UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de octubre de 2012

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Propuesta de mejoramiento del clima organizacional como estrategia para fortalecer el desempeño docente de la institución educativa Gustavo Morales Morales, dirigido al cumplimiento de los objetivos y fortalecimiento de la convivencia institucional entre directivos y docentes.

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en administración y planificación educativa

Jaime Moreno Samacá

Panamá, 06 de Julio de 2020

Propuesta de mejoramiento del clima organizacional como estrategia para fortalecer el desempeño docente de la institución educativa Gustavo Morales Morales, dirigido al cumplimiento de los objetivos y fortalecimiento de la convivencia institucional entre directivos y docentes.

Jaime Moreno Samacá

TUTOR:

Magister José Weimar González Pulido

Santa Fe de Bogotá – Cundinamarca - Colombia

Abril del 2020

Universidad Metropolitana De Ciencias Y Tecnología

Dirección de investigación y postgrado

Escuela de educación

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi ayuda y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres que, con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que lograra culminar un paso más de mi carrera profesional. Gracias por inculcar en mí valores y ejemplo de trabajo, esfuerzo y valentía para salir adelante.

A mi esposa, a mi hijo y a toda mi familia más cercana, por estar conmigo en cada paso que doy, para fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

Este trabajo, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que me

acompañaron en el recorrido laborioso y muchas de las cuales han sido un soporte muy importante en los momentos difíciles.

Agradecimientos

Me gustaría agradecer en estas líneas a las directivas, y demás personas que hacen parte de la Universidad Metropolitana de Ciencias Y Tecnología de Panamá, por la organización del programa de la Maestría en Administración y Planificación Educativa.

También quiero agradecer la inmensa colaboración que me han prestado mis colegas de la institución como parte del proceso de investigación, desarrollo y culminación de este trabajo.

De igual forma, agradezco a mi Director de Tesis, José Weimar González Pulido, que

gracias a sus consejos y correcciones me ayudaron a culminar este trabajo. A los Profesores

que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme

dichoso y contento.

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la

realización de este trabajo, sin embargo, merecen reconocimiento especial a Álvaro

Antonio Velandia y Nelson Bautista, por el proceso arduo de redacción y corrección.

Así mismo, agradezco infinitamente a mis hermanos, en especial a Omar quien fue mi compañero de trabajo durante toda la carrera, quienes con sus palabras me hacían sentir orgulloso de lo que soy y de lo que les puedo enseñar. Ojalá algún día yo me convierta en su fuerza para que puedan seguir avanzando en su camino.

Muchas Gracias.

Resumen

Este documento tiene como objetivo realizar un diagnóstico y formular una propuesta de mejoramiento del clima organizacional como estrategia para fortalecer el desempeño docente de la institución educativa Gustavo Morales Morales.

El modelo organizacional por el cual se rige el clima laboral en las instituciones educativas, constituye un aspecto muy importante en el proceso de enseñanza, el cual determina la calidad y el desempeño, tanto del docente como del estudiante en el desarrollo de las actividades académicas, determinando así, la presencia de factores tanto internos como externos que influyen directamente en el ejercicio docente.

En el contexto de la Institución Educativa Gustavo Morales Morales, existe un determinante muy importante que está afectando el clima organizacional y la convivencia en la institución, el cual se centra en la mala comunicación entre el personal directivo docente y los profesores de todas las áreas, donde la autoridad y las decisiones las toma solo el rector sin tener en cuenta las opiniones y los conocimientos de todo su equipo de trabajo.

De esta manera, se consideró la pertinencia de identificar cual es la percepción y la satisfacción laboral de los docentes con respecto al clima organizacional de la institución educativa y su manejo por parte de las directivas.

La investigación se basó en distintas variables bajo el modelo de encuesta ECO, que perciben la situación actual del clima organizacional, para luego realizar una intervención a los aspectos más críticos y que influencian de forma negativa la convivencia del grupo de trabajo.

El principal aporte de este trabajo es la posibilidad de replantear el liderazgo de la alta dirección a través de actividades que conlleven al mejoramiento del clima organizacional, con el fin de cumplir unos objetivos tanto académicos, como lo son institucionales los cuales permitirán

a la institución a ser más reconocida por los entes gubernamentales encargados de su evaluación y análisis de rendimiento como ente público.

Abstract

The objective of this document is to formulate a proposal for improving the organizational climate as a strategy to improve the teaching performance of the Gustavo Morales Morales educational institution.

The organizational model by which the work climate is governed in educational institutions constitutes a very important aspect in the teaching process, which determines the quality and performance of both the teacher and the student in the development of academic activities. thus determining the presence of both internal and external factors that directly influence the teaching practice.

In the context of the Gustavo Morales Morales Educational Institution, there is a very important determinant that is affecting the organizational climate and coexistence in the institution, which focuses on poor communication between the teaching staff and teachers in all areas, where authority and decisions are made only by the rector without taking into account the opinions and knowledge of his entire team.

In this way, the relevance of identifying the teachers' perception and job satisfaction with respect to the organizational climate of the educational institution and its management by the directives was considered.

The research was based on different variables under the ECO survey model, which perceive the current situation of the organizational climate, and then carry out an intervention to the most critical aspects and that negatively influence the coexistence of the work group.

The main contribution of this work is the possibility of rethinking the leadership of senior management through activities that lead to the improvement of the organizational climate, in order to meet both academic and institutional objectives, which will allow the institution to be

more recognized by government entities in charge of evaluating and analyzing performance as a public entity.

UMECIT

Índice General

Introducción 18

Capítulo I: Contextualización de la Problemática 21

1.1 Descripción de la Problemática 21

1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación 23

1.3 Hipótesis 24

1.4 Objetivos 24

1.4.1 Objetivo General 24

1.4.2 Objetivos Específicos 24

1.5 Justificación e Impacto 25

Capítulo II: Fundamentación Teórica de la Investigación 27

2.1 Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales y Legales 27

2.1.1 Bases Teóricas 27

Teorías de Satisfacción 27

Teorías de Motivación 29

Teorías de Liderazgo 38

2.1.2 Bases Investigativas 47

2.1.1 Bases Conceptuales (Desarrollo Teórico de las Variables o Conceptos Definidores y Sensibilizadores) 66

2.1.3 Bases Legales 70

2.2 Definición Conceptual y Operacional de las Variables 72

2.3 Operacionalización de las Variables 73

Capítulo III: Aspectos Metodológicos de la Investigación 76

3.1 Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación 76

3.2 Tipo de Investigación 76

3.3 Diseño de la Investigación 77

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 78

3.5 Población, Muestra y Muestreo 79

3.5.1 Población y/o Descripción del Escenario de Investigación 79

3.5.2 Muestra 80

3.6 Procedimiento de la Investigación 80
3.7 Validez y Confiabilidad 80
3.8 Consideraciones Éticas 81
3.8.1 Criterios de Confidencialidad 81
3.8.2 Descripción de la Obtención del Consentimiento Informado 82
3.8.3 Riesgos y Beneficios Conocidos y Potenciales 82
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados o Hallazgos 83
4.1 Hallazgos 83
Clima Laboral 83
Permisos Laborales 84
Trabajo en Equipo 84
Reuniones con Docentes 85
Sentido de Pertenencia por la Institución 85
4.2 Proceso de Triangulación de los Hallazgos 86
Variable: Trato Interpersonal 86
Variable: Apoyo del Jefe 88
Variable: Sentido de Pertenencia 91
Variable: Retribución 94
Variable: Claridad Organizacional 96
Variable: Coherencia 99
4.3 Discusión de los Resultados 113
Conclusiones y Recomendaciones 121
5. Propuesta 124
5.1. Denominación de la Propuesta 124
5.2. Descripción de la Propuesta 124
Las fases del ciclo PHVA 125
5.3. Fundamentación 125
5.4. Objetivos de la Propuesta 126
5.4.1. Objetivo General 126
5.4.2. Objetivos Específicos 127
5.5. Beneficiarios 127

5.6. Productos 127
5.7. Localización 128
5.8. Método 129
Fase 1 130
Fase 2 131
Fase 3 131
Fase 4 132
5.9. Cronograma 133
5.10. Recursos 133
5.11. Presupuesto 134
Bibliografía 135
Anexos 143

Lista de cuadros

Tabla 1. Variables de Estudio. 72
Tabla 2. Operacionalización de las Variables 73
Tabla 3. Actividades Fase 3 130
Tabla 4. Actividades Fase 2 131
Tabla 5. Actividades Fase 3 131
Tabla 6. Actividades Fase 4 132
Tabla 7. Cronograma de Ejecución de Actividades 133

Lista de figuras

Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow 15
Figura 2. Necesidades aún no Salientes 32
Figura 3. Resumen Competencias del Líder 45
Figura 4. El Origen del Clima Organizacional 51
Figura 5. 86
Figura 6. 86
Figura 7. 87
Figura 8. 87
Figura 9. 88
Figura 10. 88
Figura 11. 89
Figura 12. 90
Figura 13. 90
Figura 14. 91
Figura 15. 91
Figura 16. 92
Figura 17. 92
Figura 18. 93
Figura 19. 93
Figura 20. 94
Figura 21. 94
Figura 22. 95
Figura 23. 95
Figura 24. 96
Figura 25. 97
Figura 26. 97
Figura 27. 98

Figura 28.....98
Figura 29.....99
Figura 30.....99
Figura 31.....100
Figura 32.....100
Figura 33.....101
Figura 34.....101
Figura 35.....102
Figura 36.....103
Figura 37.....103
Figura 38.....104
Figura 39.....104
Figura 40.....105
Figura 41.....106
Figura 42.....106
Figura 43.....107
Figura 44.....107
Figura 45.....108
Figura 46.....109
Figura 47.....109
Figura 48.....110
Figura 49.....110
Figura 50.....111
Figura 51.....111
Figura 52.....112
Figura 53.....112
Figura 54.....113
Figura 55. Ubicación Institución Educativa Gustavo Morales Morales 129

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta sobre clima organizacional _____ 143

UMECIT

Introducción

En la dinámica de las instituciones de educación pública, existen ciertos factores internos que influyen en el rendimiento de sus trabajadores, la carga laboral, las áreas de trabajo, las relaciones entre compañeros, la comunicación con los directivos, y otros que en conjunto llegan a permitir el avance de la organización o su retroceso, como resultado de un ambiente laboral inadecuado para las personas que la componen.

Esta investigación aborda el tema del clima organizacional en la institución educativa Gustavo Morales Morales, el cual se ve afectado en gran parte por la mala comunicación que existe actualmente entre los directivos de la institución y el cuerpo docente, que en aras a realizar de forma adecuada su labor de enseñanza, se ve perjudicada por las decisiones autoritarias que se toman en la institución y que, muchas veces no van acorde a las políticas y los objetivos propuestos en el manual organizacional.

Iniciando la investigación se plantea una problemática evidente dentro del claustro educativo, donde se manifiesta que las decisiones que deben ser conjuntas, son tomadas solamente por la unidad de mando, lo que lleva a entender que las reuniones y los grupos conformados para este tipo de decisiones, no cumplen con ningún objetivo, más allá de tener la obligación de conformar esas asociaciones; esto conlleva a que cada vez sea más grande la brecha de comunicación entre el personal docente y los directivos, que a su vez, olvidan el factor humano en las personas, y no generan espacios que ayuden a los docentes a fomentar la creatividad para complementarla con su profesión.

Posteriormente, se contextualiza la necesidad de hacer esta investigación, argumentando que la mejoría del clima organizacional para los docentes influirá directamente en el rendimiento académico de los estudiantes, ya que, aumentando el interés y la pasión por ejercer la docencia,

ayudará a generar nuevas herramientas que permitan el crecimiento académico de la comunidad estudiantil.

Se plantean unos objetivos acordes a la problemática, los cuales permitieron desarrollar la investigación de forma sistemática y argumentativa. Luego se evidenció por medio de teorías, investigaciones anteriores y bases conceptuales, que el tema relacionado al estudio y mejoramiento del clima organizacional en las instituciones educativas, es de vital importancia para la sociedad que busca un cambio en el siglo XXI.

El diseño de esta investigación es cuantitativo, que a partir de un instrumento tipo encuesta de acuerdo a la metodología tipo ECO formulada por el autor Fernando Toro (1990), se planteó diferentes panoramas a través de variables, para obtener la percepción de los docentes frente al clima laboral que los rodea, permitiendo arrojar unos resultados que evidenciaron claramente el estado regula que maneja la institución en temas de ambiente laboral.

El análisis y discusión de los resultados arrojó, que los puntos críticos donde se encuentra el problema principal, están relacionados con las variables de retribución, apoyo del jefe, valores colectivos y trabajo en equipo, factores esenciales a la hora de conformar un clima organizacional adecuado para realizar un trabajo eficiente y positivo para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalizando la investigación, se propuso ciertos panoramas, por medio de actividades que pueden llegar a generar un cambio en el clima organizacional de la institución educativa Gustavo Morales Morales, buscando dejar la puerta abierta a posibles investigaciones y acciones futuras frente a este tema, con el fin de fortalecer la gestión humana y organizacional en el colegio, y sobre todo en los comportamientos de los docentes que hacen parte de la institución. Es

necesario recalcar que un buen clima laboral va a traer como consecuencia una mejor disposición de los docentes a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus funciones.

Capítulo I: Contextualización de la Problemática

1.1 Descripción de la Problemática

El modelo organizacional por el cual se rige el clima laboral en las instituciones educativas, constituye un aspecto muy importante en el proceso de enseñanza, el cual determina la calidad y el desempeño, tanto del docente como del estudiante en el desarrollo de las actividades académicas, determinando así, la presencia de factores tanto internos como externos que influyen directamente en el ejercicio docente. La profesión docente aún hoy en Colombia, está enfrentada a ciertos problemas y dificultades que incluyen factores tanto físicos, como psicológicos, como lo son las largas jornadas laborales y permanencia en los colegios, la delegación de actividades y responsabilidades por parte de los directivos, las malas relaciones entre los compañeros, los malos tratos por parte de los padres de familia, los interminables documentos y formatos que desarrolla el ministerio de educación para llevar controles de evaluación; lo que hacen que se desarrolle un bajo desempeño profesional llevando al cansancio físico, mental, aumentado los niveles de estrés y la baja motivación, por lo tanto, los objetivos institucionales y los estándares de calidad de las instituciones educativas disminuyen abruptamente, poniendo a la educación básica colombiana en una posición muy baja con respecto a la calidad de otros países de Latinoamérica y el mundo.

Sabiendo esto, autores como Ramírez, A. enfatizan que la educación ha dejado de lado la condición de sus estudiantes y docentes, sobre todo la pública. La concentración en crear proyectos y programas reducidos a métodos que solo deben aplicarse en el aula es una de las razones para que la educación sea de tan mala calidad y el ejercicio de los docentes sea cada vez más difícil aplicarlo a una generación que está cambiando su forma de pensar cada vez que tiene adversidades, lo que lleva a que los profesores no se vinculen de manera activa para la

formulación de nuevos planes de acción, y la construcción de nuevas políticas institucionales que lleven a excelencia académica y a la convivencia social adecuada para generar bienestar laborar y un ambiente sano para trabajar.

Moras, A., Marín, G. 1995, mencionan que la efectividad de la escuela, no sólo debe reducirse a dimensiones cuantificables; se hace necesario rescatar los componentes cualitativos que son los que le dan sentido a la escuela efectiva como el ambiente de la escuela, las normas de su sistema social, la interacción entre directivos docentes, estudiantes y otras instancias de la comunidad escolar; en efecto, acorde a Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz y Llorca 2008, el desarrollo positivo del clima laboral depende de una cantidad de variables y de factores que deben ser tenidos en cuenta por las directivas y por todo el equipo de trabajo, para poder construir estrategias desde las que sea posible favorecer un ambiente adecuado, en donde los trabajadores puedan sentirse satisfechos y tengan la posibilidad de desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, lo cual se verá reflejado en un mayor crecimiento y productividad a nivel organizacional.

En el contexto de la Institución Educativa Gustavo Morales Morales, existe un determinante muy importante que está afectando el clima organizacional y la convivencia en la institución, el cual se centra en la mala comunicación entre el personal directivo docente y los profesores de todas las áreas, donde la autoridad y las decisiones las toma solo el rector sin tener en cuenta las opiniones y los conocimientos de todo su equipo de trabajo. Realizando una indagación básica, se hizo evidente la inconformidad de los docentes frente a los criterios y decisiones que toman los directivos, sin que todo el personal sea avisado o tenido en cuenta para realizar cambios en la metodología y en los planes de acción de la institución, además manifiesta que no existen reuniones para la toma de decisiones, no hay delegación de actividades de apoyo

a la administración y guía de la institución, no se generan espacios de convivencia social y mucho menos mejoramiento de la relaciones personales y laborales de la comunidad de la institución Gustavo Morales Morales.

Estos factores llevan a la formulación de los siguientes interrogantes:

- ¿Influye el método de administración autoritaria por parte del cuerpo directivo docente?
- ¿Se siente menos comprometido el docente con la institución, cuando no es tenido en cuenta para el mejoramiento de la institución?
- ¿Es determinante la estructura del modelo organizacional de la institución para lograr cumplir los objetivos de la institución?
- ¿El proceso administrativo de la institución propicia el mejoramiento de las actividades laborales y es acorde a las metas de todo el personal docente?
- ¿Cómo se propicia un ambiente de trabajo sano y productivo, donde exista la integración y convivencia entre directivos y docentes?

Los interrogantes anteriores, permiten desarrollar un planteamiento central del problema, el cual servirá de base para desarrollar el presente estudio, donde se constituirá una variable sobre la cual propuesta podrá incidir y generar estrategias de mejoramiento.

1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación

¿cómo realizar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional como estrategia para fortalecer el desempeño docente de la Institución Educativa Gustavo Morales Morales, dirigido al cumplimiento de los objetivos y fortalecimiento de la convivencia institucional entre directivos y docentes?

1.3 Hipótesis

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional como estrategia para fortalecer el desempeño docente de la institución educativa Gustavo Morales Morales, contribuirá al cumplimiento de los objetivos y fortalecimiento de la convivencia institucional entre directivos y docentes.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Establecer una propuesta de mejoramiento del clima organizacional como estrategia para fortalecer el desempeño docente de la institución educativa Gustavo Morales Morales, dirigido al cumplimiento de los objetivos y fortalecimiento de la convivencia institucional entre directivos y docentes.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico del actual clima organizacional de la institución educativa Gustavo Morales Morales, a través de una encuesta ECO de términos claramente definidos para establecer las opiniones de los actores involucrados.
- Identificar los factores principales por medio del análisis de los resultados, que influyen en el deterioro del clima organizacional de la institución educativa Gustavo Morales Morales.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional que contemple el modelo PHVA y el mejoramiento de las relaciones humanas a través de la comunicación y el trabajo en equipo.

1.5 Justificación e Impacto

Las instituciones educativas cumplen una función tanto cultural como social, donde su desarrollo y fortalecimiento institucional es un factor que beneficia la comunidad, formando personas con gran sentido social y humanístico, generando conocimiento para la constitución de las bases profesionales en las personas desde su niñez hasta su juventud, por lo tanto, el clima organizacional en estas instituciones es un factor sumamente importante para el desarrollo de estos objetivos que deben ir direccionados a buscar la eficiencia y la eficacia en la gestión y administración educativa; con su mejoramiento y optimización, se desea perfeccionar los recursos humanos a través de docentes felices y conscientes de su profesión, donde ejerzan la docencia con pasión y con convicción de formar estudiantes con grandes capacidades de análisis y objetividad. Desde el rol estratégico que cumplen las instituciones educativas, el clima organizacional, en el cual desarrollan la labor los educadores, configura la identidad personal con la institución y las relaciones interpersonales, constituyendo una dimensión fundamental para la vida y la dinámica escolar en conjunto, por lo cual, el análisis acerca de la relación entre clima organizacional e instituciones educativas, ha adquirido mayor relevancia en la última década. (Ansión & Villacorta, 2004).

La institución educativa Gustavo Morales Morales, tendrá como factor principal el desarrollo moral y social de sus docentes, ya que mejorando su clima organizacional, estos cumplirán una mejor función social actuando como catalizadores y creadores de capacidades analíticas, cognitivas y afectivas en los estudiantes, para mejorar los logros académicos y así mismo, los resultados de las respectivas evaluaciones por parte de los entes de control a la institución, llevando a posicionarla en un mejor ranking dentro del distrito.

Se espera que esta investigación sea un referente para el mejoramiento institucional, el cual se especialice en mejorar el ambiente laboral de la institución, además, sea una base para redireccionar el esquema administrativo autoritario que se presenta actualmente, por uno más igualitario y eficiente que logre abarcar más actividades que conlleven a la excelencia de la institución, reconociendo las grandes capacidades de cada docente, fomentando el crecimiento personal y profesional, haciéndolos sentir parte importante de una organización.

El desarrollo y conocimiento entre los docentes y los estudiantes siempre ha estado relacionado con el contexto organizacional en que se realizan las actividades académicas, ya que la buena convivencia y el clima laboral de las instituciones influyen directamente en el desempeño tanto de los docentes como de los estudiantes a través de estados que conlleven al óptimo desarrollo de las clases, por lo que es importante, realizar constantemente este tipo de proyectos y estudios que ayuden a retroalimentar y mejorar las organizaciones educativas, encontrando las falencias establecidas en los modelos administrativos de gestión de las instituciones y corrigiendo con métodos generados a través de la investigación.

Se hace de vital importancia que el desarrollo de las actividades de los docentes tanto las académicas como administrativas según les correspondan, se vincule una metodología estandarizada que ayude a mejorar el clima laboral de la institución, generando espacios de investigación continua que ofrezca herramientas clave para cumplir con los estándares que exige el Ministerio de Educación Nacional, ayudando así a mejorar las relaciones entre las directivas y los docentes.

Capítulo II: Fundamentación Teórica de la Investigación

2.1 Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales y Legales

2.1.1 Bases Teóricas

R.J. Tuban define el clima organizacional como: "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 (productividad, satisfacción, rotación, etc.)". Desde esa perspectiva el clima laboral es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima laboral se mide la manera de cómo es percibida la organización. (Aldave Olivarez, M. A., & Melgarejo Montañez, G. T. 2020).

A continuación, se menciona las teorías de autores muy importantes que conllevan a la definición clara de acerca del clima organizacional en las organizaciones con respecto a la satisfacción, motivación y liderazgo.

Teorías de Satisfacción

La Satisfacción Laboral Como Elemento Motivador del Empleado. La satisfacción en el trabajo es una de las estructuras más ampliamente estudiadas y medidas en la literatura directiva y de conducta organizativa. El interés en la satisfacción laboral proviene de su relación con otros importantes resultados organizativos entre los que están el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño (Scott, y Taylor, 1985). Además, los cambios organizativos extremadamente inestables que afectan a la mayor parte de los sectores, están aumentando la necesidad de comprender la forma en la, que poder mantener e incrementar la productividad de los empleados y su compromiso en el trabajo de forma que, cada vez más, se están demandando

estudios sobre la satisfacción en el trabajo y los factores relacionados con ella, en el medio actual.

Todo trabajo que se precie sobre el tema, será relevante en la medida en que ayude a clarificar el concepto, naturaleza y funcionamiento de la satisfacción laboral, de forma que nos permita alcanzar los beneficios de ésta. Siguiendo a Seashore, y Taber (1975), hay tres puntos de vista prácticos para describir el significado de satisfacción laboral:

1. La satisfacción laboral es un producto valioso de la sociedad. Si hay un "Producto Nacional Bruto psicológico", el nivel de satisfacción laboral de la gente constituye una parte importante de él.
2. La satisfacción laboral es un indicador de alerta anticipada en etapas iniciales de una organización. Si la satisfacción laboral de la gente se puede observar constantemente, la organización será capaz de realizar los ajustes apropiados a un plan o política inadecuados.
3. La satisfacción laboral puede servir como un predictor del comportamiento organizativo o como una referencia para planes futuros. (Bonillo M, D., Nieto, F. J. 2002).

Satisfacción Laboral. La definición teórica de satisfacción en el trabajo incluye componentes evaluativos o expectativas. Por ejemplo, Robbins, y Coulter (2000) definen satisfacción en el trabajo como "una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo", entendiendo actitud como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de unos individuos frente a estos. Del mismo modo, Mottaz (1988) se refiere a la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva como resultado de una evaluación de la situación laboral. Por último, Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, y Periáñez Cristóbal (2001):

Consideran que la satisfacción es un "sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben (tanto extrínsecas como intrínsecas) con las que estiman deberían recibir e, incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización" (p. 376). Como vemos, está ampliamente aceptado que la satisfacción en el trabajo es una función de las recompensas y valoraciones relacionadas con el trabajo (Kalleberg, A.L 1977).

Teorías de Motivación

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow. El psicólogo Abraham Maslow, autor de la muy conocida teoría de la jerarquía de las necesidades, sostiene que una necesidad, está insatisfecha domina al organismo de tal grado que todas las demás necesidades desaparecen y el organismo en su conjunto se vuelve un organismo hambriento. Esto lo descubrió mientras trabajaba con monos muy al principio en su carrera fue que ciertas necesidades prevalecen sobre otras.

Maslow sostiene que los instintos son inexistentes en el ser humano, que todas las necesidades pueden calificarse como “instintoides”, ya que de los tres elementos que conforman un instinto: el impulso, la actividad y el objeto. El ser humano solo hereda el impulso, mientras que los dos restantes tienen que ser aprendidos.

Abraham Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa jerarquía de necesidades. Además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de autorrealización el sí mismo; en este orden.

Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow

Fuente. ≫ Piramidedemaslow.net. (2020). La Pirámide de Maslow y todo lo relacionado Recuperado de https://piramidedemaslow.net/

1. Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de la temperatura (36.7 ºC o cercano a él). Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar.

Maslow creía, y así lo apoyaba sus investigaciones, que éstas eran de hecho necesidades individuales.

2. Las necesidades de seguridad y reaseguramiento. Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Empezarás a preocuparte en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Incluso podrías desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden.

Viéndolo negativamente, te podrías empezar a preocupar no por necesidades como el hambre y la sed, sino por tus miedos y ansiedades.

3. Las necesidades de amor y de pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Empezamos a tener necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad.
4. Las necesidades de estima. A continuación, empezamos a preocuparnos por algo de autoestima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta.

La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad. Obsérvese que esta es la forma "alta" porque, a diferencia del respeto de los demás, una vez que tenemos respeto por nosotros mismos, ¡es bastante más difícil perderlo!

La versión negativa de estas necesidades es una baja autoestima y complejos de inferioridad.

Maslow llama a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades-D. Si no tenemos demasiado de algo (v.g. tenemos un déficit), sentimos la necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, ¡no sentimos nada! En otras palabras, dejan de ser motivantes.

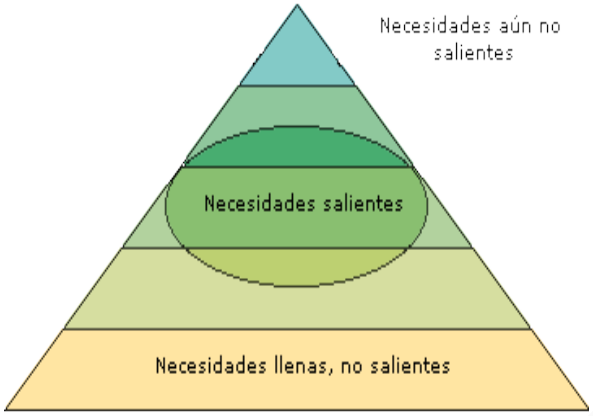


Figura 2. Necesidades aún no Salientes

Fuente: ≫ Piramidedemaslow.net. (2020). La Pirámide de Maslow y todo lo relacionado Recuperado de https://piramidedemaslow.net/

El autor también habla de estos niveles en términos de homeostasis, el cual es aquel principio a través del cual opera nuestro termostato de forma equilibrada.

Maslow sugiere que podríamos preguntarles a las personas sobre su "filosofía de futuro" cuál sería su ideal de vida o del mundo- y así conseguir suficiente información sobre cuáles de sus necesidades están cubiertas y cuáles no.

Auto-actualización. El último nivel es un poco diferente. Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo: motivación de crecimiento (opuesto al déficit motivacional), necesidades de ser (o B-needs, opuesto al D-needs), y auto-actualización.

Estas constituyen necesidades que no comprenden balance u homeostasis. Una vez logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia.

Las personas que Maslow considera auto-realizadas están centradas en la realidad, lo que significa que pueden diferenciar lo que es falso o ficticio de lo que es real y genuino. También son personas centradas en el problema, o lo que es lo mismo, personas que enfrentan los

problemas de la realidad en virtud de sus soluciones, no como problemas personales insolucionables o ante los que se someten.

Además, poseen lo que Maslow llamaba valores democráticos, o sea, que eran abiertos a la variedad étnica e individual, e incluso la defendían. Estas personas poseen valores democráticos, son espontaneidad y simplicidad.

Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor. La teoría X y la teoría Y de McGregor, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales. McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X. Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "*trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno*", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible.

El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que, para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente también se considera necesario contar con una estructura jerárquica en la que cada nivel cuente con un supervisor que este al pendiente de los subordinados. Según el Dr. Kumi Mark si las metas de la organización son dadas a conocer se supone que por la teoría X la fuerza laboral o sea los trabajadores cooperen tendrá que usarse cierta coerción y amenazas, el ambiente laboral es altamente supervisado, carente de confianza y punitivo. En la teoría X la persona al mando tiende a creer que todo siempre es culpa de alguien, que todos los empleados solo piensan en sí mismos y no como en un todo dentro de la organización y normalmente la persona al mando siente que el único propósito del trabajador es la obtención de dinero sin comprometerse con la empresa.

Las premisas de la teoría X son.

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

“Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión” McGregor

Teoría Y. Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

La teoría Y está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También creen que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación muy importante.

Los fundamentos de la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg. Frederick Irving Herzberg fue un renombrado psicólogo y uno de los hombres con más influencia en la gerencia de negocios. Este estudio fue diseñado para evaluar el concepto de que el hombre tiene dos clases de necesidades: Sus necesidades como animal para evitar el daño y sus necesidades como ser humano para desarrollarse psicológicamente.

Esta teoría afirma que la satisfacción en el cargo va en función del contenido o de las actividades estimulantes que la persona desempeña y, que la insatisfacción en el cargo va en función del contexto eso quiere decir, del ambiente de trabajo que rodea el cargo ocupado.

Factores de higiene o extrínsecos. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al trato que las personas reciben en su trabajo:

-Las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

-El salario.

-Las políticas de la empresa.

-La calidad de supervisión

-El clima de las relaciones interpersonales (superiores, iguales, subordinados).

-El status y la categoría

-La seguridad

Estos factores se encuentran en el medio ambiente que rodea al trabajador y son determinados por la empresa, por lo que se tiene poco control sobre ellos.

Factores motivadores o intrínsecos. Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo e involucran:

-La realización de un trabajo interesante.

-El logro.

-La responsabilidad.

-El reconocimiento.

-Posibilidades de desarrollo y avance personal.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y determinan el mayor o menor grado de satisfacción y productividad en el trabajo.

El estudio de esta teoría nace mediante una investigación donde realizan una entrevista a trabajadores donde se les pregunta cuando fue que se sentía con la mayor satisfacción de trabajar y cuando fue el momento en el que no estaba en lo absoluto motivado para trabajar.

Para entender esta teoría debemos definir los factores. Destacan cinco factores como determinantes importantes de la satisfacción laboral: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, siendo los tres últimos de mayor importancia para un cambio de actitudes de mayor duración. Estos cinco factores aparecen con muy poca frecuencia cuando los entrevistados describen acontecimientos que acompañaban a sentimientos de descontento en el trabajo.

Teoría de las necesidades de McClelland. McClelland (citado por Hampton, Summer y Webber, 1989) señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas.

a). Poder. Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.

b). Afiliación. Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denomino necesidad de afecto.

c). Logro. cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos.

Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predomínate de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

Teorías de Liderazgo

Teoría de Liderazgo de Münch. La importancia del liderazgo es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil de líder y los estilos de liderazgo (…). Es a partir del siglo XX, cuando los estudios de la administración

analizan las teorías y estilos de liderazgo, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones. Existen múltiples teorías acerca de los enfoques del liderazgo. De manera resumida se mencionan las más importantes; se hace notar que el directivo debe estudiarlas todas ellas con detenimiento para tener una visión más completa de tal forma que pueda ejercer el estilo de liderazgo más conveniente para su organización. Las principales teorías al respecto son las siguientes.

Teoría Clásica de Liderazgo Blake y Mouton Grid Gerencial. Después de varios años de investigaciones, estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero básicamente destacan 5 estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todo los demás. Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en una gráfica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y eje vertical representa el interés hacia las personas.

Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas son:

a) Autócrata o 9.1. Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.

b) Paternalista o 1.9 Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo "de la zanahoria". Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.

c) 1.1 o Burocrático. Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.

d) 5.5 o Democrático. Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, mas no sobresalientes.

e) 9.9 o Transformador. Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

Teoría del Liderazgo y Desarrollo Organizacional Warren Bennis. Uno de los enfoques más importantes acerca del liderazgo fue creado por Warren Bennis, quien es también uno de los creadores de la teoría del desarrollo organizacional. Para Bennis, existen 4 estrategas importantes que todo líder debe desarrollar al cabo de su profesión y posicionamiento de una empresa.

Estrategia I: Atención Mediante la Visión. Para escoger una dirección, el líder debe haber desarrollado primero una imagen mental del futuro posible y deseable de la organización. Esta imagen que hemos llamado visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o como las instrucciones para cumplir una misión. El punto crítico es que una Visión articula una percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización una Condición que es mejor de algunas maneras importantes de lo que ahora existe.

Para entender por qué una visión es tan fundamental para el éxito del liderazgo, en primer lugar, tenemos que reflexionar sobre por qué existen las organizaciones. Una organización es un grupo de personas comprometidas en una empresa común. Los individuos se unen a la empresa con la esperanza de recibir recompensas por su participación. Dependiendo de la organización y de las personas comprometidas, las recompensas pueden ser económicas en gran medida, o pueden estar dominadas por consideraciones psicosociales - *status*, auto-estima, un sentido de

logro, una existencia significativa. Así como los individuos derivan recompensas de su rol en la organización así la organización deriva su recompensa de hallar una ubicación adecuada en una sociedad más amplia. Las recompensas de la organización también pueden ser económicas (ganancias, crecimiento, acceso a los recursos) y/o psicosociales (prestigio, legitimidad, poder y reconocimiento).

Estrategia II: Significado Mediante la Comunicación. Más allá de sus Capacidades para crear visiones, el líder debe ser un *arquitecto social* que entienda la organización y moldee la forma en que ésta funciona. La arquitectura social de

cualquier organización es la variable silenciosa que traduce en significado la "floreciente y zumbante confusión" de la vida organizacional. Determina quién dice qué a quién, acerca de qué y qué clase de acciones deben seguirse. La arquitectura social es un intangible, pero gobierna la manera de actuar la gente, los valores y normas que sutilmente se transmiten a los grupos y a los individuos, y la construcción de los lazos y enlaces dentro de la compañía.

Estrategia III: Confianza Mediante Posicionamiento. La confianza es el aglutinante emocional que une a los seguidores y a los líderes. El acopio de confianza es una medida de la legitimidad del liderazgo. No puede ordenarse ni comprarse, debe ganarse. La confianza es el ingrediente básico de todas las organizaciones, el lubricante que mantiene la organización, y, como ya lo hemos dicho, es un concepto tan misterioso y elusivo como el liderazgo e igualmente importante.

Algo que podemos decir con toda seguridad sobre liderazgo es que, si éste ha de generarse, debe existir predecibilidad, la capacidad de prever el comportamiento de otro. Otra manera de expresarlo es diciendo que la organización que carece de confianza se parece a la ambigua pesadilla de El castillo de Kafka, donde nada puede ser cierto y en donde no puede

confiarse en nadie ni nadie parece ser responsable. La capacidad de predecir resultados con una alta probabilidad de éxito genera confianza y la conserva.

Estrategia IV: El Despliegue del Yo. El aprendizaje es el combustible esencial para el líder, la fuente de su energía de alto octanaje, que conserva el impulso chispeando continuamente nuevos enfoques, nuevas ideas y nuevos desafíos. Bajo las condiciones actuales de cambio rápido y complejidad, esto es absolutamente indispensable. Muy sencillamente, quienes no aprenden no sobreviven como líderes.

En muchas organizaciones de hoy, el aprendizaje de mantenimiento ha sido bien desarrollado y cuidadosamente institucionalizado. Es necesario, pero no suficiente. En el aprendizaje de mantenimiento, el desempeño actual se compara con el pasado, no con el que pudo haber sido o con el que podrá ser. Se diseña la acción correctiva para manejar las debilidades y fracasos percibidos, no para desarrollar fortalezas y nuevas oportunidades, y las estructuras de trabajo refuerzan esta tendencia total a restringir el aprendizaje a lo que es necesario para conservar el sistema existente.

La Importancia del Liderazgo Según Peter Drucker. Drucker define claramente lo que es un directivo al describir sus funciones. Al respecto nos dice que un directivo, en primer lugar, fija objetivos y determina cuáles deben ser las metas en cada aspecto cubierto por estos. Posteriormente decide qué hay que hacer para alcanzarlos, y finalmente los hace efectivo comunicándolos a las personas cuyo desempeño es necesario para garantizar los logros.

Desde el pensamiento Druckeriano un buen directivo debe ser un generalista, capacitado esencialmente para pensar, juzgar con corrección y acertar al decidir. De allí que la formación que ha de recibir el directivo dentro de la corporación ha de alcanzar un equilibrio entre unos conocimientos especializados y una visión general a la hora de comprender el negocio.

En su libro Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, nos plantea 6 estrategias que son indispensables en el desarrollo de un líder o en un gerente, fortaleciendo las cualidades de cada persona en el proceso de manejar su organización.

1. Los nuevos paradigmas de la gerencia
2. La estrategia: Los nuevos fenómenos seguros
3. El líder del cambio
4. Los desafíos de la información
5. La productividad de quienes trabajan con el conocimiento
6. La administración de uno mismo

Daniel Goleman. La Inteligencia Emocional. Daniel Goleman con su concepto de inteligencia emocional ha realizado una de las contribuciones más importantes a las teorías de liderazgo. Considera que durante mucho tiempo el mundo de la administración y de los negocios se ha centrado en desarrollar la inteligencia lógica, pero asegura que para un líder es esencial también la inteligencia emocional.

Goleman considera que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional. En ocasiones las emociones están en conflicto con la inteligencia racional, por lo que es muy importante que el directivo posea estos cinco componentes de la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. Autorrealización.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Para Goleman existen seis enfoques del liderazgo dentro de los cuales se deben mover los líderes adoptando el que más se ajuste a las necesidades del momento:

1. Liderazgo visionario: este estilo se considera el más apropiado cuando la organización requiere de una nueva dirección. Su principal meta es mover a la gente hacia el cambio, hacia un conjunto de sueños y objetivos compartidos. Este líder articula hacia dónde va el grupo permitiendo innovar, experimentar y calcular los riesgos.

2. Liderazgo entrenador: el líder se interesa por la capacitación y el desarrollo humano de su gente para el futuro.

3. Liderazgo afiliativo: en este enfoque el líder fomenta lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.

4. Liderazgo democrático: el líder se basa en el conocimiento de habilidades y capacidades del grupo y deja la dirección al árbitro del grupo.

5. Liderazgo de pautas: el líder es orientativo y se encarga de movilizar a su equipo hacia su visión, esperando excelencia y autonomía de los mismo.

6. Liderazgo dominante: demandan conformidad inmediata.

En el cuadro se resumen las competencias del líder de acuerdo con Goleman.

Competencia	Concepto	Habilidad
Conocimiento de uno mismo	Autoconocimiento	Seguridad en sí mismo Autoevaluación objetiva
Autorrealización	Pensar antes de actuar	Integridad Apertura al cambio
Motivación	Buscar metas Pasión para trabajar	Deseo de logro
Empatía	Entendimientos de los otros	Sensibilidad
Habilidades sociales	Redes y relaciones sociales	Efectividad para dirigir el cambio Dirección de equipos

Figura 3. Resumen Competencias del Líder

Fuente. Goleman, D. (2018). Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles). Conecta. Pág. 162

Liderazgo en el Siglo XXI

Empowerment o Empoderamiento. Münch (2011). Se considera que desde principios de 1970 las organizaciones en casi todo el mundo empezaron a reemplazar la estructura tradicional por una que involucrara al personal con un mayor compromiso. Así, la estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde hay un control de los directivos con el fin de asegurar que el trabajo sea rápido y efectivo, en conclusión, el personal que se encuentra en la punta de la pirámide, son aquellos que piensas, planean y ordenan mientras que los de nivel más bajo son los que hacen el trabajo.

La estructura de involucración del personal está en forma de circulo o red en donde los diferentes equipos de trabajo se ven coordinados en función de un mismo objetivo.

El Empowerment o “empoderamiento” es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. “Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización”

En efecto, facultar a los empleados consiste en potenciar los conocimientos, las experiencias y la motivación que ellos poseen, es decir, entregarles cierta autoridad para que realicen su trabajo.

Münch (2011) Etapas del Proceso de Empowerment

1. Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia. El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del *Empowerment* como estilo de liderazgo.

2. Diseño del programa. Con responsables, áreas y fechas.

3. Sensibilización y capacitación. En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias para el Empowerment de todos los integrantes de la organización.

4. Desarrollo organizacional. Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el Empowerment. Se requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática e implantarlo en todas las áreas de la organización.

5. Empowerment individual. Ofrecer la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.

6. Retroalimentación. Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

El Empowerment parte de la premisa de que el directivo debe ayudar a sus colaboradores a crecer y a desarrollarse ya que el activo más valioso de la organización es la gente. Se basa en los siguientes supuestos:

- Económico. El éxito económico depende de la utilización de todos los talentos y habilidades de sus empleados.
- Delegación de poder y autoridad. Los directivos deben delegar el poder, la autoridad y la toma de decisiones a los subordinados para conseguir una empresa que responda a los cambios con rapidez, flexibilidad y eficacia.
- Enfoque en las personas. Tradicionalmente los puestos de los empleados son demasiado restrictivos; sus funciones en ocasiones deben expandirse para permitir que utilicen todos sus talentos.
- Estilos de dirección. Una dirección autocrática y controladora impide que la gente sea creativa e innovadora; para esto los directivos deben cambiar sus estilos si quieren mejorar su dirección.
- Orientación a la calidad. El objetivo de la empresa es conseguir servicios y productos de la mejor calidad y eso sólo puede obtenerse mediante el Empowerment a los empleados.

2.1.2 Bases Investigativas

2.1.2.1 Antecedentes Históricos. García, 2009. El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno.

Domínguez, P. 2005. En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Cyert y March desarrollaron una teoría sobre la toma de decisiones en su libro "Teoría Behaviorista de la Compañía" (behavior = comportamiento, conducta) donde la organización de la empresa está sostenida por dos vertientes esenciales, pero opuestas:

a). Un sistema de procesado de la información.

b). Un sistema de toma de decisiones.

Desde el punto de vista de estos autores, esta separación significa que cada sistema sigue fines distintos, con los que se llegan a determinar objetivamente las distintas prioridades dentro de cada departamento y por ello la necesidad de contar con profesionales para resolver los conflictos internos.

Estas personas son asignadas a los distintos departamentos donde deben detectar y solucionar los problemas y para ello necesitan recibir puntualmente información de la Dirección General para basar en ellas sus decisiones. Por eso cada departamento valora sus propios objetivos como algo muy importante para el conjunto de la organización.

Estas teorías hacen hincapié en cuatro aspectos de la organización:

• Resolución incompleta del conflicto: Se trata de una falta de acuerdo que lleva a soluciones intermedias pero admisibles, pero que no son la ideal ni la óptima.

• Evitar la incertidumbre: Las personas procuran evitar solucionar los problemas que les supongan muchas dudas; en su lugar prefieren resolver los problemas más urgentes.

• Enfoque del trabajo centrado en el grado de dificultad: Esto desemboca en un intento de buscar soluciones que no se habían contemplado cuando el problema se detectó al principio.

• Aprendizaje en la organización: Los ejecutivos de la empresa cambiarán o adaptarán sus fines en función de resultados de experiencias anteriores.

Tamayo Álzate, A. 1999. Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de "Hombre Funcional", en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. La Metodología General de Sistemas reúne los elementos necesarios para difundir y hacer extensiva su propia aplicación, es una metodología que permite elaborar modelos y pronosticar como se comportarán antes de su puesta en marcha mediante la aplicación de procesos de simulación, permitiendo seleccionar la mejor alternativa a la problemática analizada. Cualquier persona sin niveles académicos altos puede aplicar la Metodología General de Sistemas a su diario vivir, bien sea en la solución de problemas personales, o laborales, en seleccionar su propio estilo de vida, etc., porque se trata de una metodología que se sustenta en la utilización del sentido común, considerando con razonabilidad todos los elementos asociados a su problema.

Forehand y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de

otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Taguiri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en 13 términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características resultados de comportamiento y contingencias.

Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. 2016. Estos autores citando a Terry y Franklin (1985:46) consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones. Esta escuela se originó en los años 80, de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración. Se considera al individuo como un ser sociopsicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta

entender toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración, como a continuación se presenta:

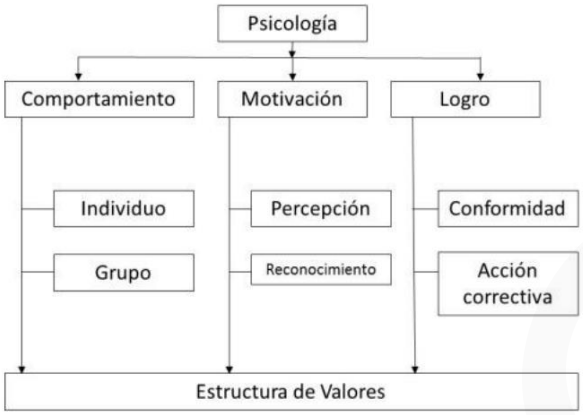


Figura 6. El Origen del Clima Organizacional

Fuente. Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Ciencia Administrativa, 1, 9-14.

Idalberto Chiavenato (1999), define la concepción de motivación (en el nivel individual.) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización. y que influye en su

comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Solarte, M. G. (2009). El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Galarza, A. O. (2010). El clima organizacional es un concepto básico para comprender el funcionamiento exitoso de las compañías actualmente. Así, los cuestionarios de clima usualmente entregan elementos para un diagnóstico organizacional y para tomar decisiones. varios enfoques han contribuido a la construcción y comprensión del concepto de clima. El enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción

práctica de las personas. Por su parte, el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos. Al contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno. De la combinación de ambas posturas hoy se reconoce que el clima nace justamente de la interacción entre las personas y de éstas con su medio. Pero más allá de escuelas y enfoques, la extendida y moderna tendencia a considerar al clima organizacional como algo real e importante la impuso un descubrimiento reiterado. Resultó que las variaciones o diferencias estadísticas de clima entre empresas fueron mayores que las halladas entre las diversas secciones de una misma compañía. Entonces, se trata de una característica distintiva y central de toda organización.

Abello Bolívar, A. J., & Lozano Torres, D. M. (2013). En este estudio se describen los riesgos Psicosociales como: bienestar, satisfacción, y la calidad de vida laboral de los profesionales y trabajadores dentro de una organización y su relación con el clima organizacional, el cual hace relación al pensar, sentir y actuar de cada individuó para lograr un desempeño adecuado y eficiente dentro de la organización. Por lo tanto, los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional tienen una importancia significativa en la medida que permite conocer las condiciones al interior de las organizaciones que están afectando el ambiente laboral y como son percibidas por los trabajadores. Es importante resaltar que para cualquier organización se debe incluir como parte de su plan de gestión, una medición de clima organizacional, es decir, contar la apreciación compartida del entorno en el cual se realiza el trabajo y la percepción que tiene los trabajadores sobre el mismo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social. Considerar el clima organizacional en las organizaciones resulta muy valioso en cuanto permite a los líderes de cualquier organización salir de sus propias apreciaciones y creencias, para incorporar las percepciones de los integrantes de la organización y favorecer la gestión de

procesos. Esto indudablemente brinda información suficiente para definir planes de acción y mejora en base a la información.

Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). El liderazgo es un concepto cultural, social y sobre todo histórico que ha permitido entender a las organizaciones en distintos contextos como lo afirma (contreras, 2008). Desde la revisión histórica realizada sobre el liderazgo y su incidencia sobre el clima organizacional se puede concluir que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar a los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional. Además, en base a los resultados, el clima organizacional es medible, estando dado en función de los comportamientos que los trabajadores tienen para con el trabajo y ellos mismos, afirmando lo manifestado por (Schneider 1990).

González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). En el presente artículo se identificaron las variables que inciden con mayor importancia en el clima organizacional de las grandes empresas del valle de Sugamuxi, dentro de las cuales aparecen con mayor influencia: las capacidades del supervisor, el orgullo o sentido de pertenencia y la integración que se genera al interior de dichas compañías, le siguen a estas en menor proporción la consideración, el tipo de trabajo y las relaciones con los compañeros, dichos factores permiten concluir que existe un buen ambiente desde la supervisión misma y que se afianzan con la camaradería dentro de estas organizaciones empresariales. En lo concerniente a las variables que más impacto tienen dentro del modelo de clima organizacional se lograron identificar entre otras: la medición, el cumplimiento de los superiores, la enseñanza empresarial dad por el supervisor, la solución a los problemas organizacionales, la motivación y la disponibilidad. Igualmente, se estableció que hay una marcada participación de los hombres en estas entidades, más, sin embargo, las mujeres son

las que mayores niveles de formación presentan. Por último, se concluyó que los cargos que con mayor frecuencia se presentan los de la parte operativa y mandos medios, esto permite indilgar que se presenta un buen clima organizacional al interior de estas grandes empresas, aunque valdría a ver tenido en cuenta más cargos del área gerencial para lograr establecer una relación más completa en términos de clima organizacional, el cual en términos generales tiende a ser bueno.

2.1.2.2 Antecedentes Investigativos. Fernández Aguerre, T. (2004). De acuerdo con la investigación, el clima organizacional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación. Distintos modelos de eficacia escolar ubican el clima entre los factores de eficacia y equidad. Controlando otras variables, se ha hallado que el clima incide en distintos tipos de resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizajes de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar. El autor logra concluir que el concepto de la noción de clima organizacional fundamentado en la teoría de Habermas (El concepto de acción comunicativa es una de las bases que estableció el filósofo alemán Jürgen Habermas para estructurar su Teoría crítica de la modernidad.), diciendo que refiere al trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan aproblemáticamente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización (maestros, administrativos y alumnos). En tal sentido, el trabajo abandona la “metáfora” y muestra los rendimientos explicativos de una noción inscripta en un marco teórico más amplio y general del cual se puede beneficiar luego todo el análisis organizacional de la educación. Es decir, este concepto permite avanzar un primer paso en la dirección a una teoría dual de las organizaciones escolares en el sentido de Habermas, y considerar a las escuelas como sistemas sociales simbólicamente integrados.

Bastos Jimenes, C. E., & Molina Ovalle, P. A. (2008). El objetivo de esta investigación fue caracterizar el clima organizacional entre docentes y personal de servicios generales del Colegio San José de Calasanz de Suba Rincón. Además, se esperó a que contribuyera a servir como medio para hacer más agradable y valiosa la vida de los trabajadores, ya que a partir de éste se evaluaron fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción entre los docentes y el personal de servicios generales; anticipar los problemas que puedan surgir en la organización y del mismo modo prever los resultados de los diferentes procesos que encierra la institución. Se evidenció falencias en la comunicación, en cuanto a la escucha, el debate, los llamados de atención. En la cotidianidad es difícil interactuar con los compañeros, pero en ocasiones los problemas familiares trascienden en comentarios que producen malestar. Las directivas pocas veces escuchan las sugerencias. Se presenta rivalidad en los grupos motivados por la coordinación académica. Las discusiones que se presentan en la institución son de carácter académico, se organizan equipos de trabajo y se reflexiona; sin embargo, existen roces causados por los llamados de atención, hay desacuerdos cotidianos. Se evidencia división entre los profesores de los niveles de primaria y bachillerato.

BamBula, F. D., Sánchez, A. M. L., & Arévalo, M. T. V. (2012). El objetivo de la investigación fue establecer los factores asociados al síndrome de burnout en docentes de dos instituciones educativas formales privada y pública de la ciudad de Cali, Colombia. Se describieron las dimensiones del síndrome (Agotamiento Emocional, Despersonalización y Falta de Realización Personal) y su relación con los factores organizacionales, el Estrés del Rol y las características sociodemográficas de los docentes. En relación con las variables organizacionales y propias del trabajo, se han planteado como factores asociados el clima laboral, la satisfacción y sobrecarga laboral, los trabajos administrativos, las clases con muchos alumnos, el conflicto de

rol, los problemas con los superiores, compañeros y padres de alumnos, las legislaciones educativas, el desarrollo profesional deficitario, los salarios bajos, los trastornos de conducta y conductas disruptivas de los alumnos. Según los resultados, no se encontraron niveles severos de burnout en los docentes del colegio público y privado, aunque sí se presentaron algunos indicadores moderados del síndrome en ambas instituciones. En cuanto a las dimensiones del síndrome, se observa que la mayoría de los docentes, tanto del colegio público como del privado, presentan niveles normales de Agotamiento Emocional, Despersonalización y Falta de Realización Personal, y un porcentaje bajo presentan niveles moderados de estos. Por otra parte, teniendo en cuenta los factores organizacionales evaluados, la Falta de Realización Profesional, las Preocupaciones Profesionales, la Supervisión y las Condiciones Organizacionales, se encontró que el síndrome de burnout presenta relación significativa con las condiciones organizacionales y la supervisión.

Munive Torres, M. A. (2013). De acuerdo a esta investigación que tiene como objetivo el describir los factores que intervienen en el clima organizacional de la Fundación educativa Nuestra Sra. de las Flores, del Municipio Agustín Codazzi, generando con estos planes de mejoramiento y el fortalecimiento de la Fundación, es que uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guarda relación con la capacidad de esos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos, preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos los estudiantes, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional. Esta realidad es la base para dar a conocer el Clima Organizacional el cual debe proporcionar un Gerente Educativo. Finalmente, se concluye que, desde esta perspectiva, el clima organizacional

se plantea como un modelo gerencial que permite conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual.

Rodríguez F., Pino D. (2013). El presente documento propone estrategias de mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Gabriel García Márquez, constituida por tres sedes pertenecientes a la Comuna 15 de la ciudad de Santiago de Cali. El proyecto permite confirmar la existencia de factores que influyen en la percepción de los servidores públicos los cuales pueden afectar el desempeño de los docentes ocasionando disminución de la motivación y con ello pérdida de la calidad educativa, lo que genera serias consecuencias en el ámbito educativo, que es tan importante para el desarrollo del país; además se formuló una propuesta que permita un clima organizacional gratificante, en la Institución Educativa.

Calvo Estrada, S. A. (2014). Mediante la investigación se pretende diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa que permita el fortalecimiento del clima organizacional de una institución educativa en particular. Como ámbito para el desarrollo investigativo se ha seleccionado el Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna. Las dimensiones y factores que determinan el clima organizacional en un entorno educativo, se enfatiza en el análisis de las dimensiones y los factores claves que componen el concepto del clima organizacional, partiendo de una serie de conceptos y estrategias claves que se deben tener en cuenta para el diseño de la propuesta, con el fin de mejorar aspectos como la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales, el reconocimiento de las labores destacadas y el liderazgo, en una comunidad de docentes de una entidad educativa. Finalmente, concluye que la estrategia de gestión de mejora del clima organizacional, que presenta las funciones, lineamientos, y fases de resolución de conflictos, debe ser complementado con el desarrollo de actividades de integración, reuniones periódicas entre los docentes y autoevaluaciones continuas por parte del equipo de trabajo, en las

cuales se pueda determinar la importancia y la pertinencia de las estrategias y acciones utilizadas para mejorar temas referentes a la motivación, a las relaciones interpersonales, al reconocimiento de las labores destacadas y a los procesos de liderazgo.

Gutiérrez, C., & Busquets, T. (2014). Este trabajo versa sobre el Clima Organizacional o Escolar, su significado, tipos, factores que determinan un clima escolar favorable o negativo, además de algunos instrumentos utilizados para medir el clima. Entre los factores abordados están: la cultura organizacional, consumo de alcohol por parte de los y las estudiantes, liderazgo, carga horaria, factores personales, políticas y estructura. No obstante, el clima organizacional o escolar se puede ver afectado no sólo por dicha cultura, sino por la insatisfacción monetaria, carga horaria, y los directivos que conforman la organización, ya que se pueden presentar líderes positivos o negativos. Por lo tanto, describir, definir, conocer e identificar factores e instrumentos de medición del clima organizacional o escolar contribuirá a conocer las problemáticas que se manifiesten dentro de una institución educativa, las cuales pueden provocarse por una mala gestión educativa. Sin embargo, el clima dentro de una institución puede cambiar con el tiempo, de tal forma que puede ser positivo o negativo para cada integrante que forma parte de la organización. De acuerdo a lo anterior, en el colegio Particular Subvencionado se presenció un clima positivo entre los estudiantes, observándose compañerismo, respeto y disciplina, pero lamentablemente con los docentes no ocurría lo mismo, observándose abundantes desaires y actitudes de egoísmo entre los colegas. Es por lo anteriormente señalado que se hace necesario que cada institución ya sea educativa u otra contenga dentro de sus documentos un instrumento de medición de clima escolar, ya que esto solucionaría problemas que finalmente están afectando el aprendizaje de los y las estudiantes.

Marín Monsalve, G., & Mora Rodas, Á. (2014). Cómo objetivo principal de la investigación, es la evaluación del clima organizacional, en las Instituciones Educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana, con miras a proponer un plan de acción que permita el mejoramiento de éste. Las Instituciones educativas se están interesando por conocer la percepción que tienen los docentes de su institución y cómo ésta afecta los niveles de participación y efectividad en la escuela; se concluye que Es necesario crear mecanismos dirigidos a los cambios paulatinos de las relaciones de poder en la escuela, a resolver conflictos y a enfrentar problemas mediante la conciliación y el diálogo, a cambiar las metodologías de trabajo que no violenten los procesos de desarrollo de niños y jóvenes sino que las desarrolle y las fortalezcan en la investigación y la creatividad, a elaborar un proyecto ético participativo que fortalezca las relaciones del docente, abrir espacios ere comunicación donde toda la comunidad educativa piense crítica y reflexivamente sobre los aconteceres de su entorno, a pensar en la escuela como el espacio de transformación social cuyo eje sea la dignificación del ser humano con sus derechos y obligaciones.

Pérez Sánchez, M. P. (2015). En el presente documento, se plantea que, Para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Concejo de Medellín, se construye un modelo de gestión llamado: “Hacia un renovado liderazgo de la gestión educativa”, que se enfoca en cuatro aspectos fundamentales: La gestión de personal, la formación de docentes, el uso de los recursos y la valoración de la información. Las reflexiones propuestas se inspiran en los principios de la sana administración, que suponen, claridad en los propósitos, sinceridad en la asignación de responsabilidades, objetividad en el seguimiento e imparcialidad en la evaluación de resultados. De acuerdo al trabajo realizado, se concluye que es el trabajo colaborativo, entendido como la creación y conformación de equipos de trabajo, lo que permite que la

motivación de los docentes trascienda de lo personal a lo institucional, al aprovechar el conocimiento, la experiencia de los docentes, y el reconocimiento del contexto para solucionar problemas, alcanzar las metas institucionales y promover los procesos de mejoramiento y cambio que requiere la Institución.

Sierra Blanco, L. Y. (2015). El objetivo principal de la investigación fue encontrar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional percibido por los docentes de las instituciones adventistas de la Unión Colombiana del Sur en el año 2014. Este trabajo investigativo se desarrolla debido a tres aspectos que ponen de relieve su importancia. El primero de ellos corresponde al notable interés que en los últimos años ha despertado el análisis de la satisfacción laboral, debido a que existen muchas causas que la producen. Los resultados encontrados en esta investigación mostraron que existe una correlación significativa entre la satisfacción laboral y el clima organizacional percibidos por los docentes. Se realizaron diferentes análisis complementarios, de acuerdo con género, nivel donde se desempeña, tipo de contrato, escolaridad y edad, en comparación con las medias de satisfacción laboral y clima organizacional. Al analizar los resultados, se encontró una correlación alta y positiva entre satisfacción laboral y clima organizacional percibidos por los docentes de las instituciones adventistas de la Unión Colombiana del Sur. Se observó que las variables género, tipo de contratación, grado de escolaridad y edad no son predictoras de la satisfacción laboral o el clima organizacional percibido; sin embargo, el nivel donde se desempeña puede ser predictor de la satisfacción laboral, mas no del clima organizacional.

Villalba Gaona, L. H. (2015). La investigación pretende diagnosticar el estado del clima organizacional de la Institución Educativa Normal Superior de Pasca para desde allí elaborar una propuesta basada en teorías comprobadas que permitan la mejora del mismo, a fin de lograr que

los estudiantes accedan a una educación de calidad. En el contexto de la Institución Educativa Normal Superior del municipio de Pasca en Cundinamarca, existe un factor central de tipo externo que está afectando el clima organizacional de la institución, el cual se relaciona con las dificultades generadas entre los educadores por causa del sistema de evaluación de desempeño que especifica el Decreto Ley 1278 de 2002 a diferencia de aquellos docentes amparados por el Decreto 2277 de 1979 en el cual no existe reglamentación alguna acerca de la evaluación de docentes; en términos simples, algunos educadores son evaluados y otros no. Finalmente como hallazgo principal, capacitar es relevante para que los docentes profundicen sus conocimientos, y para que al mismo tiempo tengan la posibilidad de integrarse entre ellos mismos y de mejorar sus procesos de comunicación. Realizar programas de capacitación continua, en este sentido, es clave para mejorar los procesos académicos e institucionales, y para fortalecer los lazos de compañerismo y solidaridad que existen entre el cuerpo docente.

Contreras Ríos, D., & Jiménez Ayala, L. F. (2016). El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. En el presente estudio ha quedado en evidencia que los funcionarios, docentes y estudiantes de niveles superiores del Colegio reconocen la diversidad de liderazgo presente en las directivas. De manera similar, los datos obtenidos preponderan la trascendencia del clima organizacional en esta entidad educativa, con influencia directa no sólo sobre funcionarios y profesores, sino sobre los estudiantes. Hay una marcada diferencia de adjetivos en los directivos de la institución y este rasgo diferencial influye en la percepción que se tiene de cada líder y de su trabajo. Además, en algunos casos, se presenta ambigüedad en el estilo de liderazgo ejercido por directivos de alto nivel, como rectora y coordinadores, lo cual amerita intervención, como lo sugiere este estudio;

también se hizo evidente, que la rectora, los coordinadores y administrativos tienen una preocupación activa sobre el manejo de los recursos humanos, pedagógicos y financieros que le permiten a la entidad gozar de solidez y estabilidad.

Álvarez Valencia, F. A. (2017). El autor plantea como a través de su tesis el determinar la relación que existe entre el clima institucional, la gestión y el rendimiento académico a nivel interno de los alumnos de la Institución Educativa Técnico Industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla, dónde el analizar los patrones de comportamiento de los actores de la vida estudiantil, permite llegar a conclusiones sobre la manera como se interpretan las formas de comunicación, el impacto de situaciones externas en el desempeño docente y de los estudiantes, que los afectan negativa o positivamente, ya que ello hace parte de la motivación en el ejercicio de sus funciones siendo terminantes estos aspectos frente al rendimiento académico de los alumnos. En los instrumentos aplicados se determinó que la gestión tiene como cabeza visible el deber funcional que realizan los directivos, en ese sentido los resultados que arrojaron las encuestas indican que se debe revisar con detenimiento elementos que son transcendentales en la eficacia de los procesos que son llevados a cabo en la institución, ya que en puntos relevantes como lo son la revisión del proyecto educativo institucional con el fin de modificar aquellas falencias que existan en la institución y puedan ser ajustadas, el cual debe contar con la participación de toda la comunidad educativa, es decir, estudiantes, docentes, directivos y padres de familia, lo cual permite 98 direccionar la institución desde el punto de vista académico, administrativo, pedagógico y curricular, y comunitario.

Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El propósito de este trabajo es determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores de una institución de nivel medio superior, particularmente dos colegios de

bachilleres del estado de Durango, México. En la actualidad las organizaciones se encuentran en una etapa de competencias, debido a lo cual tienen que estar en óptimas condiciones desde su interior para brindar un buen servicio, de ahí que los conceptos de clima organizacional y calidad en el servicio sean fundamentales para fortalecer su razón de ser y por consecuencia poder tomar decisiones que las lleven a desarrollarse dentro del contexto de la competitividad y sus directivos coadyuven a la mejora de las instituciones. Se concluye que Existe una correlación significativa entre el Clima organizacional y la Calidad en el servicio entre el personal. El Clima organizacional incide sobre la Calidad en el servicio que se presenta en la institución según la percepción de los trabajadores y queda demostrada estadísticamente la existencia de una estrecha correlación entre ambas variables.

Benavides Soto, L. (2017). El presente trabajo de indagación tiene como propósito evidenciar la influencia del poder en el clima organizacional de una organización educativa, donde el alto director con sus acciones y estrategias debe contribuir a un ambiente de trabajo positivo que asegure la consecución de un objetivo propuesto y debe ser el elemento que inspire, motive, estimule y comprometa a sus colaboradores con el direccionamiento estratégico de la organización educativa. Para tal efecto, estudia el poder y su influencia desde la perspectiva de Michel Foucault, analizando en el colegio Ana Julia Holguín de Hurtado los elementos de poder existentes, además de recoger los pensamientos de los colaboradores que la conforman a través de entrevistas y encuestas. Finalmente, y teniendo en cuenta los hallazgos se hacen unas conclusiones que reafirman las consideraciones expuestas por Foucault. A partir del presente trabajo, se concluyó de forma general que, como lo señala Foucault, el problema de concebir estructuras de prohibición se enmarca en la concepción jurídica del poder. Pero, al alejarse de

esta figura, se pueden pensar en mecanismos positivos del poder que puedan dar cuenta de cómo se tejen las relaciones de poder al momento de ejercerlo.

González Román, S. M. (2017). El objetivo del presente trabajo de investigación es el determinar la relación entre clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, año 2016; con la finalidad de establecer algunas recomendaciones para mejorar el servicio educativo proporcionado; la búsqueda de la calidad educativa es un propósito fundamental en las instituciones públicas pero el logro de la calidad exige el desarrollo de determinados factores, como el clima laboral y el nivel de satisfacción docente; por ello, el equilibrio entre ambos, son primordiales para mejorar los indicadores pedagógicos.

Rosillo Valladares, L. M. (2018). El problema que se trata en el presente trabajo de investigación es la presencia de un clima organizacional débil en la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes, que se manifiesta por las malas relaciones que presentan los docentes, deficiencias en la organización directoral, los equipos de trabajo docente no funcionan eficientemente, en la desmotivación del personal docentes y administrativo, trayendo como consecuencia una deficiente convivencia laboral, un clima organizacional desagradable que afecta al desarrollo institucional, al logro de los objetivos y por ende a la calidad educativa. El objetivo de la investigación es proponer estrategias basadas en la Teoría clásica de Henry Fayol, Teoría de Rensis Likert y en la teoría de Max Weber, que permitan mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa, con lo cual definen que, el conjunto de las actividades representa la principal acción para un cambio que ayude a mejorar nuestro desempeño; se debe diseñar la motivación por medio de las Relaciones Humanas para mejorar el Clima organizacional l que irá

a estimular el desarrollo de las acciones y actividades que a diario se llevan a cabo en nuestro centro de trabajo.

Tapias Olarte, X. L. (2019). La presente investigación estuvo encaminada a establecer si existía influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de los colegios públicos del municipio del Socorro, Santander, para lo cual se efectuó una metodología en la cual se plantearon dos hipótesis siendo la hipótesis nula que el clima organizacional no está asociado con la satisfacción laboral y la hipótesis alterna que el clima organizacional está asociado con la satisfacción laboral basados en esto se logró establecer que si existe influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de dichos trabajadores, dando por sentado que entre más se acerque a la excelencia el clima organizacional mayor será la satisfacción laboral que puedan sentir los trabajadores de estas instituciones educativas. Cabe resaltar que dentro de los hallazgos encontrados entre más control y presión perciban los trabajadores en sus ambientes laborales 79 este no influye en la satisfacción laboral de las personas siendo relevante ya que la variable control y presión hace parte del clima organizacional. Por otra parte, se evidencio en los resultados que no interfiere con la satisfacción laboral los años de experiencia laboral con los que cuentan los trabajadores, siendo que no se está más satisfecho por más años de experiencia que se tengan, pudiendo tener total satisfacción laboral quien tiene 1 año de experiencia o 20 años.

2.1.1 Bases Conceptuales (Desarrollo Teórico de las Variables o Conceptos Definidores y Sensibilizadores)

2.1.1.1 Organización. La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. Para poder realizar un

estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, por lo cual mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henri Fayol, (1961), define a la organización como: "organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal" (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985), "una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad" (p.68). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos.

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

Posteriormente de entender el concepto de organización, es importante conocer su relación directa con el clima organizacional, concepto importante dentro de las mismas.

2.1.1.2 Clima Organizacional. El clima organizacional, es un concepto introducido por Gellerman en 1960 en el ámbito de la administración de empresas y de la psicología industrial-laboral (Brunet, 2004), por lo que su definición y uso varían en función de las dimensiones,

enfoques o registros, que constituyen perspectivas diferentes, u en la mayoría mezclas que surgen entre estas disciplinas.

Existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional:

1. La primera estudia las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo y la valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo, dentro de la organización,
2. La segunda se interesa por el aspecto psicológico del individuo y.
3. La tercera se centra en las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo y, por tanto, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, de igual forma en los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, y desde aquella la valoración individual acerca de la satisfacción de sus necesidades laborales. (Gibson Ivancevich, & Donnelly, 2006).

De acuerdo a lo anterior, esta investigación adoptó el enfoque de las "percepciones" que los trabajadores tienen de las estructuras, relaciones de trabajo entre directivos y docentes y los procesos que suceden en el medio laboral diario.

Desde esta perspectiva, según Tejada, (2007) el clima es entendido como "el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional". (Gan, F., & Berbel, G. 2007 p. 184).

De esta forma, Rodríguez (2000), define el clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

De otro lado, Litwin y Stringer (1968) citado por Ramos, Peiró y Ripoll (1996) señalan que el clima organizacional es lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y a otros importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular.

La importancia de esta perspectiva radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador, no es una resultante exclusiva de los factores organizacionales existentes, y que pueden tener una dimensión más o menos objetivable, sino que dependen así mismo, de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores (Brunet, 2004), más específicamente, la forma de comportarse de un individuo en un trabajo no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización, por lo que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una empresa, así como las características personales de un individuo constituyen su personalidad.

Además de las percepciones, las actitudes son punto importante en los trabajadores de acuerdo a su forma de percibir el clima organizacional de las organizaciones, ya que estas dan forma a una disposición mental que influye directamente en la forma de ver las cosas y actuar frente a situaciones específicas.

Las actitudes son sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento. (Gan, F., & Berbel, G. 2007, p. 200).

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea es enfocarse en la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados

frente a la empresa, y posteriormente, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima organizacional.

2.1.3 Bases Legales

Como base de las leyes en Colombia, está la Constitución Política de Colombia de 1991 en la cual se plasman los derechos fundamentales del pueblo colombiano, el capítulo I – DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES, los cuales toda persona tiene derecho a la vida, igualdad ante la ley, derecho a la intimidad, y demás derechos básicos del ser humano. (De Colombia, C. P. 1991).

Consecuentemente, las entidades públicas como lo son las Instituciones Educativas, se rigen por normas como el DECRETO NÚMERO 1083 DE 2015 HOJA No 97 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública". 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. 3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio. 4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 5. Fortalecer el trabajo en equipo. 6. Adelantar programas de incentivos. Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación. (Decreto 1227 de 2005, art. 75)

Otra de las leyes presentes es la 1010 de 2006 en la cual se regulan y previenen las agresiones o vejámenes que puedan suceder entre los miembros de una institución, con el fin de salvaguardar la dignidad y el bienestar de las personas, exigiendo que se den condiciones

humanas para la realización de la labor y se vele por su buen trato a nivel laboral. (Colombia, C. D. LEY 1010 de 2006).

Una de las disposiciones legales importantes en el clima organizacional es la resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional como enfermedad laboral. (De la Protección Social, M. 2008.)

La enfermedad profesional nace en Colombia en 1950 cuando en los Artículos 200 y 201 del Código Sustantivo de Trabajo, estableció inicialmente una tabla con 18 patologías de origen profesional. Luego, el Decreto 614 de 1984, en su Artículo 2 literal c, determinó que uno de los objetos de la salud ocupacional es proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo. A su vez, el Decreto 1832 de 1994(9) amplió 87 las patologías a 42, y es el Decreto 2566 de 2009(10) el que actualmente está vigente para establecer que una enfermedad deba ser calificada como Enfermedad profesional (EP). (Gómez, C. A. S. 2011).

Otra de las normas vigentes es la Resolución 1356 de 2012 la cual regula los comités de convivencia laboral dentro de las instituciones y organizaciones, estableciendo como se deben crear estos, los integrantes que deben existir y las disposiciones a tratar, igualmente da fecha límite para la implementación de los comités y el correcto funcionamiento de estos. (de Bogotá, C. D. C. 2016).

La más reciente norma que aplica para la investigación es la Resolución 0312 de 2019 en la cual se definen los estándares mínimos que se deben tener para el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST allí se establecen entre otras que deben existir programas e iniciativas que se deben desarrollar con el fin de tener control sobre el factor de riesgo psicosocial, para así velar por el bienestar físico y mental de los trabajadores. (Resolución 0312 de 2019).

2.2 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Las siguientes variables, permiten la captura de la percepción de los trabajadores (en este caso los docentes de la institución), frente a las diferentes variables de gestión por parte de la dirección y la administración de la Institución Educativa, de acuerdo al modelo de intervención, se definen 10 variables a continuación:

Tabla 1. Variables de Estudio.

Variable	Definición conceptual y operacional
Trato interpersonal	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
Apoyo del jefe	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Sentido de pertenencia	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a colegio. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Claridad organizacional	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento del colegio.

Coherencia	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y del colegio se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Trabajo en equipo	Grado en que se percibe que existe en el colegio un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para el colegio.
Valores colectivos	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo adicional. cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato).
Disposición de recursos	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
Apoyo organizacional percibido	Percepción del grado de atención a los empleados, el interés y el apoyo que reciben por parte de sus jefes.

Fuente: Propia basada en el autor Torres, F. (1990).

2.3 Operacionalización de las Variables

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Trato interpersonal	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.	Capacidad de relacionarse con los demás individuos de la comunicada estudiantil.	Calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo.
Apoyo del jefe	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.	Forma de cómo ayudar a los docentes dentro y fuera del aula de clase.	Efectividad de las soluciones dadas por los directivos.

Sentido de pertenencia	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a colegio. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.	Sentimiento de orgullo de docentes frente a la institución.	Nivel de compromiso y responsabilidad frente a la institución.
Retribución	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.	Calidad de los aspectos remunerables para cada persona de la institución.	Frecuencia y cantidad de incentivos de toda clase al personal docente.
Claridad organizacional	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento del colegio.	Canales de comunicación eficaces frente a todas las áreas de la institución.	Calidad de la información.
Coherencia	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y del colegio se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.	Acciones tomadas frente a la institución de acuerdo a los lineamientos y manuales.	Nivel de asertividad en los actos y decisiones tomadas.
Trabajo en equipo	Grado en que se percibe que existe en el colegio un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para el colegio.	Disposición de los docentes a realizar un trabajo conjunto con sus compañeros para generar mejores resultados.	Calidad de los resultados obtenidos.
Valores colectivos	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo adicional.	Factores motivacionales que conllevan a la organización de equipos de trabajo para obtener	Integración de los valores a la vida laboral.

	cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato).	nuevos logros académicos e institucionales.	
Disposición de recursos	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.	Tipos de recursos físicos con que cuenta la institución para el desarrollo de las actividades académicas.	Calidad y cantidad de los recursos disponibles de la institución.
Apoyo organizacional percibido	Percepción del grado de atención a los empleados, el interés y el apoyo que reciben por parte de sus jefes.	Programas de mejoramiento continuo para los docentes.	Calidad e influencia del apoyo recibido de la institución.

Fuente: Propia basada en el autor Torres, F. (1990).

Capítulo III: Aspectos Metodológicos de la Investigación

3.1 Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación

El enfoque epistemológico de esta investigación es interpretativista. Este trabajo es una investigación-acción que pretende proporcionar una posible solución a una necesidad educativa, presentada en el presente trabajo. Esta consiste en mejorar la práctica y no en generar conocimientos. Suñé Torrents (2015). La investigación se basará en mejorar el clima organizacional a través de la creación de una nueva metodología de gestión administrativa. La investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo. Según Fernández & Pértegas (2002), La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

3.2 Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo también llamadas investigaciones diagnósticas, su objetivo de acuerdo a Morales, F. (2012), consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.3 Diseño de la Investigación

La estructura metodológica de la investigación se enmarcó en la investigación-acción desde el enfoque cuantitativo, en donde, el objeto de estudio toma sentido cuando se propende por el mejoramiento de los procesos propios del sistema educativo, y se generan cambios en la praxis, buscando así procesos de reflexión en los actores educativos como es el caso el mejoramiento del clima organizacional de la institución educativa Gustavo Morales.

El presente estudió se realizó una serie de cuestionarios tipo encuesta debido a que se desea encontrar que surge en la institución educativa, al mismo tiempo se realizó una descripción clara del fenómeno estudiado, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o proponer ejercicios que permitan mitigar el problema de estudio; el alcance de este estudio se circunscribe dentro de la institución educativa Gustavo Morales Morales, donde los datos se extrajeron a través de una muestra seleccionada.

Para el desarrollo de la investigación, se establecieron 3 etapas que conllevan al desarrollo de una propuesta de la siguiente forma:

Etapa 1: Una vez se identificó el problema el cual se centra en la mala comunicación entre el personal directivo docente y los profesores de todas las áreas, donde la autoridad y las decisiones las toma solo el rector sin tener en cuenta las opiniones y los conocimientos de todo su equipo de trabajo, se realizó un análisis de las reuniones y actividades que se llevaron a cabo en el transcurso del año 2019 – 2020 y se estableció las variables a contemplar en el estudio de investigación que conllevaron a formular preguntas acerca de los diferentes ambientes laborales y su correlación entre sí.

Etapa 2: Se estableció la muestra de estudio, grupo al cual se realizó los test correspondientes al desarrollo de las variables con el fin de recolectar la información y realizar

su análisis e interpretación correspondiente, de igual manera, se buscó que los docentes a través de su conocimiento, comenzarán a tener conciencia sobre la temática, y empezarán a desarrollar estrategias propias que ayudarán a un mejor desempeño profesional y organizacional.

Etapa 3: Se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, estableciendo parámetros que permitieron la medición y el valor de cada percepción frente a las diferentes variables, con el fin de llegar a unas conclusiones que fomentan el desarrollo de una propuesta de mejoramiento.

Etapa 4: De acuerdo con la etapa precedente, se procedió a implementar la propuesta, que permitió a partir de nuevos planteamientos, estableces recomendaciones a la institución con el objetivo de mejorar el desempeño docente de la institución educativa Gustavo Morales Morales, dirigido al cumplimiento de los objetivos institucionales y fortalecimiento de la convivencia institucional entre directivos y docentes.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

Encuesta: Permite obtener información empírica sobre determinado campo temático de indagación para luego hacer un análisis descriptivo de los fenómenos o acontecimientos, lo que saben y se expresan sobre el campo temático. Hernández (1999). Esta se aplicó con el fin de evaluar el curso en el aula virtual a partir de las condiciones académicas de los estudiantes, para determinar qué concepciones tenían en cuanto al proceso de aprendizaje y de enseñanza, qué conceptos e impresiones sobre la utilización del aula virtual y de los encuentros presenciales y demás.

Notas de campo: Este instrumento de recolección de datos, también llamado cuaderno de campo, se utilizó en este trabajo de investigación con el propósito de registrar datos, donde el investigador anoto las diferentes situaciones observadas en cuanto a las reuniones periódicas de la planta docente con las directivas, a lo cual llevó a describieron en forma precisa y detallada por medio de actas lo observado y discutido, con el fin de aportar información al proceso de investigación.

3.5 Población, Muestra y Muestreo

3.5.1 Población y/o Descripción del Escenario de Investigación

Población. Para la realización de esta investigación se tomó como población los docentes de la institución educativa Gustavo Morales Morales conformada 60 por personas distribuidos en 37 mujeres y 23 hombres, distribuidos en la sede central ubicada en la Ciudad de Bogotá en el departamento de Cundinamarca del territorio colombiano los cuales 25 están en básica primaria y 35 están en básica secundaria. Esta es una población heterogénea, compuesta por docentes de edades que se encuentran entre los 18 y 65 años de edad. Se tomó la totalidad de la población, con el propósito de obtener los resultados más cercanos a la realidad y con la mayor precisión posible.

Escenario de Investigación. La institución educativa Gustavo Morales Morales, es una entidad del ente oficial, adscrita a la secretaría de educación del distrito de la ciudad de Bogotá, está ubicada en la Calle 129 No 55-55 en la localidad de Suba. El colegio se crea en el año de 1985 en las instalaciones de la concentración escolar Prado Jardín, con 8 grupos de secundaria en los niveles de 6o, 7o, y 8o, funcionando en la jornada de la tarde y como anexo al Colegio Aníbal Fernández de Soto. En 1989 se da apertura a la jornada de la mañana y en este mismo año se

legaliza la creación del Colegio Gustavo Morales Morales, mediante Acuerdo No. 07 del Concejo de Bogotá.

3.5.2 Muestra

Para la presente investigación, se decidió encuestar a los 60 docentes pertenecientes a la institución educativa Gustavo Morales Morales los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

25 docentes de básica primaria

35 docentes de básica secundaria

3.6 Procedimiento de la Investigación

Para esta investigación, se utilizará el modelo de encuesta ECO que está compuesta por un conjunto de reactivos que deben responderse en una escala de cuatro puntos, con extremos de 1) completamente en desacuerdo, y 4) completamente de acuerdo. La encuesta toma en cuenta 10 variables para analizar y medir el clima organizacional en una empresa, que son

1. Trato interpersonal, 2. Apoyo del jefe, 3. Sentido de pertenencia, 4. Retribución, 5. Claridad organizacional, 6. Coherencia, 7. Trabajo en equipo 8. Valores colectivos, 9. Disposición de recursos, 10. Apoyo organizacional percibido.

Se analizará los datos estadísticamente procediendo a su tabulación, esto es, a la ordenación sistemática en tablas, y presentación de manera gráfica, para facilitar la siguiente fase de interpretación y explicación de los resultados a través de gráficas y porcentajes.

3.7 Validez y Confiabilidad

Definiendo los conceptos; *La validez,* en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, Kerlinger (1979, p. 138) plantea la

siguiente pregunta respecto a la validez: ¿Está usted midiendo lo que usted cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Wiersma, 1986; Gronlund, 1985): 1) *evidencia relacionada con el contenido,* 2) *evidencia relacionada con el criterio* y 3) *evidencia relacionada con el constructo.*

Ronbach en 1971 señalaba que la validación es el proceso por medio del cual el investigador que desarrolla cuestionarios obtiene evidencia para sustentar sus inferencias. Este proceso de validación requiere un estudio empírico dirigido a recolectar la evidencia requerida

Para esta investigación se realizó un diagnostico con base en una entrevista de tipo informal, realizada a los docentes que trabajan el áreas al azar, con la cual se pudo verificar la necesidad de replantear las reuniones y la forma de comunicación entre los directivos y los docentes, continuando con el proceso, se realizó el cuestionario de manera clara y precisa, con facilidad de comprensión, se observó la disponibilidad de responder las preguntas de cada participante, la confiabilidad del instrumento al determinar la concordancia al obtener las respuestas.

Los cuestionarios que se aplicaron poseen características las cuales satisfacen y eventualmente sirven para cumplir con el propósito con que fueron creados.

3.8 Consideraciones Éticas

3.8.1 Criterios de Confidencialidad

Jaime Moreno Samacá, docente licenciado en ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, aspirante al título de magister y ascenso en el escalafón docente del ministerio de educación.

Para minimizar los riesgos de divulgación de información confidencial, se consideró los siguientes en el diseño de la investigación:

- La recopilación de los datos necesarios no se utilizará información de identificación personal y ningún otra que vulnere los derechos a la confidencialidad de las personas encuestadas.

Otras consideraciones incluyen la retención de instrumentos originales de recolección, tales como cuestionarios. Una vez que estos sean transferidos a un paquete de análisis o se realiza una transcripción y la calidad es asegurada o validada, puede que ya no haya razón para retenerlos.

3.8.2 Descripción de la Obtención del Consentimiento Informado

El consentimiento de cada actor dentro de la investigación será en la aceptación al inicio de la encuesta, donde el tratamiento de datos personales se hará de acuerdo a la ley 1581 de 2012 de Habeas Data y protección de datos.

3.8.3 Riesgos y Beneficios Conocidos y Potenciales

La investigación a realizar no constituye ningún tipo de riesgo tanto físico como psicológico para la población a investigar; los docentes de la institución educativa Gustavo Morales Morales, no se consideran en vulnerabilidad ya que están de acuerdo a cualquier plan de acción para mejorar su ambiente de trabajo.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados o Hallazgos

4.1 Hallazgos

Diagnóstico del clima organizacional en la institución educativa Gustavo Morales Morales.

Apoyo de la administración a los docentes en:

Clima Laboral

Cuando las directivas no toman el liderazgo de la forma adecuada, la mayor parte de los docentes no ven con buenos ojos las decisiones adoptadas y optan por no participar con integridad y responsabilidad, y no se llega a acuerdos que beneficien a toda la comunicad académica de la institución, obstaculizando así todos los procesos académicos y administrativos, generando desaciertos en las decisiones tanto individuales como colectivas.

Casi siempre existen diferentes puntos de vista de carácter laboral e institucional en la toma de decisiones, que conlleven a la institución a buscar una mejoría en todas las áreas, estás decisiones son tomadas de acuerdo a la conveniencia individual, lo que hace que muchos opten por no participar en actividades programadas y finalmente cada uno este por su lado.

Por otro lado, las directivas poco y nada miran la parte humana de los docentes, por el contrario, solo se limitan a referenciarlos como unidades productivas basados en los resultados de cada uno, olvidando que cada uno de los docentes es un ser social que necesita estímulos que lo ayuden a mejorar tanto como persona como profesional, solamente se quiere trabajar sin llevar a cabo reuniones para compartir espacios de agradecimiento y conocimiento personal y finalmente no se ven resultados favorables en el mejoramiento de los indicadores de la institución los cuales son evaluables por las entidades correspondientes.

Permisos Laborales

Uno de los inconvenientes que se puede observar en la institución es, el poco apoyo de los directivos respecto a dar solución cuando el docente requiera un permiso, ya sea este de carácter de trabajo y mucho menos cuando es de carácter personal. En este caso nos toca recurrir a algunos compañeros y hasta llegar a pagarles para cubrir el trabajo del día y poder obtener un permiso. No se tiene en cuenta la parte legal, en el cual los docentes se le deben dar uno y hasta dos permisos por mes con justificación.

Trabajo en Equipo

Las decisiones que se toman en la institución casi siempre son de carácter impositivo, ya que no se tienen en cuenta la palabra de los compañeros docentes. En el caso del consejo académico, siempre se trata de hacer lo que las directivas quieran, de lo contrario, se ve como una persona que está en contra de la institución y se puede ver reflejada después en la evaluación del docente. En el consejo directivo siempre se busca hacer coaliciones para obtener lo que la administración quiera, de esto se ve reflejado en el desacuerdo de docentes, las múltiples demandas por parte de estudiantes y padres de familia.

Los coordinadores que son la mano derecha del directivo y el apoyo de los docentes, casi siempre no tienen autonomía, todo se hace basado en lo que la directiva determine, no tienen voz ni voto en las decisiones establecidas.

En el caso de las áreas, muchas de estas, constantemente están en conflicto, pues no son claras las directrices de los directivos y en muchas ocasiones no se cumple lo que se determina hacer.

Reuniones con Docentes

Las reuniones de docentes y directivos están establecidas en el cronograma de la institución, estas con el fin de poder tomar las mejores decisiones en bien de todos, sin embargo, no se llegan a realizar en su totalidad incumpliendo el cronograma, incluso hasta llegar a enterarse por la voz a voz, lo que desencadena una cadena de información errónea, y no se llegue al objetivo propuesto.

Cuando se hacen esta clase de reuniones y se llega a una conclusión, no se cumple a cabalidad con las actividades propuestas, se generan retrocesos, pérdida de tiempo y no se genera ningún tipo de cambio que ayude a la institución a pasar a un nivel mayor de reconocimiento institucional.

Sentido de Pertenencia por la Institución

Cuando no se encuentra apoyo de las directivas ni se ve recompensado el trabajo realizado, el docente se ve desmoralizado y opta por no tener sentido de pertenencia por la institución, lo que hace que no pase nada más allá del compromiso necesario para cumplir con las actividades, ni se vean cambios determinantes en bien de la comunidad educativa. Lo único motivante de los docentes es que ven la institución como una buena opción para estar cerca a sus hogares, pues está muy bien ubicada estratégicamente en la ciudad.

En cuanto a la parte académica, a pesar que se hacen buenos proyectos en bien de la institución, no hay el apoyo por parte de los directivos, lo que se ve reflejado en la poca y nada diversificación académica en bien de la comunidad educativa y finalmente culmina en la deserción de los estudiantes, ya que no existen herramientas educativas y áreas distintas a las básicas escolares para que puedan retomar una vida más productiva y un desarrollo cognitivo

más amplio en sus vidas que los haga reflexionar en terminar sus estudios académicos como bachilleres y poder continuar sus estudios universitarios en el futuro.

4.2 Proceso de Triangulación de los Hallazgos

Variable: Trato Interpersonal

Total, encuestados: 60

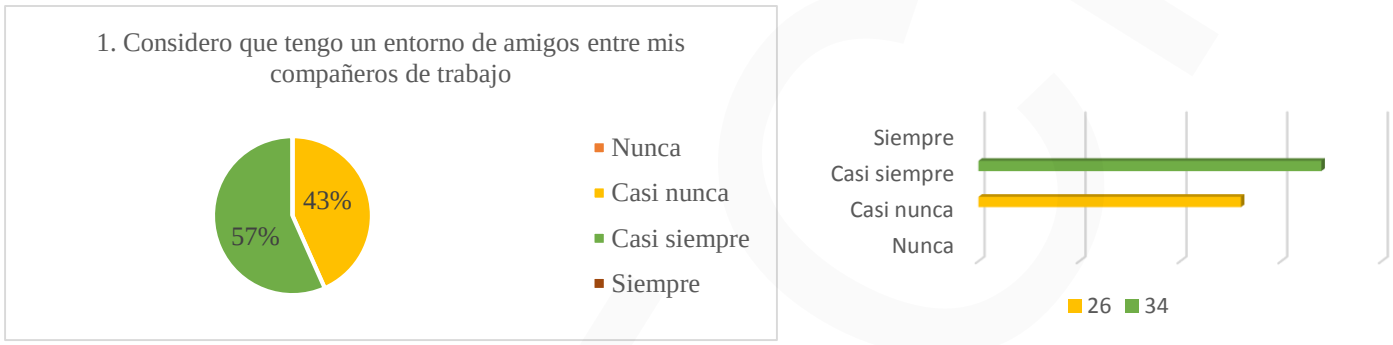


Figura 8.

Fuente. Propia

Cómo se puede ver en la gráfica, el 57% de los encuestados considera que casi siempre tiene un entorno de amistad entre los compañeros de trabajo y el 43% considera que casi nunca existe un entorno amigable en el trabajo, lo que conlleva a pensar que una gran proporción de los docentes no concibe relaciones más allá de lo laboral con sus compañeros de trabajo.

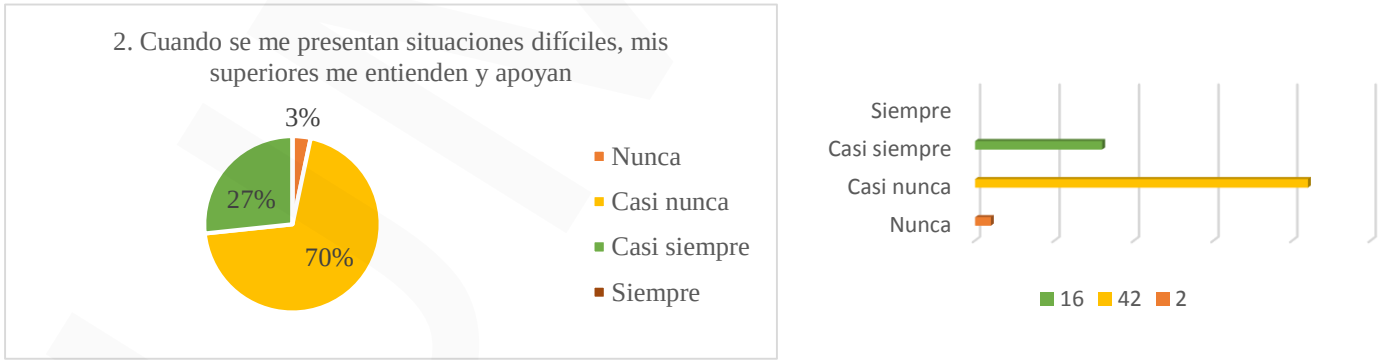


Figura 251.

Fuente. Propia

De acuerdo con el resultado, el 27% de los encuestados perciben que casi siempre los superiores si los entienden y los apoyan cuando se les presenta una situación difícil, el 70% percibe que casi nunca y el otro 3% restante nunca percibe apoyo y entendimiento, por lo que se requiere de manera precisa mejorar la comunicación y las relaciones entre los directivos y los docentes.

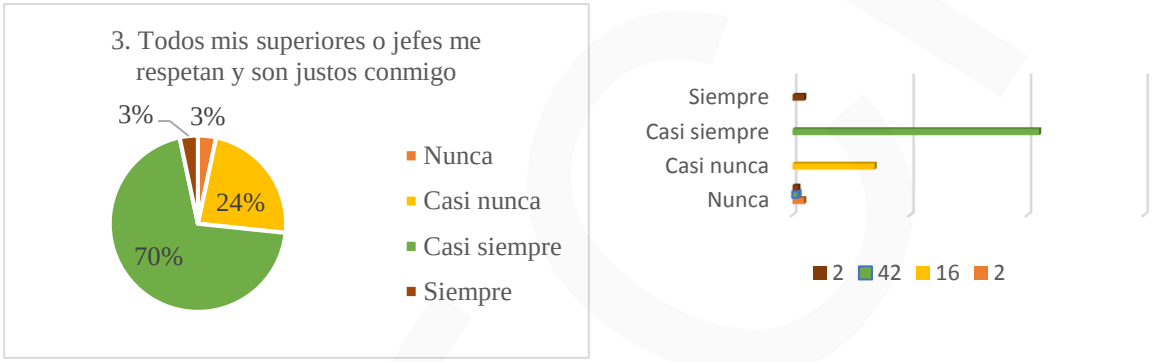


Figura 494.

Fuente. Propia

Según lo anterior, sólo el 3% de los encuestados presume que siempre todos sus superiores o jefes los respetan y son justos con ellos, el 70% casi siempre lo presume y, por otro lado, el 24% casi nunca presume que sus superiores o jefes los respetan y son justos con ellos y mucho menos el otro 3%, situación preocupante ya que no existe imparcialidad ante toda la planta docente en cuanto al trato y la justicia hacia el personal docente.

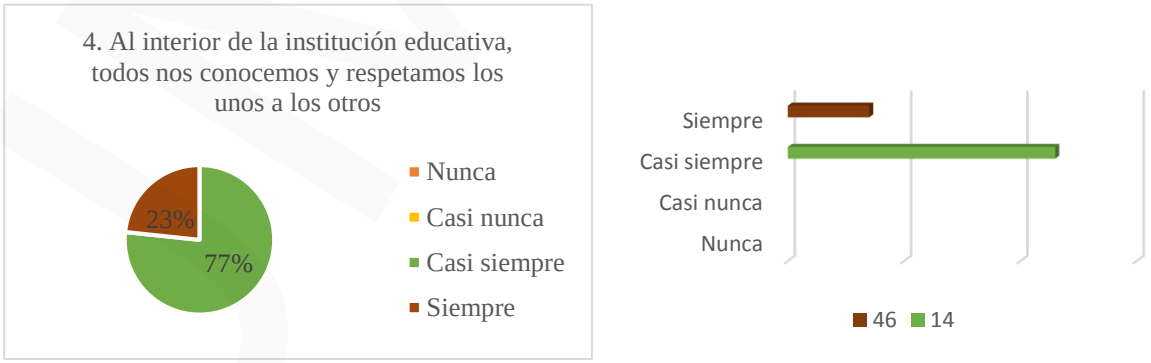


Figura 737.

Fuente. Propia

De acuerdo a la gráfica, el 46% de los encuestados manifiesta que siempre al interior de la I.E se mantiene un ambiente de respeto frente a los compañeros de trabajo, y el otro 77% manifiesta que casi siempre existe un ambiente de respeto frente a los demás, gracias a eso la convivencia se hace más sencilla dentro de la comunidad educativa.

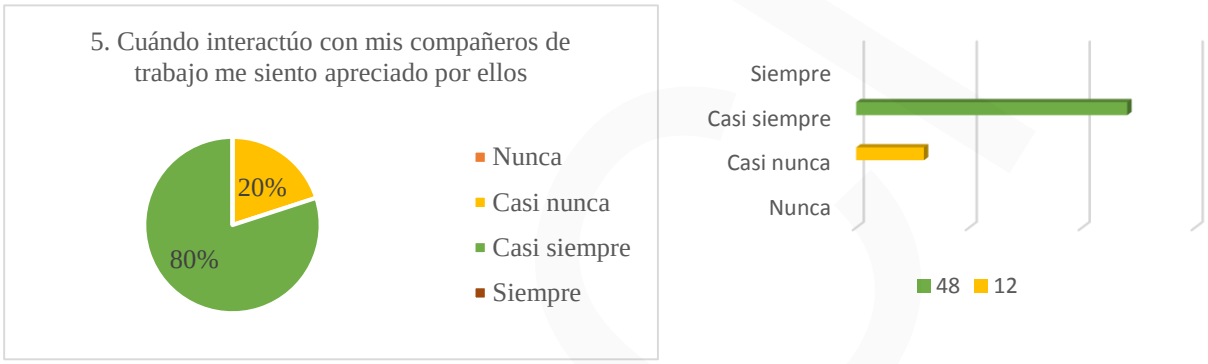


Figura 980.

Fuente. Propia

Según los resultados anteriores, el 80% de los encuestados menciona que casi siempre se siente apreciado por sus compañeros de trabajo, mientras que el otro 20% menciona que casi nunca siente aprecio por parte de sus colegas, reflejando que hace falta más diálogo y comunicación entre compañeros.

Variable: Apoyo del Jefe

Total, encuestados: 60

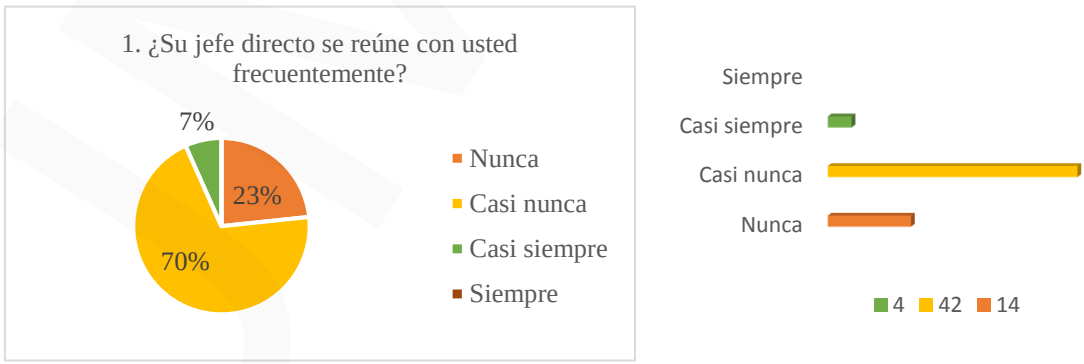


Figura 1223.

Fuente. Propia

De acuerdo a la gráfica de la pregunta anterior, sólo el 7% de los encuestados dice que casi siempre el jefe directo se reúne algún momento con los docentes, por el contrario, en su gran mayoría el 70% menciona que casi nunca tiene una reunión con el jefe directo y el otro 23% nunca tiene una reunión, lo que deja claro que no existe una alta comunicación entre docentes y directivas a excepción de las reuniones.

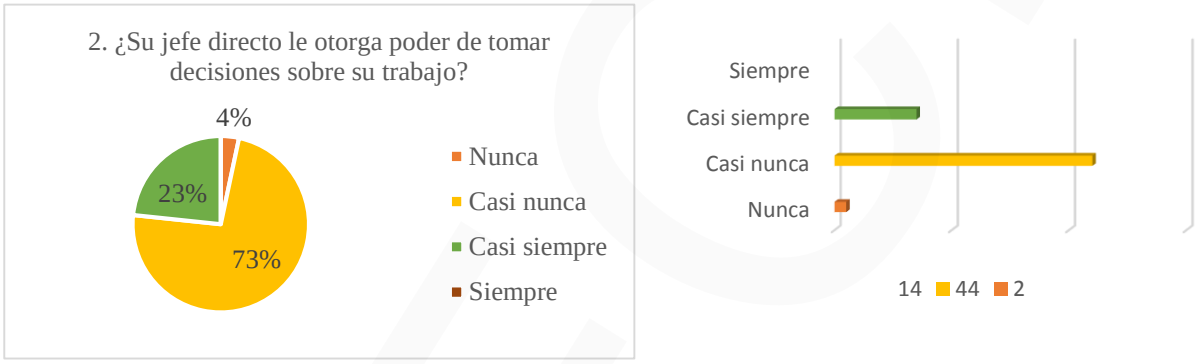


Figura 1466.

Fuente. Propia

Cómo refleja el resultado, el 23% de los encuestados manifiesta que su jefe directo le otorga el poder suficiente para tomar decisiones sobre su trabajo, por el contrario, el 73% manifiesta que casi nunca les otorgan ese poder y mucho menos el otro 4% restante, por lo que se deduce que en la gran mayoría no existe autonomía en la toma de decisiones con respecto al desarrollo de las actividades laborales.

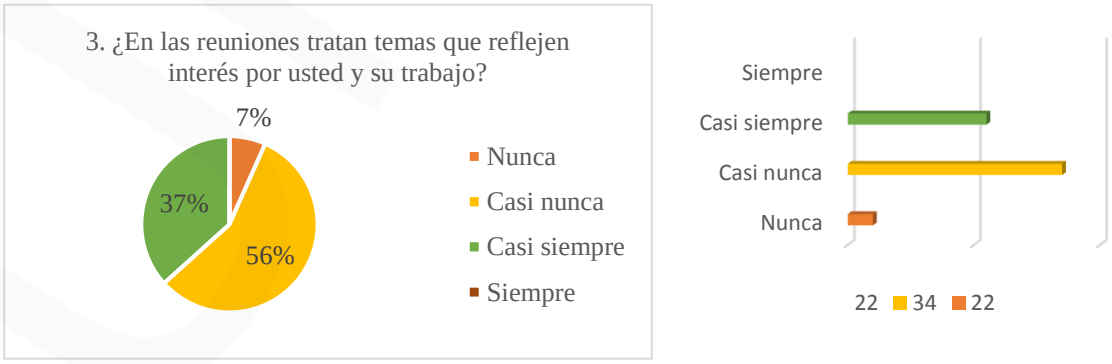


Figura 1709.

Fuente. Propia

Según los datos obtenidos, el 37% de los encuestados expresa que casi siempre en las reuniones se tratan temas que reflejen interés por el trabajo de cada docente y en su mayoría el otro 63% expresan que casi nunca y nunca se tratan temas que se interesen por la mejoría laboral de los docentes, esto conlleva a pensar en que se necesita una mejoría en las actividades aplicadas a la labor de los profesores.

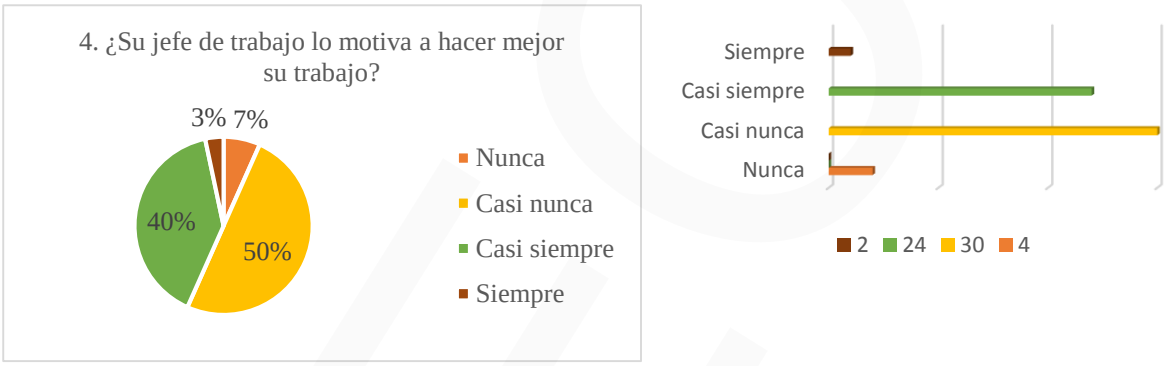
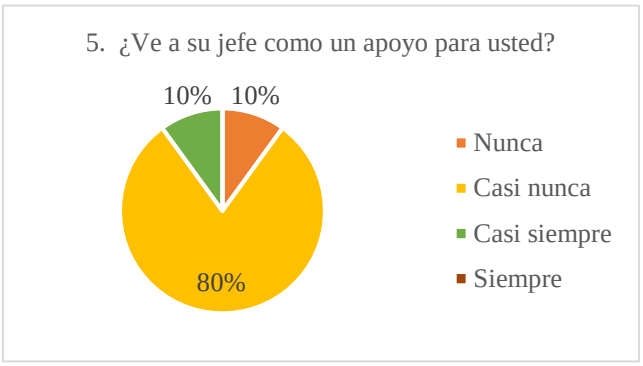


Figura 1952.

Fuente. Propia

Cómo se ve en la gráfica, sólo el 3% de los encuestados manifiesta que siempre el jefe lo motiva a hacer mejor su trabajo, el 40% casi siempre, por otro lado, el 50% manifiesta que casi nunca recibe motivación por parte del jefe para hacer mejor su trabajo y el 7% restante nunca ha recibido motivación, aspecto muy influyente en el desempeño docente el cual se ve influenciado por la falta de motivación de los directivos.



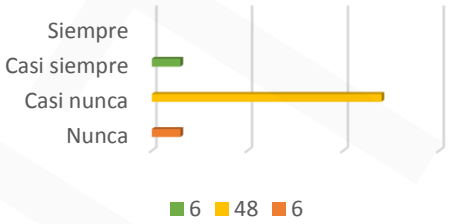


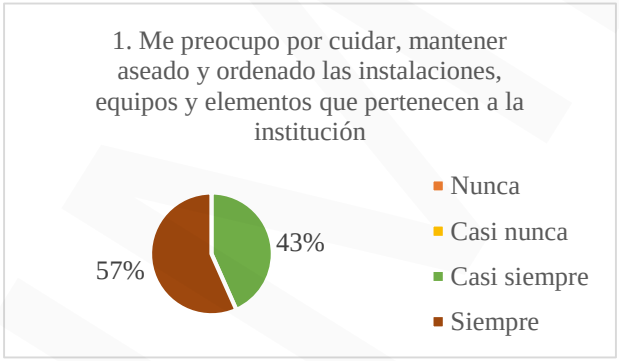
Figura 2195.

Fuente. Propia

Cómo se muestra en el resultado anterior, el 10% de los encuestados casi siempre ve a su jefe como un apoyo con el cual contar, sin embargo, el otro 80% menciona que casi nunca ve a su jefe como un apoyo y el 10% restante nunca ha visto ese tipo de apoyo, de cierta manera es un aspecto preocupante ya que el liderazgo no es transmitido a todos los docentes por parte de las directivas.

Variable: Sentido de Pertenencia

Total, encuestados: 60



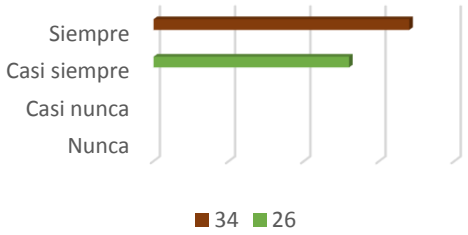


Figura 2438.

Fuente. Propia

Con respecto a la anterior gráfica, el 57% de los encuestados siempre se preocupa por cuidar las instalaciones, equipos y elementos que pertenecen a la institución y el otro 43% casi siempre se preocupa por el cuidado de la institución; existe un sentido de responsabilidad por parte de los docentes en el cuidado de la institución.

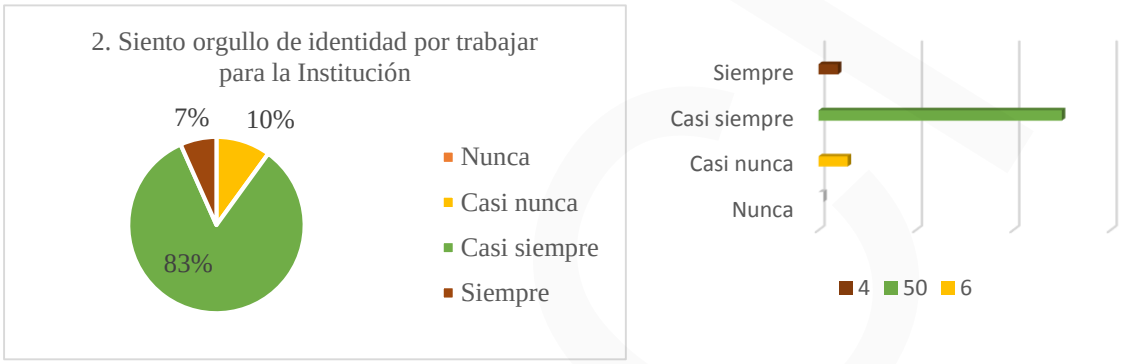


Figura 2681.

Fuente. Propia

Cómo se refleja, el 7% de los encuestados siempre se siente orgulloso de trabajar para la institución y el 83% casi siempre, sin embargo, hay una minoría del 10% que casi nunca se siente orgulloso de pertenecer a la institución, lo que demuestra que existe inconformismo de parte de algunos docentes y no se sienten identificados con la I.E.

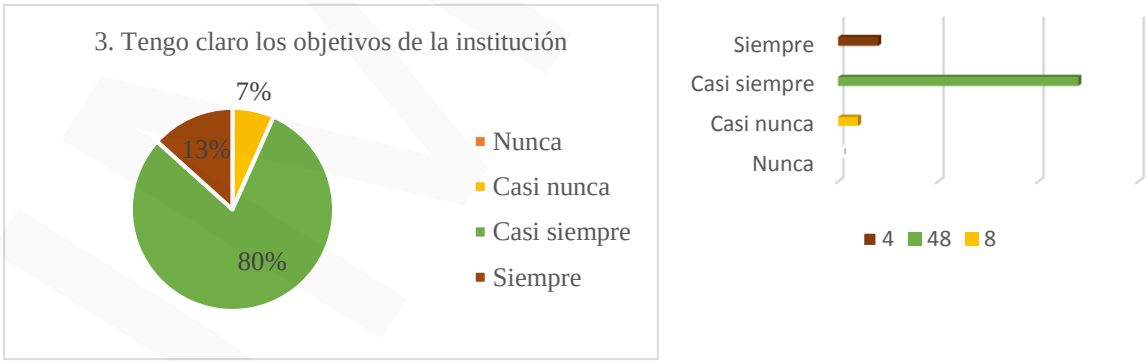


Figura 2924.

Fuente. Propia

De acuerdo a los resultados mostrados, sólo el 13% de los encuestados siempre tienen claro los objetivos de la institución y el 80% casi siempre tienen claridad, por otro lado, el 7% restante casi nunca tienen claro los objetivos institucionales, lo que sigue demostrando la falta de identidad frente a la institución.

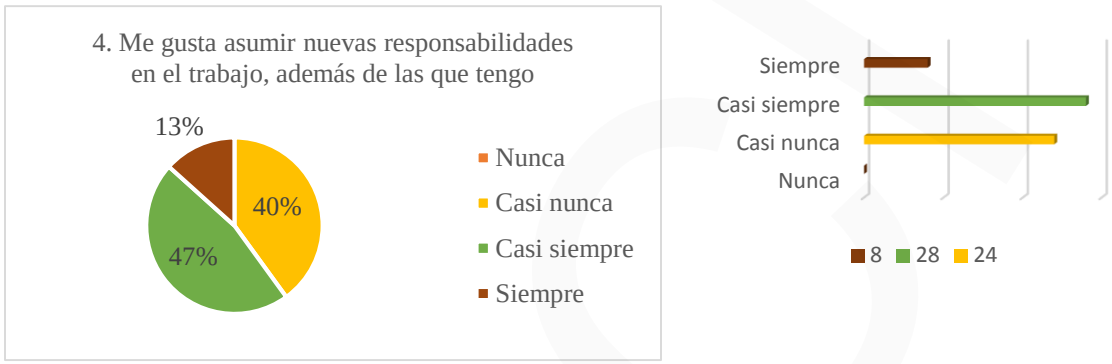


Figura 3167.

Fuente. Propia

Según la gráfica, el 13% de los encuestados siempre les gusta asumir nuevas responsabilidades en el trabajo, el 47% casi siempre les gusta, mientras que el 40% restante casi nunca asumen nuevas responsabilidades en la institución, por lo que un gran grupo de docentes no sienten la necesidad ni el compromiso para realizar nuevas actividades que aporten al desarrollo de la institución.

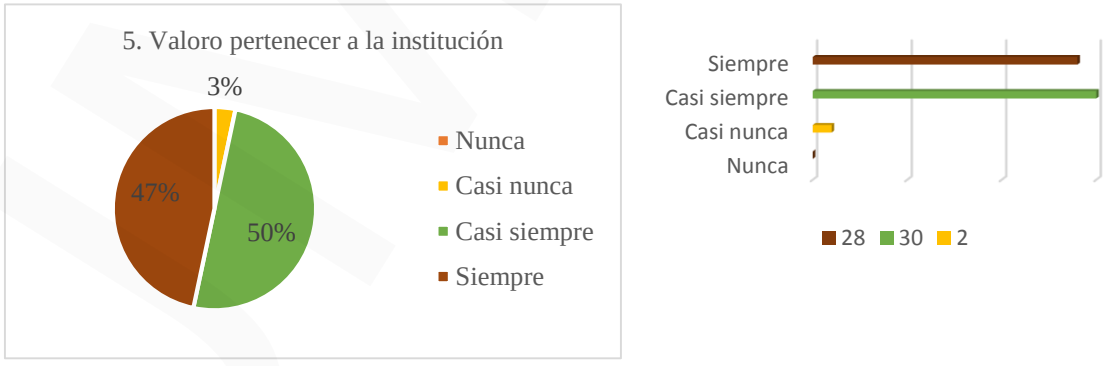


Figura 3410.

Fuente. Propia

Cómo se puede ver, el 47% de los encuestados siempre ha valorado pertenecer a la institución y el 50% casi siempre, por el contrario, un 3% casi nunca valora pertenecer al colegio, lo que resalta el inconformismo de algunos docentes en su vida laboral.

Variable: Retribución

Total, encuestados: 60

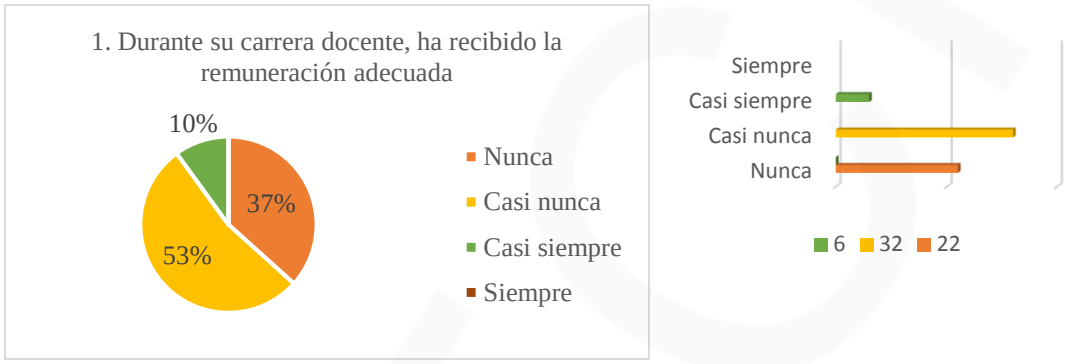


Figura 3653.

Fuente. Propia

De acuerdo a lo anterior, solo el 10% de los encuestados casi siempre ha recibido una remuneración adecuada por su trabajo, mientras que el 53% casi nunca ha recibido una remuneración adecuada por su labor y mucho menos el otro 37% restante que manifiesta que nunca la ha recibido, este factor es muy predominante ya que el factor salaria juega un papel muy importante en la motivación de los docentes.

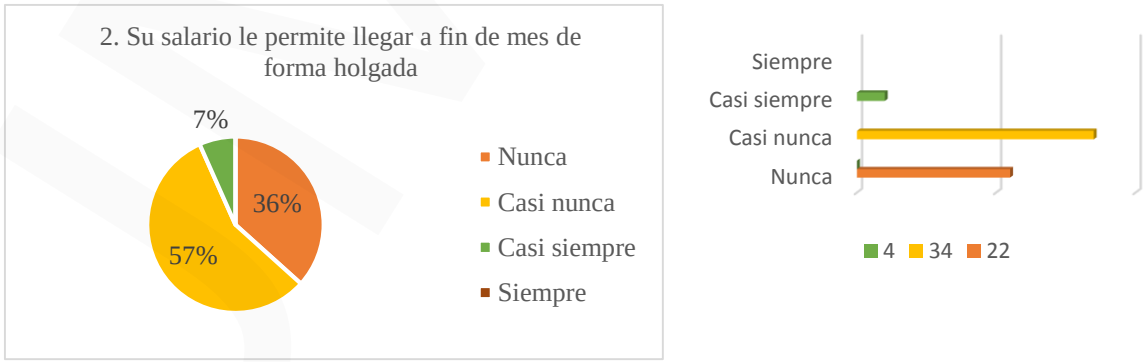


Figura 3896.

Fuente. Propia

Del 100% de los encuestados, el 7% menciona que casi siempre su salario le permite llegar a fin de mes con el dinero suficiente, el 57% dice que casi nunca le alcanza el salario hasta fin de mes y el 36% restante nunca le alcanza el salario para el mes, siendo el factor salarial un punto importante en el desempeño docente y clima organizacional.

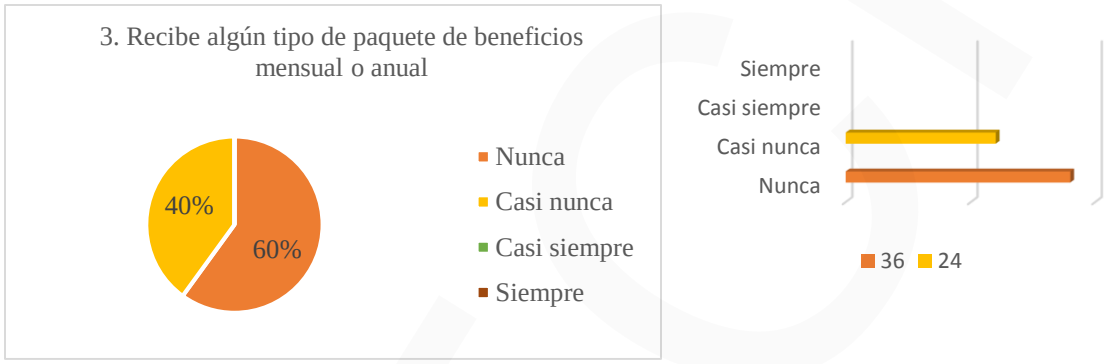


Figura 4139.

Fuente. Propia

Según el resultado obtenido, el 40% de los encuestados casi nunca recibe algún tipo de paquete de beneficios mensual o anual y el 60% restante nunca lo recibe, siendo esto muy influyente en los objetivos personales de los docentes, ya que, con su actual remuneración, no alcanzan a realizar todos sus proyectos.

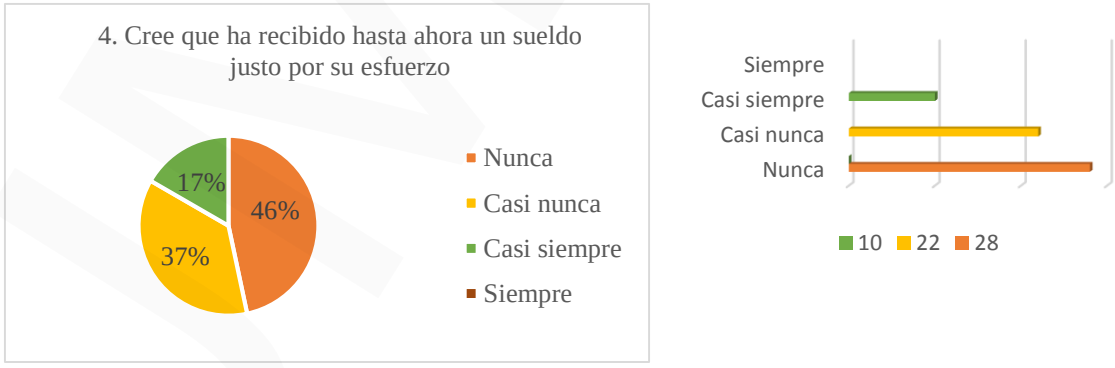
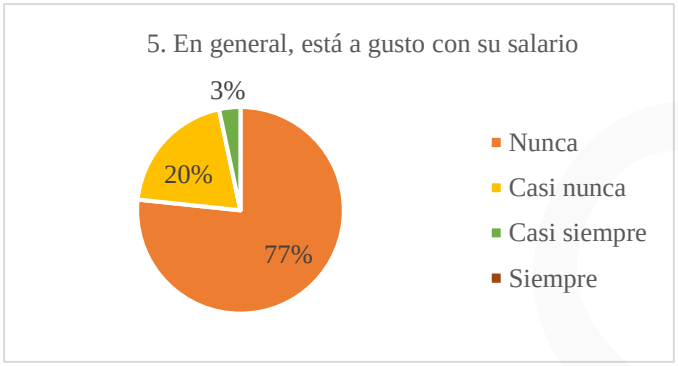


Figura 4382.

Fuente. Propia

Observando la gráfica anterior, sólo el 17% de los encuestados casi siempre cree que ha recibido un sueldo justo por su esfuerzo, mientras que el 37% casi nunca lo ha creído y el 46% nunca ha creído recibir un salario justo hasta ahora por su esfuerzo, lo que ratifica la posición de los docentes frente a su retribución salarial.



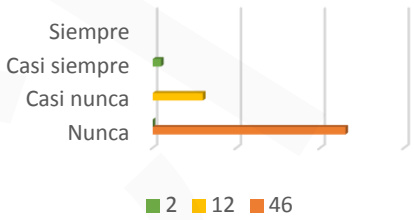


Figura 4625.

Fuente. Propia

Del 100% de los encuestados, el 3% afirma que en general casi siempre está a gusto con su salario, por el contrario, el 20% afirma que casi nunca ha estado a gusto y en su mayoría el 77% nunca ha estado conforme con su salario recibido como docente, siendo esto una razón de paso para encontrar desmotivación y pocas ganas de participación en actividades que refuercen el clima organizacional.

Variable: Claridad Organizacional

Total, encuestados: 60

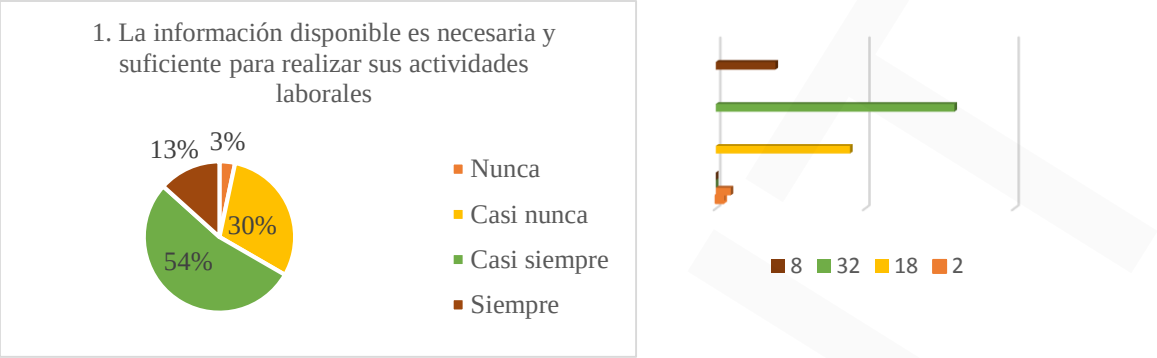


Figura 4868.

Fuente. Propia

De acuerdo al resultado observado, el 13% de los encuestados manifiesta que siempre la información disponible es necesaria y suficiente para realizar sus actividades laborales, el 54% opina que casi siempre, mientras que el 30% dice que casi nunca es suficiente la información disponible y el 3% restante nunca encuentra suficiente la información necesaria para ejercer su trabajo.

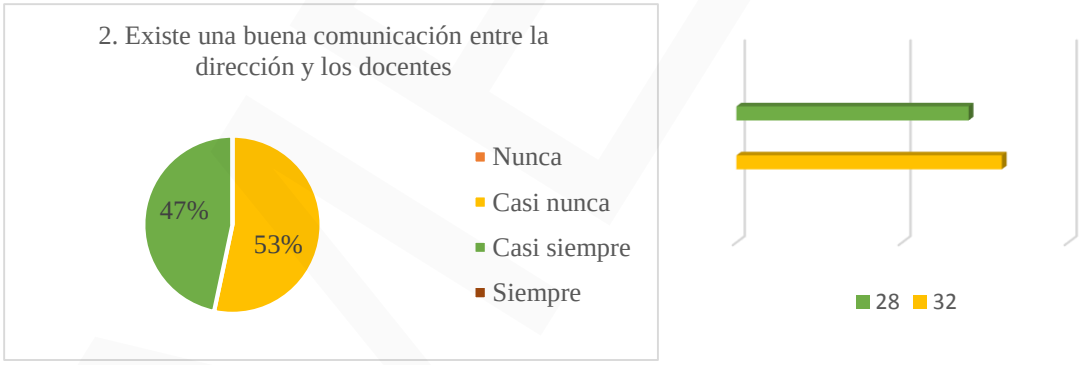


Figura 5111.

Fuente. Propia

Según lo anterior, el 47% de los encuestados menciona que casi siempre existe una buena comunicación entre la dirección y los docentes y el otro 53% menciona que casi nunca hay una buena comunicación, dando a entender que las relaciones laborales con los directivos no están en buenos términos para la mayoría de los docentes.

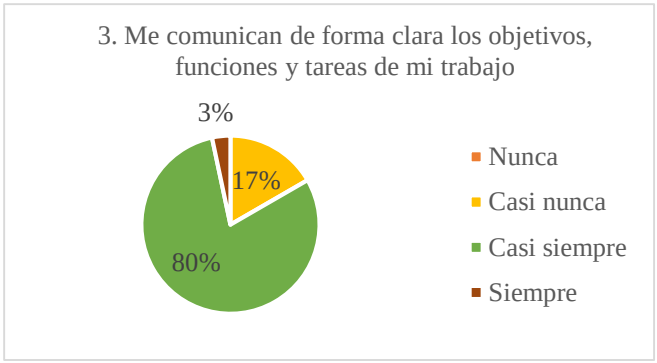


Figura 5354.

Fuente. Propia

Del 100% de los encuestados, sólo el 3% afirma que los objetivos, funciones y tareas se comunican de forma clara, el 80% afirma que esto se hace casi siempre y el 17% restante afirma que casi nunca hay una forma clara de comunicación, por lo que se deduce que existen problemas en los canales de comunicación de la institución.

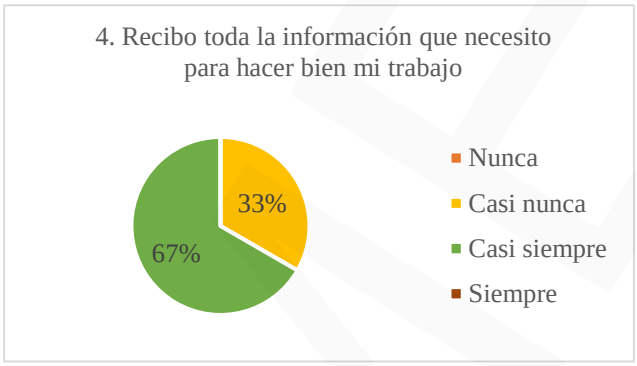


Figura 5597.

Fuente. Propia

Cómo se puede ver, el 67% de los encuestados responde que casi siempre reciben toda la información que necesitan para hacer bien su trabajo, mientras que el otro 33% responde que casi nunca recibe la información suficiente, esto refleja la falta de estrategias de comunicación entre los directivos y los docentes.

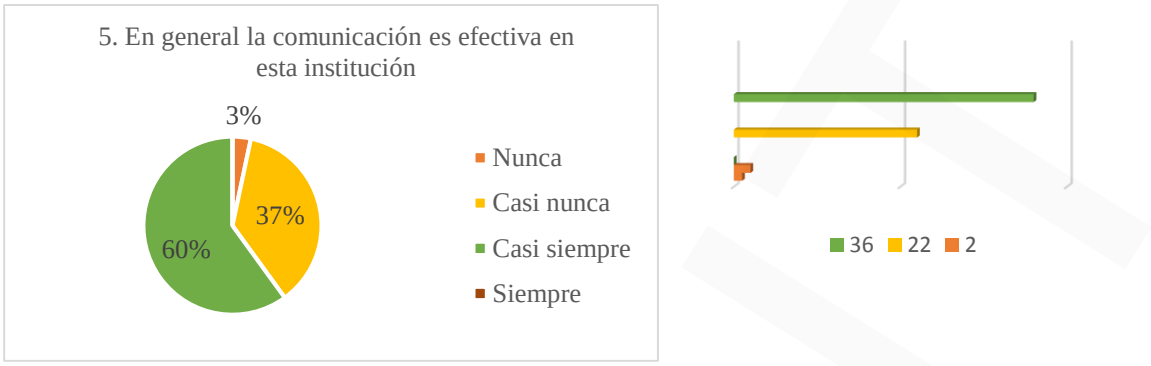


Figura 5840.

Fuente. Propia

De acuerdo a los anteriores resultados, el 60% de los encuestados afirma que casi siempre la comunicación es efectiva en la institución mientras que el 37% afirma que casi nunca es efectiva la comunicación y el 3% restante afirma que nunca hay comunicación efectiva en la institución.

Variable: Coherencia

Total, encuestados: 60

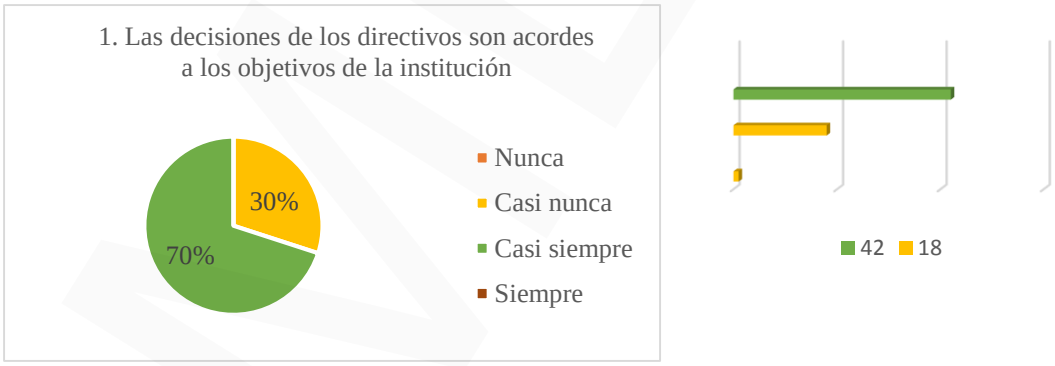
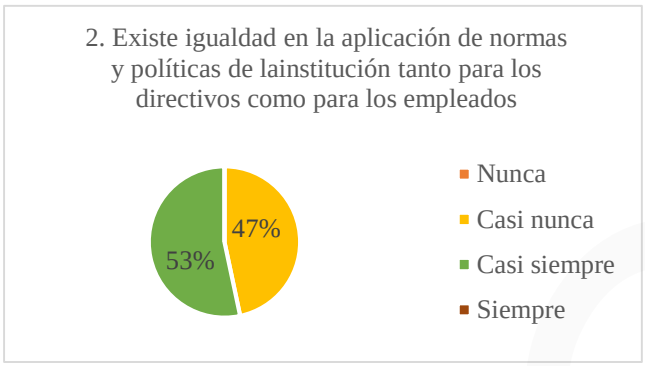


Figura 6083.

Fuente. Propia

Del 100% de los encuestados, el 70% manifiesta que casi siempre las decisiones de los directivos son acordes a los objetivos de la institución y el 30% restante manifiesta que casi

nunca esas decisiones son acordes, por lo que existe una desigualdad con respecto a las decisiones y sus afectaciones a la planta docente y a la institución en general.



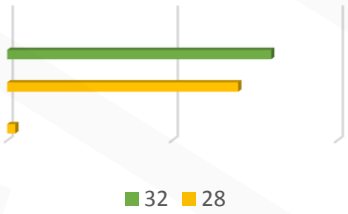
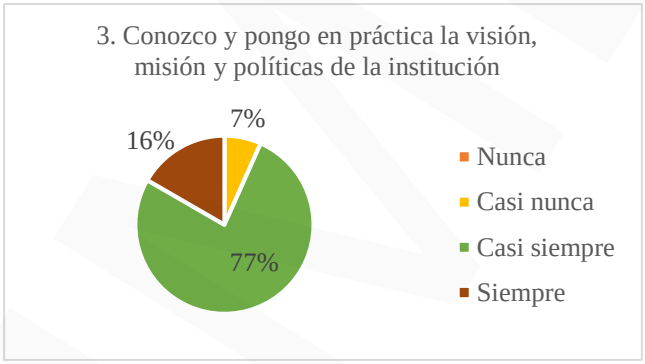


Figura 6326.

Fuente. Propia

Según los resultados anteriores, el 53% de los encuestados expresa que casi siempre existe igualdad en la aplicación de normas y políticas de la institución tanto para los directivos como para los empleados y el otro 47% expresa que casi nunca existe igualdad en la aplicación de normas, por lo que genera un ambiente de desconfianza entre los directivos y docentes ya que las normas no se aplican igual a todos.



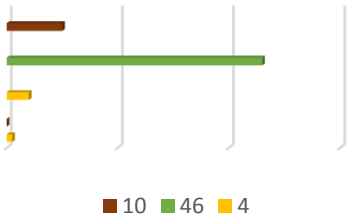


Figura 6569.

Fuente. Propia

Con respecto a la gráfica anterior, el 16% de los encuestados dice que siempre conoce y pone en práctica la visión, misión y políticas de la institución, el 77% dice que casi siempre lo

hace y el 7% restante dice que casi nunca pone en práctica las políticas, por lo que existe rezago frente a las políticas de la institución y falta de sentido de pertenencia.

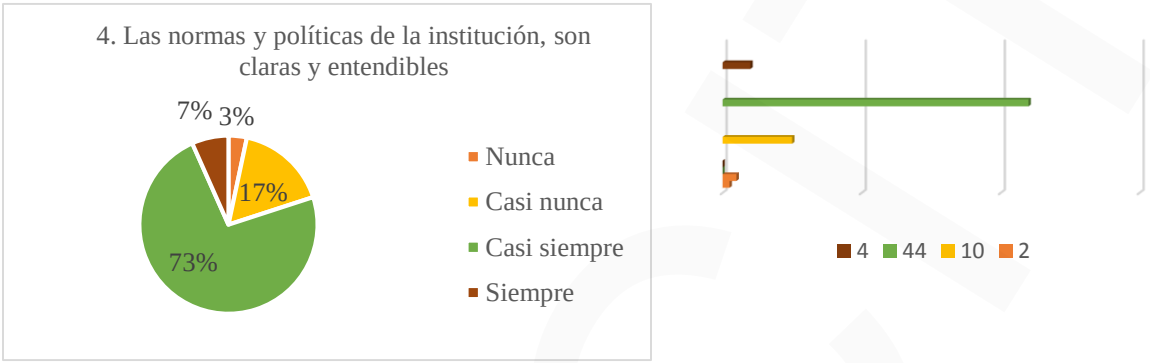


Figura 6812.

Fuente. Propia

De acuerdo a los datos anteriores, el 7% de los encuestados afirma que siempre son claras y entendibles las normas y políticas de la institución, el 73% afirma que casi siempre son claras, mientras que el 17% afirma que casi nunca son clara y entendibles y el 3% restante afirma que nunca hay claridad y entendimiento de las normas y políticas, demostrando que en la institución no hay una coordinación de todas las áreas de la institución, y no existen esfuerzos para unificar el conocimiento institucional.

Figura 7055.

Fuente. Propia

Cómo se refleja en la gráfica, el 20% de los encuestados confirma que su desempeño laboral siempre se ajusta a los principios, objetivo, normas y reglamentos, el 67% confirma que casi siempre y el 13% confirma que casi nunca su desempeño laboral está alineado a los principios y reglamento de la institución, confirmando el inconformismo en el ambiente laboral frente a los directivos, no estando de acuerdo con las normas de la institución.

***Variable*: *Trabajo* en Equipo**

Total, encuestados: 60

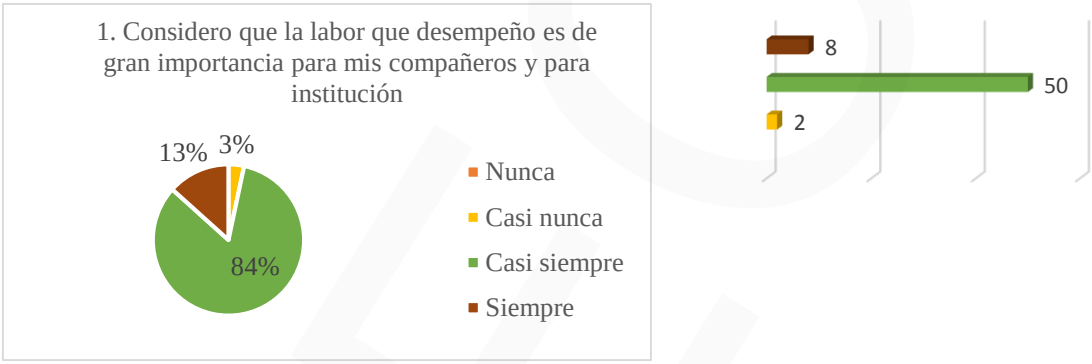
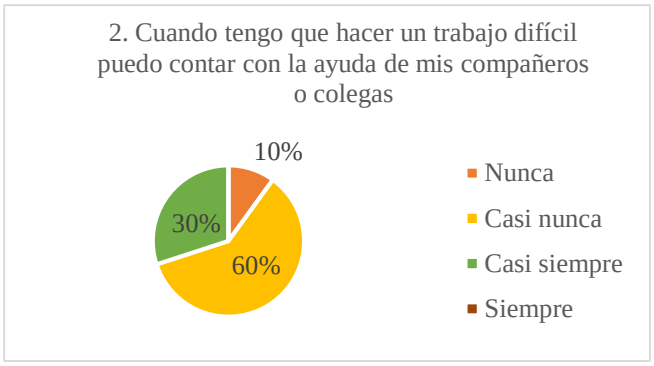


Figura 7298.

Fuente. Propia

Según se muestra, el 13% de los encuestados siempre considera que la labor que desempeña es de gran importancia para sus compañeros y para institución, el 84% considera esto casi siempre y el 3% restante casi nunca considera esto relevante, aspecto importante para la mayoría de los docentes, dando valor agregado a su trabajo en la institución.



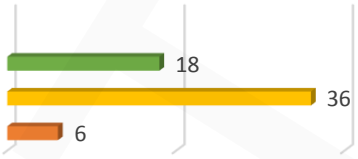
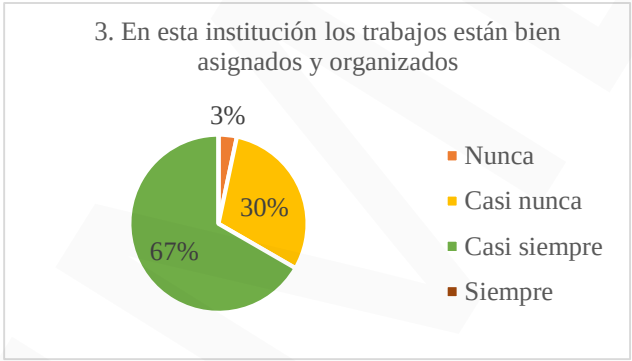


Figura 7541.

Fuente. Propia

Del 100% de los encuestados, el 30% afirma que casi siempre cuando tiene que hacer un trabajo difícil puede contar con la ayuda de sus compañeros o colegas, por otro lado, el 60% afirma que casi nunca cuenta con este apoyo y el 10% faltante afirma que nunca cuenta con sus compañeros de trabajo, un problema encontrado muy agudo ya que, a pesar de contar con el respeto dentro de la institución, el compañerismo y trabajo en equipo no está presente en la mayoría de los docentes.



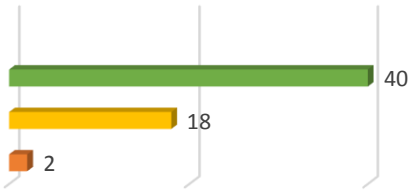


Figura 7784.

Fuente. Propia

Cómo se puede observar, el 67% de los encuestados contesta que casi siempre los trabajos están bien asignados y organizados en la institución, el 30% contesta que casi nunca se asigna bien los trabajos y el 3% contesta que esto nunca pasa, dado esto se encuentra que varios docentes no están de acuerdo a la asignación laboral y a la organización del trabajo académico e institucional.

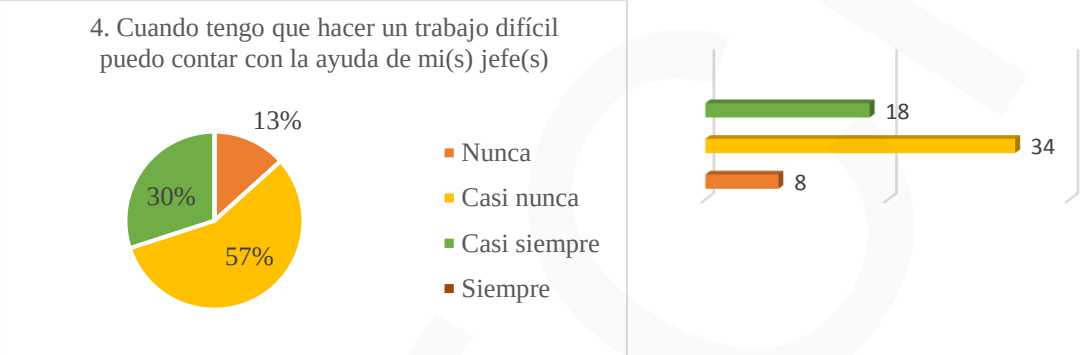


Figura 8027.

Fuente. Propia

De acuerdo al resultado anterior, el 30% de los encuestados casi siempre cuentan con la ayuda de sus jefes cuándo tienen que hacer un trabajo difícil, mientras que el 57% casi nunca cuentan con la ayuda necesaria y el 13% restante nunca tienen ayuda de sus jefes, ratificando los inconvenientes y falta de comunicación entre los directivos y los docentes de la institución.

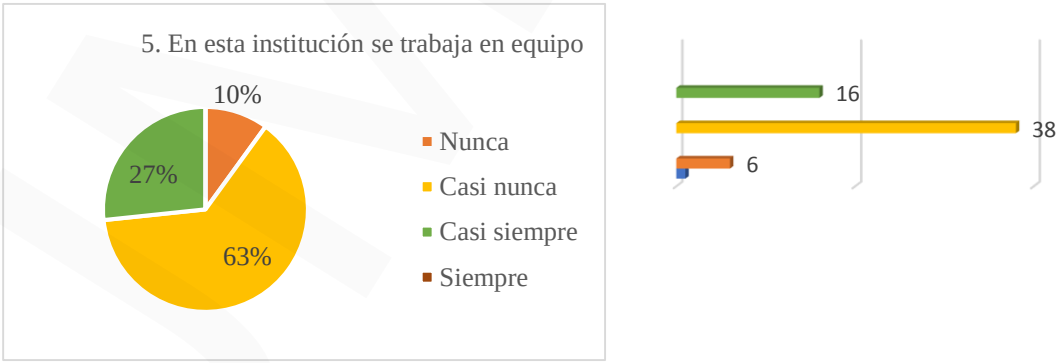


Figura 8270.

Fuente. Propia

Según la respuesta de los encuestados, sólo en 27% está de acuerdo en que casi siempre se trabaja en equipo en la institución, sin embargo, el otro 63% afirma que casi nunca se da el trabajo en equipo y el 10% final afirma que nunca se trabaja en equipo en la institución, en su gran mayoría, los docentes no contemplan el esfuerzo colectivo para llevar a cabo los objetivos de la institución y, además, existe mucho individualismo e intereses propios sin importar el progreso colectivo.

Variable*: *Valores Colectivos

Total, encuestados: 60

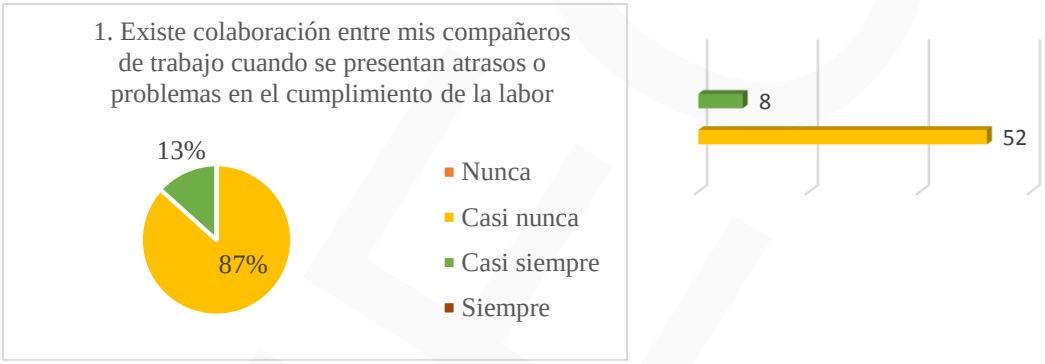


Figura 8513.

Fuente. Propia

Cómo se puede observar, el 13% de los encuestados comenta que casi siempre existe colaboración entre mis compañeros de trabajo cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor y el otro 87% comenta que casi nunca hay colaboración, situación que se viene presentando lo que impide realizar actividades de orden colectivo para el mejoramiento tanto individual como organización educativa.

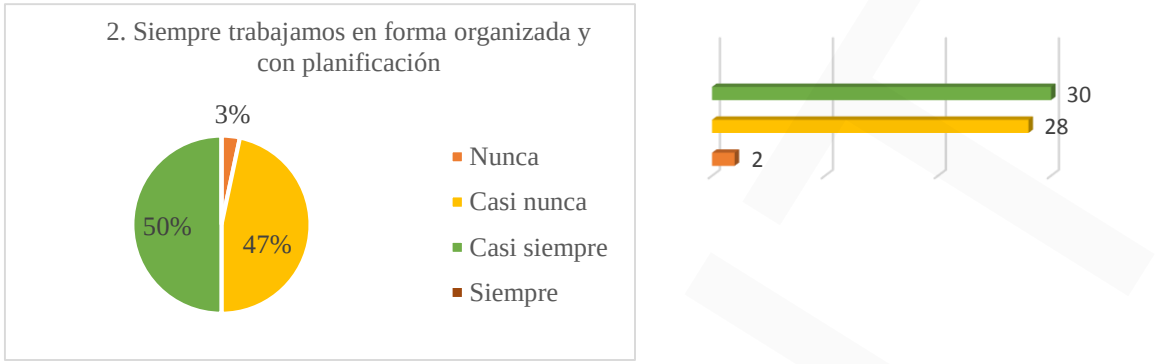


Figura 8756.

Fuente. Propia

De acuerdo a los resultados, el 50% de los encuestados afirma que casi siempre se trabaja en forma organizada y con planificación, el 50% afirma que casi nunca se da esta situación y el 3% que nunca se ha trabajado así, reflejando la falta de apoyo entre compañeros y el poco trabajo en equipo.

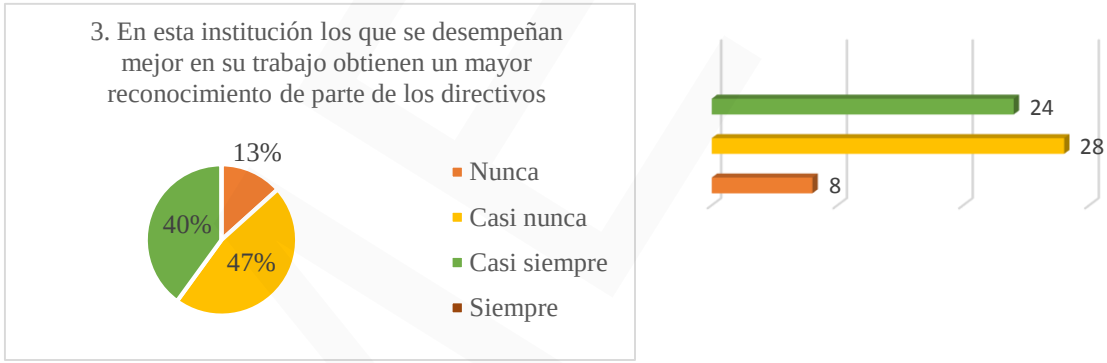


Figura 8999.

Fuente. Propia

Conforme a la gráfica, se observa que el 40% de los encuestados sienten que casi siempre en la institución, los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de los directivos mientras que el 47% casi nunca piensan que mejorar su desempeño sea objeto de reconocimiento y el 13% restante nunca piensa que realizar mejor las labores amerita

reconocimiento por parte de los directivos, razón por la cual existe baja motivación laboral, lo que no permite ver reflejados los esfuerzos de los docentes por mejorar.

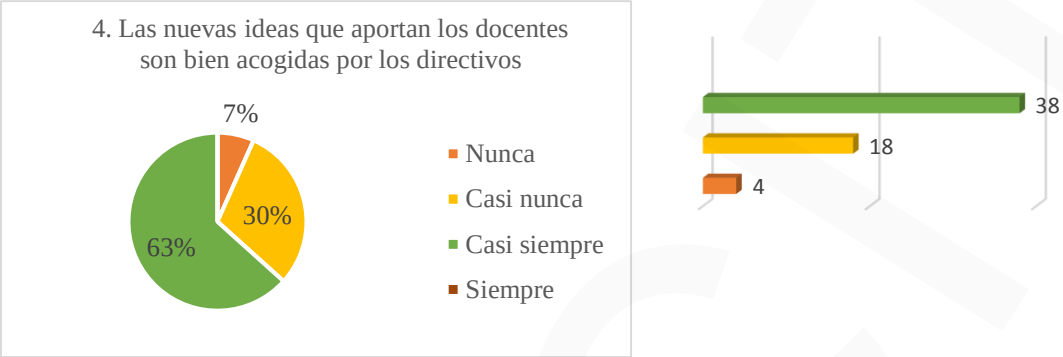


Figura 9242.

Fuente. Propia

Del 100% de los encuestados, el 63% de ellos piensa que casi siempre las nuevas ideas que aportan los docentes son bien acogidas por los directivos, el 30% casi nunca lo piensa y el 7% nunca ha creído que las nuevas ideas que aportan los docentes son bien recibidas por los directivos de la institución, un factor muy preocupante ya que el fortalecimiento de la institución depende mucho de los aportes y creatividad de los docentes como pilar de conocimiento y motivación para la comunidad estudiantil.

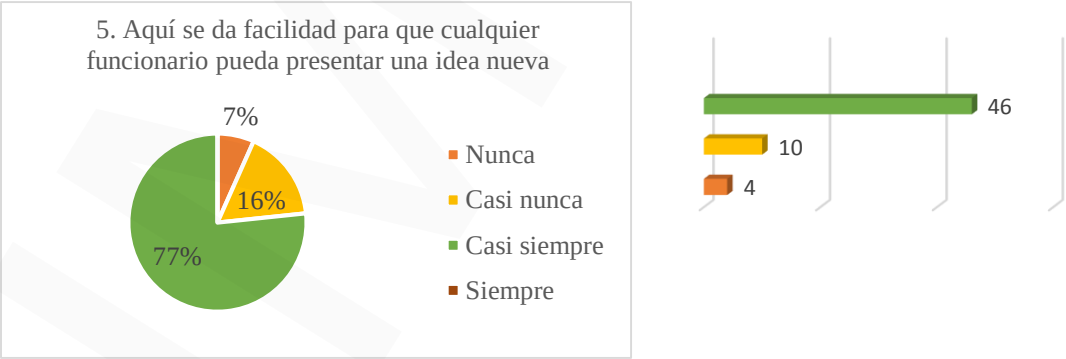


Figura 9485.

Fuente. Propia

Cómo se puede ver en los resultados anteriores, el 77% de los encuestados contesta que casi siempre se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva, el 16% contesta que casi nunca pasa esa situación y el 7% nunca ha visto que presentar una idea nueva sea fácil, encontrando que los esfuerzos para recibir los mejores aportes de los docentes en su totalidad, no son suficientes para lograr un trabajo colectivo.

Variable: Disposición de Recursos

Total, encuestados: 60

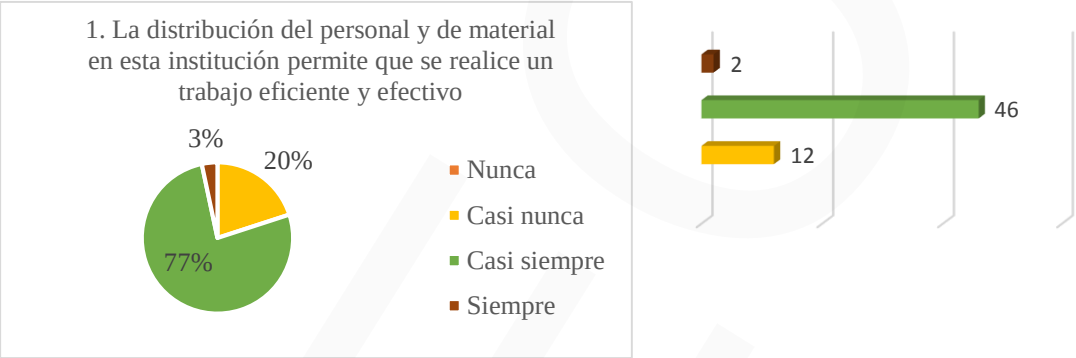
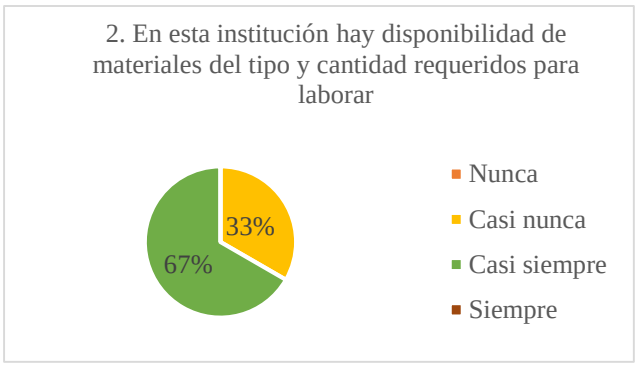


Figura 9728.

Fuente. Propia

De acuerdo a los resultados, sólo el 3% de los encuestados confirma que siempre la distribución del personal y de material en la institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo, el 77% confirma que casi siempre y el 20% restante que casi nunca hay buena distribución, encontrando inconformismo por parte de un grupo de docentes que considera que hay falta de recursos y de personal para ejercer la labores.



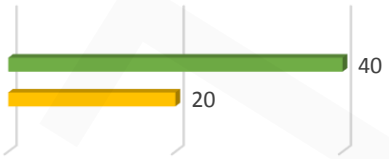
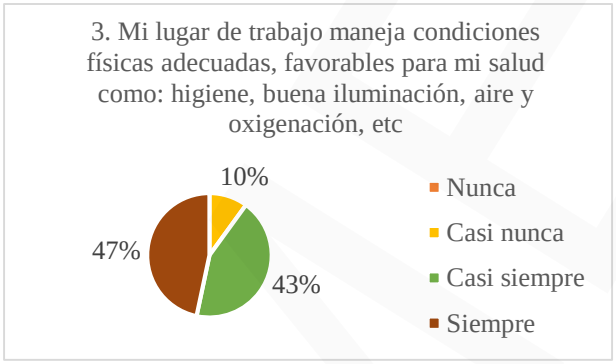


Figura 9971.

Fuente. Propia

Conforme a la gráfica, el 67% de los encuestados considera que casi siempre en la institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos para laborar y el otro 33% considera que casi nunca se cuenta con esta disponibilidad, ratificando la falta de recursos o la mala distribución de los mismos para el trabajo de la planta docente.



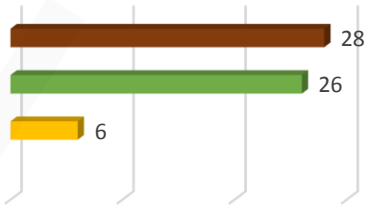


Figura 10214.

Fuente. Propia

Según los resultados obtenidos, el 47% de los encuestados siempre encuentra adecuado su lugar de trabajo, el 43% casi siempre lo encuentra satisfactorio, por el contrario, el 10% restante casi nunca encuentra adecuado su lugar de trabajo con respecto a las variables preguntadas, existiendo una pequeña inequidad frente a los recursos y espacios que maneja la institución y su forma de distribuir los recursos.

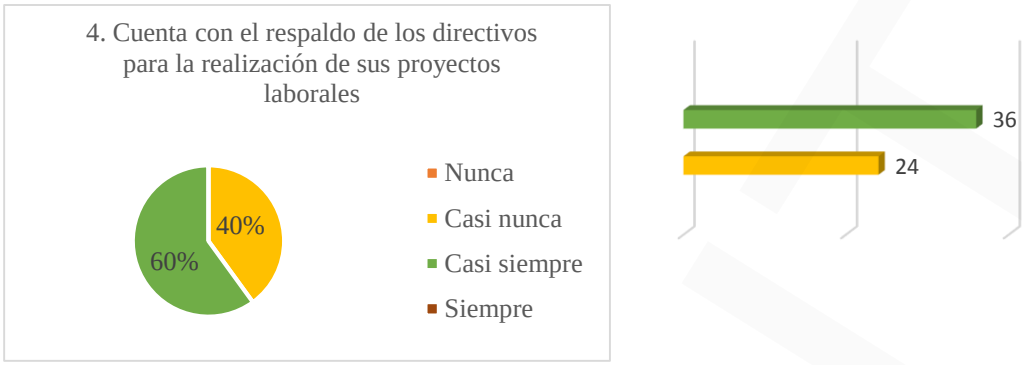


Figura 10457.

Fuente. Propia

Observando lo anterior, el 60% de los encuestados casi siempre cuenta con el respaldo de los directivos para la realización de sus proyectos laborales, mientras que el 40% casi nunca cuenta con ese respaldo, lo que afirma que la distribución de los recursos no es de forma equitativa y muchas veces las ideas de los docentes no se llevan a cabo porque no cuentan con el apoyo por parte de los directivos.

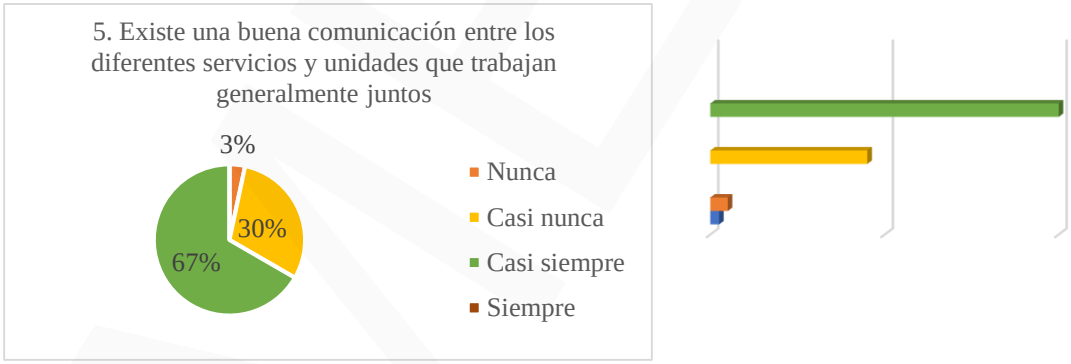


Figura 10700.

Fuente. Propia

Del 100% de los encuestados, el 67% afirma que casi siempre existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos, el 30% afirma que casi nunca y el 3% restante afirma que nunca hay buena comunicación entre los

diferentes departamentos que tiene la institución, reflejando una brecha de comunicación en algunos grupos de interés como lo son los docentes y administrativos.

Variable: Apoyo Organizacional Percibido

Total, encuestados: 60

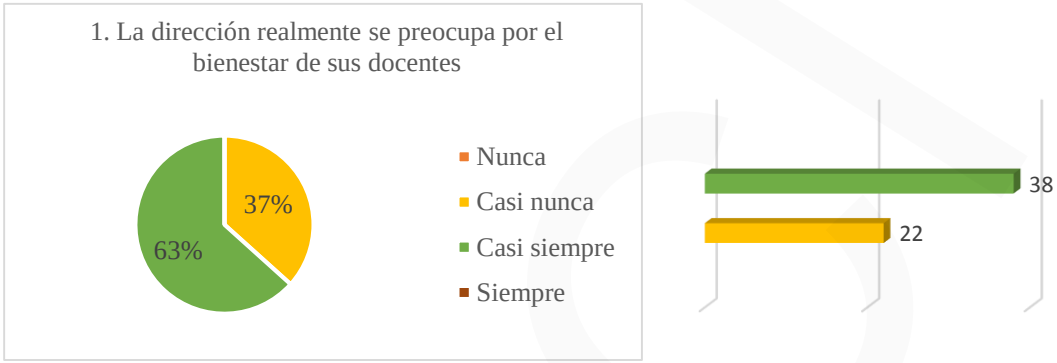


Figura 10943.

Fuente. Propia

De acuerdo a la gráfica anterior, el 63% de los encuestados considera que casi siempre la dirección realmente se preocupa por el bienestar de sus docentes mientras que el 37% considera que casi nunca se da esta situación, variable muy importante porque un gran número de docentes no se ven respaldados y apoyados por los directivos, lo que crea un mal clima organizacional.

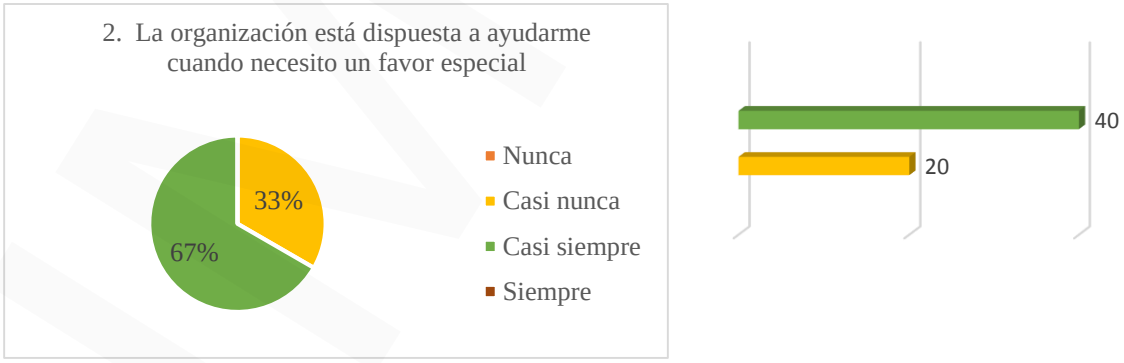


Figura 11186.

Fuente. Propia

Según lo anterior, el 67% de los encuestados certifica que casi siempre la organización está dispuesta a ayudar cuando se necesita un favor especial, el otro 33% certifica que casi nunca hay disposición para este tipo de necesidades especiales, encontrando que algunos docentes no se ven respaldados por la institución y esto hace que la falta de sentido de pertenencia crezca a medida que sucedan estas situaciones.

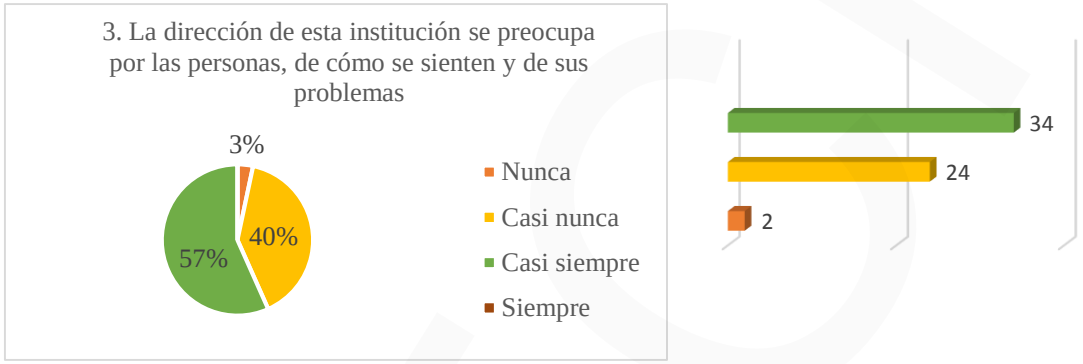


Figura 11428.

Fuente. Propia

Cómo se puede ver, el 57% de los encuestados confirma que casi siempre la dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas, el 40% confirma que casi nunca se presenta este interés y el 7% nunca ha recibido este tipo de apoyo organizacional, otro tema que disminuye la posibilidad de crear un clima organizacional ideal para la comunidad educativa.

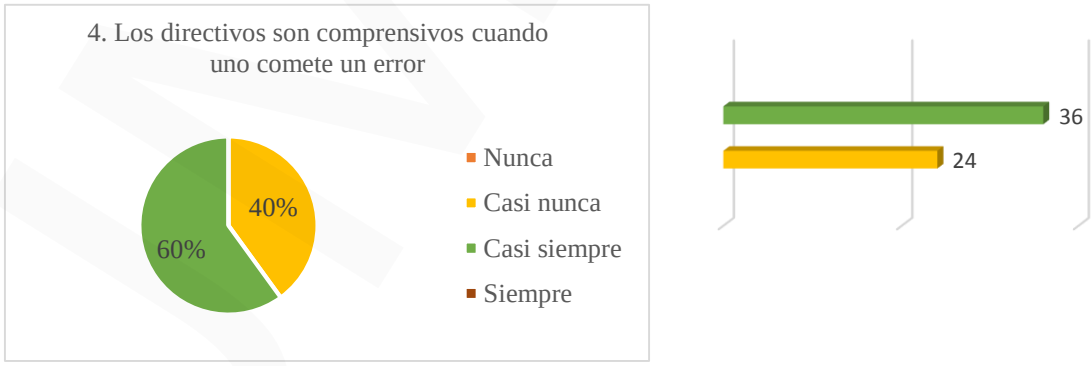


Figura 11660.

Fuente. Propia

Conforme a los resultados obtenidos, el 60% de los encuestados afirma que casi siempre los directivos son comprensivos cuando se comete un error, y el otro 40% afirma que casi nunca existe comprensión ante los errores cometidos, lo que crea una barrera de comunicación y confianza entre la dirección y la planta docente.

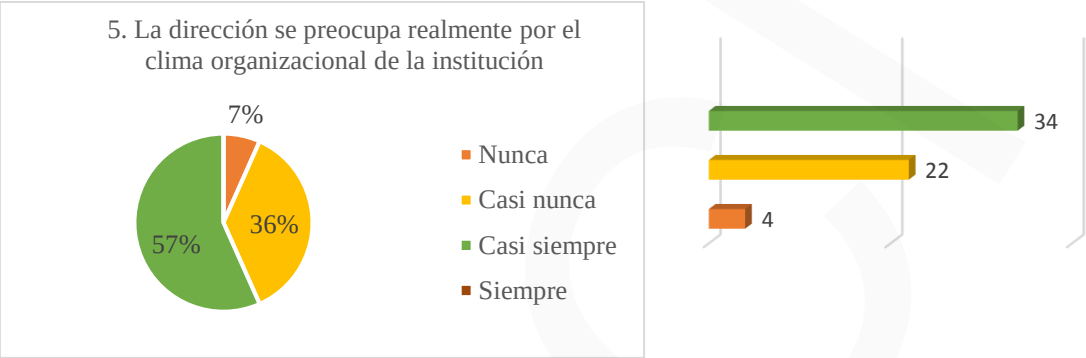


Figura 11852.

Fuente. Propia

Del 100% de los encuestados, el 57% asevera que casi siempre la dirección si se preocupa por el clima organizacional de la institución, mientras que el 36% afirma que casi nunca existe preocupación por este tema y el 7% restante dice que nunca ha existido preocupación por parte de la institución en cuanto a mejorar el clima organizacional, lo que deja en claro que el clima organizacional no está en las mejores condiciones tanto para directivos, como para docentes del colegio.

4.3 Discusión de los Resultados

Para la discusión de los resultados obtenidos, se clasificarán las variables de acuerdo a su porcentaje de menor a mayor puntaje obtenido, donde se promediará las respuestas que obtuvieron mayor porcentaje en nunca y casi nunca y por el contrario las que obtuvieron mayor porcentaje en siempre y casi siempre, esto con el fin de entender dónde están focalizados los

puntos críticos y plantear cada uno de los panoramas actuales los cuales se necesitan intervenir de forma inmediata, a mediano plazo y posteriormente a largo plazo para su mejoramiento.

Variable Retribución

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
93%	7%

Los resultados en la variable retribución llegan a niveles muy bajos en la mayoría de los panoramas propuestos y, su percepción por parte de los docentes es bastante baja frente a la institución. Lo anterior indica que existe una inequidad en la remuneración y los beneficios que se obtienen derivados a la profesión y a la estimulación por parte de la institución.

Este resultado se podría asociar también a la falta de oportunidades que ofrece el gobierno para que los docentes puedan prepararse y ascender en el escalafón docente, de esta forma, lograrían obtener mejores beneficios económicos derivados de su profesión, sin embargo, no todos los docentes tienen la oportunidad de acceder a becas de estudio de posgrado y mucho menos a destinar recursos con este fin.

Teniendo en cuenta que la retribución no es solamente económica, no existen programas o actividades que se enfoquen en mejorar el ambiente laboral de los profesores, escasamente el día del maestro, el cual, su recompensa es un día libre. Es importante tener en cuenta, que las directivas deben tener liderazgo y obtener las mejores cualidades de su equipo de trabajo, por lo que debe existir una articulación que permita reconocer los esfuerzos por su trabajo de cada uno de los docentes.

Variable Apoyo del Jefe

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
76%	24%

Aquí se puede ver que, la percepción de esta variable es negativa, lo que sugiere que los docentes dudan de la calidad del liderazgo en términos de estímulos, acompañamiento, falta de interés, apoyo tanto personal como profesional y confianza dirigida a crear más autonomía en los profesores para una mayor participación en las decisiones que se tomen en pro de la institución.

Cada proyecto surgido de las ideas de un docente, necesita el visto bueno o aprobación por parte de las directivas, sin embargo, aquí existe una brecha que impide que allá interés y apoyo por parte de las directivas, ya que siempre ven como un gasto de recursos y no una oportunidad para mejorar llevar a cabo esos proyectos educativos propuestos por los docentes.

Variable Valores Colectivos

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
51%	49%

Con un resultado desfavorable, se encuentra la variable de valores colectivos, aquí las percepciones están relacionadas con la falta de colaboración entre compañeros cuando se presentan situaciones difíciles en las que se necesite apoyo, también en la falta de reconocimiento por parte de los directivos cuándo algún docente sobresale con su trabajo y se ve

reflejado en los estudiantes, lo que conlleva a perder el interés por querer resaltar con cada proyecto o esfuerzo dirigido al mejoramiento del aprendizaje de los alumnos que si aprecian el esfuerzo de los mismos a través del mejoramiento y rendimiento académico.

Variable Trabajo en Equipo

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
50%	50%

Aunque en esta variable se presenten aspectos más positivos que las anteriores, sigue existiendo una baja calificación en aspectos tales como la falta de apoyo de los compañeros de trabajo ante situaciones complejas que se pueden presentar, además del cubrimiento de las clases cuando se necesite ausentar por un caso de fuerza mayor, también sucede la misma situación en cuanto al apoyo de los jefes, ya que no se ven interesados en dar una solución o acompañamiento frente a los inconvenientes que se presentan en la institución que estén relacionados con la planta docente, solo les interesa su calificación y rendimiento, por ende, los docentes manifiestan en su mayoría que en la institución no se trabaja en equipo y mucho menos existe la intención de formar grupos que ayuden a mejorar a la institución.

Variable Apoyo Organizacional Percibido

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
39%	61%

Pasando ya a las variables que obtienen resultados más positivos, la variable de apoyo organizacional percibido, contrasta un poco de las variables similares que recibieron una

valoración negativa, esto no significa que, no existan inconvenientes y percepciones negativas por parte de la población docente.

En esta variable, los problemas se concentran en que los profesores manifiestan que la dirección no se preocupa por las personas, de cómo se sienten, de sus problemas que pueden llegar a influenciar su desempeño laboral, además, la falta de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la institución es notable ya que nunca se realiza ninguna actividad en pro de este tema, sin embargo existe una mejoría cuando por alguna razón se comete un error y existe comprensión por parte de los jefes, ya que los docentes tienen la absoluta capacidad para remediarlos.

Variable Claridad Organizacional

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
35%	65%

Aquí, la percepción negativa está centrada en que la mayoría de la planta docente manifiesta que no existe una buena comunicación entre la dirección y los profesores, tal vez este sea la variable más influyente en la condición actual del clima organizacional, porque de esto depende mucho la proyección que tenga la institución en realizar nuevos proyectos que la ayuden a mejorar los estándares de calidad como ente educativo público. Por otro lado, existe una mejoría en que la información que recibe cada docente es confiable, suficiente y clara para poder cumplir con los objetivos de la institución a través de sus labores académicas.

Variable Trato Interpersonal

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
33%	67%

A través de esta variable, los docentes manifiestan que cuando ellos se encuentran situaciones muy complejas, sus jefes o superiores no los apoyan de alguna manera, ya sea con un permiso, o simplemente con entender cuál es la situación y como pueden ayudar, esto ratifica la mala comunicación entre los directivos y los profesores, a su vez, esto contrasta en que la percepción por el respeto entre el personal es visible y en general, las relaciones funcionan porque a pesar de la falta de trabajo en equipo y apoyo los unos a los otros, hay un ambiente de respeto mutuo.

Variable Disposición de Recursos

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
27%	73%

Los aspectos fundamentales en esta variable presentan percepciones positivas en cuanto a los recursos tanto materiales como humanos para realizar las labores diarias, la mayoría de docentes manifiesta que sus lugares de trabajo están en buenas condiciones aunque existen excepciones en cuanto a la adecuación y mantenimiento de la institución, esto se presenta en la mayoría de instituciones de educación pública, donde la inversión de recursos para esto es baja en comparación a otros países en el mundo. Además, la comunicación entre los docentes y las diferentes áreas administrativas son buenas y por esto, los profesores tienen a su disposición los recursos tanto tecnológicos como espaciales para realizar sus clases.

Donde hay que mejorar es en el apoyo con recursos de cualquier tipo a los proyectos que quieren llevar a cabo los docentes y que, no son vistos con buenos ojos por parte de las directivas ya que muchas veces, no desean invertir ni tiempo ni dinero en ideas que mejorarán tanto las actividades académicas como el clima organizacional en la institución.

Variable Coherencia

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
23%	77%

De acuerdo a los resultados obtenidos, si existe una percepción a favor de esta variable, los docentes si conocen la visión, la misión y las políticas de la institución, además, las ponen en práctica para realizar su trabajo y su desempeño laboral se ajusta a los principios, objetivos, normas y reglamentos, también manifiestan que las normas y políticas son entendibles y fáciles de transmitir. El único inconveniente es que, las decisiones de los directivos no están acordes a los objetivos de la institución, lo que retrasa muchas veces las actividades necesarias para lograr el mejoramiento y también en, la ejecución del reglamento, existe desigualdad para su aplicación de acuerdo a las directrices del mismo.

Variable Sentido de Pertenencia

Nunca y Casi nunca	Casi siempre y siempre
12%	88%

A pesar de los problemas visibles en el clima organizacional, los docentes tienen un gran sentido de pertenencia frente a la institución, se sienten orgullosos y cargan con identidad el

pertenecer al colegio, además, se preocupan por mantener las instalaciones y ayudan a fomentar a los demás a cuidar el patrimonio de todos, lo que sí es inverso a esto es que, a muchos de los profesores no les gusta asumir nuevas responsabilidades que muchas veces son impuestas por los directores, esto se puede asumir a su baja motivación y reconocimiento que obtendrán después, por eso es que muchas veces las labores de ellos no van más allá de sus responsabilidades básicas.

Conclusiones y Recomendaciones

- La institución educativa distrital Gustavo Morales Morales, tiene un perfil del clima organizacional poco favorable, lo cual evidencia que se necesita muchas mejoras con respecto a las 10 variables planteadas en esta investigación, especialmente las relacionadas con la retribución, apoyo del jefe, valores colectivos y trabajo en equipo, el resto de variables se presenta una mejoría, sin embargo, no hay que dejar de lado algunos aspectos relacionados que necesitan intervención a mediano plazo.
- Fue muy común encontrar una baja percepción frente a la comunicación de las directivas con los docentes, está situación es muy constante en todas las variables; de este aspecto dependen muchas cosas relacionadas con la proyección y mejoría de la institución, y siempre hasta ahora ha sido un obstáculo para la realización de proyectos institucionales y la creación de ambientes de trabajo óptimos para la realización de objetivos comunes.
- Se destaca que, es muy común el respeto entre compañeros, lo cual es fundamental para el mantenimiento de un clima organizacional bueno y adecuado para convivir, sin embargo, esto contrasta con el poco trabajo en equipo que se da en la actualidad, cada quién realiza sus actividades de forma individual sin lograr ningún proyecto colectivo que ayude a la comunidad tanto docente como estudiantil a sobresalir frente a otras instituciones educativas.
- Puede haber variaciones en la percepción del clima organizacional en la institución en función del escalafón al cual pertenece cada docente, o de las relaciones que tiene cada uno con las directivas del colegio, evidenciando que pueden existir microclimas dentro de la misma institución, específicamente se pueden estar cumpliendo positivamente las variables, sin embargo, en general el clima organizacional necesita una intervención para buscar una mejoría general.

- El clima organizacional, puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta de los docentes, a través de percepciones que filtran la realidad de cada uno y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento académico entre otros, dependiendo éstas de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades).
- Es una tarea de las directivas, realizar la debida gestión que permita la integración y el trabajo en equipo, realizando actividades fuera de las aulas e integraciones las cuales permitan que los docentes tengan la oportunidad de compartir y de mejorar las relaciones con sus compañeros, muy importante para que haya más generación de ideas que ayuden a la institución.
- La cooperación entre los docentes no es un factor constante dentro de la institución, además de esto, muchos de los docentes concuerdan en que los directivos no intervienen asertivamente cuando se presentan diferencias en las actividades que requieren trabajo en equipo ya que los jefes no actúan de acuerdo a lo que se expone o se planifica en las reuniones entre ellos.
- En cuanto a la comunicación, la falta de confianza entre directivos y docentes, hace que no sea asertiva en muchas ocasiones, no concuerda con los objetivos de la misma y no se concluye la verdadera intención de las reuniones y los puntos planteados, debido a esto, generalmente no se cumple con lo pactado y se generan retrocesos que no ayudan al crecimiento institucional.
- Hay que realizar la implementación de la capacitación constante por medio de actividades que busquen la integración y el desarrollo de la personalidad en conjunto con los

compañeros, además de fortalecer más la información sobre las relaciones humanas y el clima organizacional, para asumir nuevas responsabilidades frente a los nuevos retos que se están presentando en este año.

- Se debe fomentar la confianza en las capacidades de los profesionales que conforman la institución, de tal manera que cada elemento sea importante y tenga el valor que merece, el reconocimiento es muy importante como agente motivador del personal, el cual fomenta la adecuada toma de decisiones tanto de manera individual como grupal.
- Se sugiere que la institución busque los mecanismos necesarios a través de convenios con las universidades, para que sus docentes puedan continuar con sus estudios de posgrado y así, puedan acceder a nuevos beneficios tanto económicos como motivacionales en pro a su calificación, crecimiento profesional y participación en nuevos proyectos que demandan más conocimiento del ya adquirido.
- Se recomienda que se realicen talleres o seminarios por parte de personas especializadas, que enseñen a los empleados a manejar el estrés, dando manejo a las situaciones que son adversas a las capacidades de cada docente, logrando así una mejor adaptabilidad al ambiente de trabajo y el mejor manejo del tiempo, convirtiendo todas las actividades realizadas en actividades productivas y con sentido social.
- Es muy importante que las directivas tomen conciencia de su labor, asuman el liderazgo más allá de sus responsabilidades profesionales y tengan abierta la mente a generar cambios a través del talento humano, sus decisiones deben ir en pro de las personas y mejorarla comunicación, generar un ambiente de trabajo sano, el cual permita conocer a las personas no solo como profesionales sino como personas que hacen parte de una sociedad.

5. Propuesta

5.1. Denominación de la Propuesta

Estrategia de gestión implementada al clima organizacional de la institución educativa Gustavo Morales Morales, para lograr el fortalecimiento de la convivencia institucional entre directivos y docentes.

5.2. Descripción de la Propuesta

La propuesta de gestión implementada para el mejoramiento del clima organizacional, se centra en las variables críticas que presentó los resultados de la investigación, retribución, apoyo del jefe, valores colectivos y trabajo en equipo. Lo que se quiere con esto, es intervenir directamente por medio de herramientas de gestión y obtener una mejora centrada en la comunicación entre los directivos y docentes, reactivar la comunicación por medio de espacios que permitan la integración de las ideas y del apoyo de toda la comunidad institucional.

La propuesta estará dividida en 4 fases conceptuales, cada una se centrará en realizar ciertas actividades dirigidas a encontrar soluciones que ayuden a mejorar los indicadores de las variables anteriormente mencionadas, donde los docentes encontrarán el apoyo y respaldo de las directivas y de sus compañeros.

La estrategia de gestión se basará en el modelo de gestión de PHVA o ciclo de Shewhart el cual comprende 4 puntos (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), esto con aplicación a las actividades que harán parte de la gestión de los directivos y los docentes dentro de la institución.

El ciclo de Shewhart es considerado la primera representación gráfica del proceso de mejora continua, se conoce comúnmente como el ciclo de “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA) o PDCA, y aunque fue descrito inicialmente por Walter Shewhart en 1939 en la ciudad de Nueva York, solo fue hasta los años cincuenta cuando fue popularizado, en plena revolución

de la calidad en Japón, por el Profesor William Edwards Deming. (Saumeth, K. T., Barraza, F. M., Afanador, T. R., & Ospino, L. S. 2013).

Las fases del ciclo PHVA

Las siglas del ciclo o fórmula PHVA forman un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras Planificar, Hacer Verificar y Actuar. Cada uno de estos 4 conceptos corresponde a una fase o etapa del ciclo:

- Planificar: En la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la organización. En esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.
- Hacer: Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba o testeo.
- Verificar: Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste.
- Actuar: Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. (A. Isotools Excellence. 2015).

5.3. Fundamentación

Se desea implementar esta propuesta, ya que actualmente el clima organizacional en la institución educativa Gustavo Morales Morales se encuentra en un estado el cual no está

permitiendo que la institución y sus integrantes tengan un crecimiento tanto personal como institución educativa pública, los resultados se ven reflejados en las evaluaciones que no presentan mejoría a través de los años.

En el contexto de la Institución Educativa Gustavo Morales Morales, existe un determinante muy importante que está afectando el clima organizacional y la convivencia en la institución, el cual se centra en la mala comunicación entre el personal directivo docente y los profesores de todas las áreas, donde la autoridad y las decisiones las toma solo el rector sin tener en cuenta las opiniones y los conocimientos de todo su equipo de trabajo. Además, los profesores no cuentan con el respaldo suficiente por parte de la dirección, tanto para realizar proyectos que ayuden a subir el nivel académico de los estudiantes, como para establecer un trabajo en equipo conjunto con las demás áreas de la institución, esto conlleva a la desmotivación y a el aislamiento del docente de sus compañeros, así, el trabajo en equipo se ve rezagado, el poco reconocimiento al esfuerzo fomenta el desinterés por el mejoramiento.

Se quiere fortalecer el clima organizacional, promoviendo la práctica de ejercicios que estén a favor de las oportunidades las cuales se necesitan atender de manera urgente, así, lograr que la institución mejore su desempeño en los procesos institucionales y en el clima laboral para lograr un reconocimiento sobre los estándares de calidad que son importantes como ente público.

5.4. Objetivos de la Propuesta

5.4.1. Objetivo General

- Establecer una estrategia de gestión implementada al clima organizacional de la institución educativa Gustavo Morales Morales, para lograr el fortalecimiento de la convivencia institucional entre directivos y docentes.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar 4 actividades bajo el modelo PHVA, las cuales se basan en el mejoramiento de las variables críticas del clima organizacional de la institución educativa Gustavo Morales Morales.

5.5. Beneficiarios

La propuesta va dirigida a todo el cuerpo docente, tanto directivos y representantes de los mismos ante los diferentes consejos, y toda la comunidad de profesores que ejercen su profesión en la institución.

Los patrocinadores serán los directivos, desde el rector, coordinador académico y coordinador de disciplina de la institución.

Los coordinadores serán alguno de los directivos junto con el representante designado de los docentes.

Los que llevan a cabo la ejecución, evaluación y seguimiento, fomentando el trabajo en equipo será por medio de grupos conformados para cada fase de la propuesta.

5.6. Productos

Se espera que los resultados sean positivos en cuanto a que logren generar cambios en cada variable crítica.

En la variable retribución, que los docentes tengan acceso a becas de estudio, las cuales pueden ser gestionadas por los directivos de la institución, a través de convenios con las universidades las cuales ofrecen ese tipo de convenios.

También que se implementen actividades de reconocimiento a las labores académicas, investigativas y laborales de los docentes, incentivando por ejemplo el descanso o la flexibilidad en sus compromisos.

Se quiere también, hacer tomar conciencia a los directivos de que su apoyo, compromiso y respaldo a los docentes, a través de capacitaciones por expertos en diferentes áreas esenciales, y destinar tiempo para charlas grupales acompañados de un experto como orientador.

Poder establecer actividades que fomenten el trabajo en equipo, por medio de proyectos educativos que logren integrar distintas áreas de conocimiento, e incrementar la participación de los docentes y estudiantes para lograr mayor reconocimiento de la institución.

5.7. Localización

La propuesta se desea implementar en la institución educativa Gustavo Morales Morales. Esta se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la Calle 129 No 55-55 en la localidad de Suba, es la capital de la República de Colombia y del departamento de Cundinamarca. Bogotá, Coordenadas 4°36′46″N 74°04′14″O, limita al sur con los departamentos del Meta (a través de Guamal, Cubarral y La Uribe) y del Huila (a través de Colombia), al norte con el municipio de Chía, al oeste con el río Bogotá y los municipios de Cota, Funza, Mosquera, Soacha (zona urbana), Pasca, San Bernardo, Arbeláez, Cabrera y Venecia (zona rural) del departamento de Cundinamarca. Por el este llega hasta los cerros orientales y los municipios de La Calera, Chipaque, Choachí, Gutiérrez, Ubaque, Une. Está delimitada por un sistema montañoso en el que se destacan los cerros de Monserrate (3152 m s. n. m. de altitud) y Guadalupe (3250 m s. n. m. de altitud) al oriente de la ciudad. Se encuentra comunicada con el cerro de Monserrate a través de los servicios de transporte de teleférico y funicular.

Figura 11956. Ubicación Institución Educativa Gustavo Morales Morales

Fuente. C. (2019). ¿Qué es localidad? En Colombia se define como localidad a las divisiones. Tierra Colombiana. Recuperado de https://tierracolombiana.org/localidades-de-bogota/

5.8. Método

La propuesta está dirigida al mejoramiento del clima organizacional relacionadas con las variables que obtuvieron los puntajes más bajos de acuerdo a la percepción de los docentes, se debe tener en cuenta que se propone la planeación y la actividad, posteriormente si en algún momento la institución decide aplicar estos ejercicios se realizara la verificación y la actuación frente a las correcciones y modificaciones necesarias del modelo.

Fase 1

Actividades dirigidas al mejoramiento de clima organizacional relacionadas con la variable retribución.

Tabla 3. Actividades Fase 3

PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Con ayuda de los docentes, conformar una lista de todas las universidades que ofrecen este tipo de convenios, de acuerdo a las necesidades y el área de conocimiento de cada uno	Realizar convenios con las instituciones de educación superior para el acceso a becas de posgrado dirigidas a los docentes que necesiten ascender en el escalafón		
Establecer políticas internas que permitan abrir espacios para el reconocimiento de las actividades docentes y su influencia positiva sobre los estudiantes entorno a la mejoría académica de ellos	Verificar que actividades han sobresalido cada periodo y reconocer a los maestros a través de incentivos morales y con flexibilizaciones de las tareas extracurriculares		
A través de los directivos, buscar capacitaciones con la secretaría de educación del distrito	Programar capacitaciones en diplomados, herramientas tecnológicas y seminarios de investigación certificados, que ayuden al mejoramiento de la hoja de vida de los docentes		
Reuniones con el Área financiera para redefinir asignación presupuestal. Actividades sociales de recaudación de fondos para reinversión en el Bienestar del personal. Creación de un fondo común de capital destinado a la realización del programa de Bienestar	Aumentar el asignado para las políticas y programas de Bienestar en la institución para lograr mínimo el 90% de las políticas y programas propuestos en el área de bienestar		

Fuente: Propia basada en el modelo PHVA del autor Stewart.

Fase 2

Actividades dirigidas al mejoramiento de clima organizacional relacionadas con la variable apoyo del jefe.

Tabla 4. Actividades Fase 2

PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Establecer un calendario para la ejecución de reuniones que permitan generar espacios de apoyo y relacionamiento entre los directivos y los docentes, con el fin de crear nuevos proyectos que ayuden al mejoramiento académico y del clima organizacional de la institución	Realizar reuniones por áreas, con el fin de ser más personalizadas y poder discutir temas de interés para los docentes y el mejoramiento de sus actividades académicas y del clima organizacional		
Talleres de liderazgo y su aplicación por parte de las directivas a través de las entidades gubernamentales y educativas	Realizar talleres de liderazgo que identifiquen las cualidades que debe tener un líder al interior de un entorno académico.		

Fuente: Propia basada en el modelo PHVA del autor Stewart.

Fase 3

Tabla 5. Actividades Fase 3

PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Conformación de equipos integrados por representantes de todos los estamentos educativos. y desarrollo de una agenda de reuniones para revisión del estado actual de la institución y propuestas en los temas sugeridos	Diseñar, planificar y verificar el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y el Sistema de Gestión de Calidad que garantice la satisfacción de la Comunidad ye logro de los objetivos institucionales		
Programa de incentivos para los mejores proyectos de investigación	Otorgar mayor número de incentivos a los colaboradores que sobresalen en su labor académica a través de los proyectos de investigación de sus estudiantes.		

Campañas de mejoramiento de la salud física y mental a través de convenios con empresas y universidades	Establecer equipos de voluntarios o estudiantes de práctica universitaria como agentes promotores de cambio en la vida de los docentes, incentivando a adoptar mejores hábitos y estableciendo espacios de esparcimiento y manejo del estrés		

Fuente: Propia basada en el modelo PHVA del autor Stewart.

Fase 4

Tabla 6. Actividades Fase 4

PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Programa para incentivar la investigación y actividades académicas.	Promover la investigación tanto de los docentes como de los estudiantes, por medio de la multidisciplinariedad, con el fin de aportar distintas áreas de conocimiento para la realización de proyectos educativos		
Cronograma de actividades extracurriculares (foros, charlas gratuitas, día de la salud (clases de yoga, thai chi, danza), salida pedagógica. Incluir familias.	Propiciar escenarios que permitan la convivencia pacífica por parte de la comunidad educativa, a través de la cultura, el deporte y actividades recreacionales.		

Fuente: Propia basada en el modelo PHVA del autor Stewart.

5.9. Cronograma

Tabla 7. Cronograma de Ejecución de Actividades

Actividades planeadas para el primer trimestre académico del año escolar para su ejecución durante todo el año	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
FASE 1				
FASE 2				
FASE 3				
FASE 4				

Fuente: Propia

5.10. Recursos

Las actividades están contempladas para utilizar el menor recurso posible ya disponible en la institución, más allá de necesitar:

- Fotocopias.
- Internet.
- Plan de celular.

Es claro que los recursos económicos de la educación pública en Colombia son escasos, por lo tanto, el mayor recurso que se necesita para la ejecución de esta propuesta es, el tiempo y disposición tanto de directivos como docentes de la institución.

5.11. Presupuesto

Se espera que se pueda invertir mínimo el 2% del presupuesto oficial anual que equivale a doscientos cincuenta millones de pesos M/CTE. ($250.000.000), por lo tanto, sería cinco millones de pesos M/CTE. ($5.000.000) distribuidos así:

- Refrigerios 30%
- Material didáctico 20%
- Premios e incentivos 50%

Bibliografía

A. Isotools Excellence (2015). *¿En qué consiste el ciclo PHVA de mejora continua?* Software ISO. https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/

Abello Bolívar, A. J., & Lozano Torres, D. M. (2013). Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).

Aldave Olivarez, M. A., & Melgarejo Montañez, G. T. (2020). Clima laboral y la gestión administrativa en la dirección regional de educación de Ancash Huaraz-año 2016.

Álvarez Valencia, F. A. (2017). El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque del municipio de Marinilla. Recuperado de http://hdl.handle.net/10495/9171

Azaña Estrella, E. C. (2017). Clima organizacional y desempeño docente en el plan de fortalecimiento de educación física en las instituciones educativas del nivel secundario del cercado de Huancayo. Recuperado de http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4244

BamBula, F. D., Sánchez, A. M. L., & Arévalo, M. T. V. (2012). Factores asociados al síndrome de burnout en docentes de colegios de la ciudad de Cali, Colombia. *Universitas Psychologica*, *11*(1), 217-227.

Bastos Jimenes, C. E., & Molina Ovalle, P. A. (2008). Caracterización del clima organizacional entre docentes y personal de servicios generales del Colegio San José de Calasanz (Suba Rincón).

Benavides Soto, L. (2017). La influencia del poder en el clima organizacional de una organización educativa.

Bennis, W. G., Nanus, B., & Hoyos, E. (1985). Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. México: Norma.

Bonillo Muñoz, D., & Nieto González, F. J. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado.

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Recuperado de http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf

Calvo Estrada, S. A. (2014). Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del colegio Instituto Ciudad Berna. Recuperado de https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/8627

Chang Yui, A. L. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Ciencia Administrativa, 1, 9-14.

Chiavenato I. (1999). Administración de recursos humanos. Quinta edición – noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-

APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf

Colombia, C. D. LEY 1010 de 2006. Bogotá, Colombia. Recuperado de https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf

Contreras Rios, D., & Jimenez Ayala, L. F. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).

De Bogotá, C. D. C. (2016). Concepto 0148046 del 16 de mayo de 2016: Convivencia. Recuperado de https://www.serviciocivil.gov.co/portal/transparencia/marco-legal/normatividad/resoluci%C3%B3n-1356-de-2012-conformaci%C3%B3n-comit%C3%A9-de-convivencia

De Colombia, C. P. (1991). Constitución política de Colombia. Bogotá, Colombia: Leyer. Recuperado de https://200.13.232.188/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Publicaciones/Documentos/PLAN%20ESTRATEGICO%20INSTITUCIONAL%201/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20de%20Colombia.pdf

De la Protección Social, M. (2008). Resolución 2646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Diario Oficial 47059. Recuperado de

http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%20264 6%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf

Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma.

Domínguez, P. (2005). Introducción a la gestión empresarial. fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/5a.htm

Fayol, H. (1961). Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación y control (No. 274 FAY).

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

Galarza, A. O. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. REVISTA DE PSICOLOGÍA/Journal of Psychology, 12(1), 347-362.

(Gan, F., & Berbel, G. 2007). Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. Recuperado de https://kupdf.net/download/manual-de-recursos-humanos_5bc92597e2b6f5c859d82ed7_pdf

García, S. Mónica (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, Núm. 42, Julio-diciembre, pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia.

Gibson, J. I., & Donnelly, J. J. y Konopaske, J. (2006) Elementos del clima organizacional. Ciencia al día. Madrid, España.

Goleman, D. (2018). Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles). Conecta.

Gómez, C. A. S. (2011). Aspectos normativos en la legislación colombiana para la determinación como enfermedad profesional del estrés laboral (Regulatory aspects colombian legislation to determine how the work stresses illness) (Aspectos de regulamentação da legislação...). CES Salud Pública, 2(1), 85-90.

González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista ESPACIOS*, *39*(37), 3.

González Román, S. M. (2017). Clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico microempresarial el Carmen–Colombia, 2016.

Gutiérrez, C., & Busquets, T. (2014). Clima organizacional en las comunidades educativas. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile. Recuperado de http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf

Kalleberg, A. L. (1977). Valores del trabajo y recompensa laboral. American Sociological Review, 42, 124-143.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill Educación.

López, Carlos. (2001) "Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos". Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>. Acceso: 7 de junio 2015.

Marín Monsalve, G., & Mora Rodas, Á. (2014). Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en las instituciones educativas de básica primaria del municipio de Copacabana. Recuperado de http://hdl.handle.net/123456789/263

Maslow, Abraham. Toward a Psychology of Being (1968), Motivation and Personality (first edition, 1954, and second edition, 1970), and The Further Reaches of Human Nature (1971). Recuperado de https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf

McGregor, D. M. The Human Side of Enterprise, en Yarwood, D. L. 1986, Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens, New York: Longman Publishing Group, pp. 134-144.

Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado de http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa

MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.

Munive Torres, M. A. (2013). Clima organizacional: ambiente laboral de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Flores Agustín Codazzi, Cesar. Recuperado de http://hdl.handle.net/10819/1555

Olivas, O. L. L., & Martínez, R. E. G. (2010). Satisfacción laboral y percepción de salud mental en profesores. Revista Mexicana de Investigación en Psicología, 31-36.

Onetto, F. (2004). Climas educativos y pronósticos de violencia: condiciones institucionales de la convivencia escolar. Noveduc Libros. Recuperado de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=mh-7wUG7-OIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=convivencia+institucional&ots=1AbonrZibG&sig=Y5sX1sOS4fEQ2X7r5ceUVOkIeyw&redir_esc=y#v=onepage&q=convivencia%20institucional&f=false

Orbegoso, A. (2008). El clima organizacional. Qué es y cómo analizarlo. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/

Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios, 5(11), 117-125.

Pérez Sánchez, M. P. (2015). Estudio del clima organizacional y motivación docente en la Institución Educativa Concejo de Medellín. Recuperado de http://hdl.handle.net/10819/3345

Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Cad Aten Primaria, 9, 76-8.

Ramos, J., Peiró, J. M., & Ripoll, P. (1996). Condiciones de trabajo y clima laboral. Tratado de psicología del trabajo, 1, 37-91.

Resolución 0312 de 2019. Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Recuperado de https://safetya.co/normatividad/resolucion-0312-de-2019/

Rodríguez F., Pino D. (2013). Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Institución Educativa Gabriel García Márquez, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Recuperado de 12. http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10059/1/CB-0494356.pdf

Rosillo Valladares, L. M. (2018). Estrategias para mejorar el Clima Organizacional de la IE N° 066 “Miguel Grau”, Distrito de Zorritos, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes. 2015. Recuperado de http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/7820

Sallán, J. G. (1988). El objeto de la organización escolar. Educar, (14), 167-187.

Saumeth, K. T., Barraza, F. M., Afanador, T. R., & Ospino, L. S. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, *4*(1), 216-233.

Sierra Blanco, L. Y. (2015). Satisfacción laboral y clima organizacional percibido por docentes de instituciones de la iglesia adventista del séptimo día de la unión colombiana del sur.

Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración, 25(42), 43-61.

Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15), 582-609.

Tamayo Alzate, A. (1999). Teoría general de sistemas. Noos: Revista del Departamento de Ciencias, (8), 84-89.

Tapias Olarte, X. L. (2019). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de colegios públicos del municipio del Socorro, 2018-2019 primer semestre.

Thomas Peters y Roberts Waterman, En busca de la excelencia, Laser Press, México, 1998. Citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Pág. 146.

Villalba Gaona, L. H. (2015). Propuesta de mejora del clima organizacional para una institución educativa normal superior que presenta inconvenientes debido a diferencias en el sistema de evaluación aplicado al cuerpo docente. Recuperado de http://hdl.handle.net/10901/8321

Anexos

Anexo 1. Encuesta sobre clima organizacional

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
COORDINACIÓN DE POSGRADOS Y MAESTRÍAS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

La aplicación de este instrumento tiene como objetivo conocer las opiniones de la comunidad docente, de la institución educativa distrital Gustavo Morales Morales, para orientar estrategias y acciones que permitan, a la entidad educativa, trabajar en procura de un clima organizacional exitoso.

Gracias por su colaboración en el diligenciamiento de la presente encuesta.

A continuación, encontrará unas preguntas o afirmaciones que deben responderse en una escala de cuatro puntos, con extremos de 1) nunca, 2) casi nunca, 3) casi siempre y 4) siempre. La encuesta toma en cuenta 10 variables para analizar y medir el clima organizacional en la institución Educativa distrital Gustavo Morales Morales:

Variable	Definición conceptual y operacional
Trato interpersonal	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
Apoyo del jefe	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Sentido de pertenencia	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a colegio. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Claridad organizacional	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento del colegio.
Coherencia	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y del colegio se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Trabajo en equipo	Grado en que se percibe que existe en el colegio un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para el colegio.
Valores colectivos	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo adicional. cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato).
Disposición de recursos	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
Apoyo organizacional percibido	Percepción del grado de atención a los empleados, el interés y el apoyo que reciben por parte de sus jefes.

Trato interpersonal	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo				
2	Cuando se me presentan situaciones difíciles, mis superiores me entienden y apoyan				
3	Todos mis superiores o jefes me respetan y son justos conmigo				
4	Al interior de la institución educativa, todos nos conocemos y respetamos los unos a los otros				
5	Cuándo interactúo con mis compañeros de trabajo me siento apreciado por ellos				

Apoyo del jefe	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Su jefe directo se reúne con usted frecuentemente?				
2	¿Su jefe directo le otorga poder de tomar decisiones sobre su trabajo?				
3	¿En las reuniones tratan temas que reflejen interés por usted y su trabajo?				
4	¿Su jefe de trabajo lo motiva a hacer mejor su trabajo?				
5	¿Ve a su jefe como un apoyo para usted?				

Sentido de pertenencia	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a colegio. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Me preocupo por cuidar, mantener aseado y ordenado las instalaciones, equipos y elementos que pertenecen a la institución				
2	Siento orgullo de identidad por trabajar para la Institución				
3	Tengo claro los objetivos de la institución				
4	Me gusta asumir nuevas responsabilidades en el trabajo, además de las que tengo				
5	Valoro pertenecer a la institución				

Retribución	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Durante su carrera docente, ha recibido la remuneración adecuada				
2	Su salario le permite llegar a fin de mes de forma holgada				
3	Recibe algún tipo de paquete de beneficios mensual o anual				
4	Cree que ha recibido hasta ahora un sueldo justo por su esfuerzo				
5	En general, está a gusto con su salario				

Claridad organizacional	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento del colegio.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	La información disponible es necesaria y suficiente para realizar sus actividades laborales				
2	Existe una buena comunicación entre la dirección y los docentes				
3	Me comunican de forma clara los objetivos, funciones y tareas de mi trabajo				
4	Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo				

5	En general la comunicación es efectiva en esta institución				

Coherencia	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y del colegio se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Las decisiones de los directivos son acordes a los objetivos de la institución				
2	Existe igualdad en la aplicación de normas y políticas de la institución tanto para los directivos como para los empleados				
3	Conozco y pongo en práctica la visión, misión y políticas de la institución				
4	Las normas y políticas de la institución, son claras y entendibles				
5	Su desempeño laboral se ajusta a los principios, objetivo, normas y reglamentos				

Trabajo en equipo	Grado en que se percibe que existe en el colegio un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para el colegio.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Considero que la labor que desempeño es de gran importancia para mis compañeros y para institución				
2	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas				

3	En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados				
4	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s)				
5	En esta institución se trabaja en equipo				

Valores colectivos	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo adicional. cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato).

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor				
2	Siempre trabajamos en forma organizada y con planificación				
3	En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de los directivos				
4	Las nuevas ideas que aportan los docentes son bien acogidas por los directivos				
5	Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva				

Disposición de recursos	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo				
2	En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos para laborar				

3	Mi lugar de trabajo maneja condiciones físicas adecuadas, favorables para mi salud como: higiene, buena iluminación, aire y oxigenación, etc.				
4	Cuenta con el respaldo de los directivos para la realización de sus proyecto laborales				
5	Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos				

Apoyo organizacional percibido	Percepción del grado de atención a los empleados, el interés y el apoyo que reciben por parte de sus jefes.

Marque con una X en las casillas verdes la opción que considere adecuada para usted.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	La dirección realmente se preocupa por el bienestar de sus docentes				
2	La organización está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial				
3	La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas				
4	Los directivos son comprensivos cuando uno comete un error				
5	La dirección se preocupa realmente por el clima organizacional de la institución				