



**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 HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la  
Institución Educativa Oreste Sindici**

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

**Neidy Bibiana Álvarez Giraldo**

**Dr. René de Jesús Aguirre Bracho**

**Panamá, junio, 2018**

## DEDICATORIA

A Sorelly y Hernán, mi inspiración.

A Taty, mi alma gemela

A Emiliano, mi motor

A Alex, mi gran amor

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la inteligencia, la paciencia y la perseverancia que me dio en los momentos más difíciles.

A mi familia por prestarme su tiempo y entender mis ausencias.

A mis compañeros de trabajo por las risas y la buena energía.

A los miembros de la Institución Educativa Oreste Sindici por permitirme entrar en su espacio de trabajo.

A mi asesor por sus buenas recomendaciones para alcanzar este logro.

Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la Institución  
Educativa Oreste Sindici

Autor: Neidy Bibiana Álvarez Giraldo

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

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación UMECIT

Panamá

2018

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo, diseñar una propuesta de mejora para el clima organizacional de la Institución Educativa Oreste Sindici localizada en el Municipio de Itagüí (Colombia), para ello fueron consultadas diversas fuentes teóricas con el fin de conocer las diferentes concepciones que se tiene sobre clima organizacional; Góngora, Nóbile y Ciatelli (2012) consideran el clima organizacional como la percepción sobre los atributos de una organización, los cuales influyen sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos, para Segredo (2017) el clima hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. La variable analizada fue: clima organizacional. Para esta propuesta de mejora fue aplicada una encuesta a través de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) a 51 personas, el cuestionario consiste en cuarenta preguntas bajo ocho dimensiones las cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Además, se trabajó con un grupo focal conformado por diez miembros de la organización pertenecientes a diferentes escalas jerárquicas. De los resultados obtenidos se llega a la conclusión que el clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici se encuentra en un nivel promedio, lo cual indica que hay dimensiones que se encuentran bien y tienen oportunidad de fortalecerse y otras que por el contrario deben ser intervenidas por lo que generan un marco rico de oportunidades para elaborar estrategias que mejoren el clima organizacional en esta Institución Educativa.

Palabras clave: Clima organizacional, Escala de clima organizacional EDCO, ambiente laboral.

Proposal for the improvement of the organizational climate in the Educational  
Institution Oreste Sindici

Author: Neidy Bibiana Álvarez Giraldo

Work presented as a requirement to apply for a Master's degree in  
Educational Administration and Planning

UMECIT School of Education

Panama

2018

### **ABSTRACT**

The objective of this research was to design an improvement proposal for the organizational climate of Oreste Sindici Educational Institution, located in the municipality of Itagüí (Colombia). For this improvement proposal, various theoretical sources were consulted in order to understand the different conceptions of the organizational climate. Góngora, Nóbile and Cikatelli (2012) consider the organizational climate as the perception of the attributes of an organization, which influence the behavior, performance and satisfaction of individuals. For Segredo (2017), the climate refers to the characteristics of the work environment, which are perceived directly or indirectly by the workers who work in that environment. The variable analyzed in this improvement proposal was: organizational climate. For this improvement proposal, a survey was applied through the Organizational Climate Scale (EDCO) to fifty-one people. The survey consisted of forty questions under eight dimensions; interpersonal, management style, sense of belonging, retribution, availability of resources, stability, clarity and coherence in the direction and collective values. In addition, we worked with a focus group consisting of ten members of the organization, who belonged to different hierarchical scales. From the results obtained from the survey, it is concluded that the organizational climate in the Educational Institution Oreste Sindici is at an average level. This indicates that there are dimensions that are satisfactory but have opportunities for improvement and others that should be intervened so they generate a rich framework of development to create strategies that improve the organizational climate in this Educational Institution.

**Keywords:** Organizational climate, EDCO organizational climate scale, work environment

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	X
<b>1. Descripción del problema</b> .....	14
<b>2. Formulación del problema</b> .....	18
<b>3. Objetivos de la investigación</b> .....	19
3.1. Objetivo general.....	19
3.2. Objetivos específicos .....	20
<b>4. Justificación e impacto</b> .....	20
<b>CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN</b> ..	25
<b>1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales</b> .....	26
1.1 Bases investigativas .....	26
1.2 Bases conceptuales y teóricas.....	29
1.2.1 Clima organizacional.....	29
1.2.2 Teoría de clima organizacional de Likert.....	31
1.2.5 Clima organizacional en las Instituciones Educativas .....	40
1.3 Bases legales .....	41
<b>2. Sistema de variables definición conceptual y operacional</b> .....	44
<b>CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	48
<b>1. Enfoque y método de investigación</b> .....	49
<b>2. Tipo de investigación</b> .....	50
<b>3. Diseño de la investigación</b> .....	51
<b>4. Población y muestra</b> .....	52
<b>5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	54
<b>6. Validez y confiabilidad de los instrumentos</b> .....	57
7.1 Coeficiente alfa de Cronbach.....	58
<b>7. Técnicas de análisis de los datos</b> .....	59
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	61
<b>1. Procesamiento de los datos</b> .....	62

<b>2. Discusión de resultados</b> .....	79
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA</b> .....	82
<b>1. Denominación de la propuesta</b> .....	83
<b>2. Descripción</b> .....	83
<b>3. Fundamentación</b> .....	83
<b>4. Objetivos de la propuesta</b> .....	84
4.1 Objetivo General.....	84
4.2 Objetivos específicos .....	84
<b>5. Beneficiarios</b> .....	84
<b>6. Productos</b> .....	84
<b>7. Localización</b> .....	85
<b>8. Método</b> .....	85
<b>9. Cronograma</b> .....	85
<b>10. Recursos</b> .....	87
<b>11. Presupuesto</b> .....	87
<b>CONCLUSIONES</b> .....	118
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	120
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	122
<b>ANEXOS</b> .....	133

## LISTA DE GRÁFICOS

<u>Gráfico N.º 1: Relaciones interpersonales</u> .....	62
<u>Gráfico N.º2: Estilo de dirección</u> .....	63
<u>Gráfico N.º 3: Sentido de pertenencia</u> .....	64
<u>Gráfico N.º 4: Retribución</u> .....	65
<u>Gráfico N.º 5: Disponibilidad de recursos</u> .....	66
<u>Gráfico N.º6: Estabilidad</u> .....	67
<u>Gráfico N.º7: Claridad y coherencia de la dirección</u> .....	68
<u>Gráfico N.º8: Valores colectivos</u> .....	69
<u>Gráfico N.º9: Esferas del bienestar</u> .....	90
<u>Gráfico N.º10:Formato de reemplazo de horas de Docente</u> .....	111
<u>Gráfico N.º11: Formato de control de reemplazo de horas a Docente</u> .....	112
<u>Gráfico N.º12:Formato de control de horas de ausencia de Docentes</u> .....	113
<u>Gráfico N.º 13:Formato de agenda semanal I.E Oreste Sindici</u> .....	115

## LISTA DE TABLAS

<u>Tabla N.º1: Tipos de clima organizacional según Likert</u> .....	32
<u>Tabla N.º2: Enfoques del clima organizacional</u> .....	34
<u>Tabla N.º3: Definición de la variable clima organizacional</u> .....	45
<u>Tabla N.º 4:Operacionalización de la variable clima organizacional</u> .....	46
<u>Tabla N.º5: Distribución de preguntas EDCO</u> .....	55
<u>Tabla N.º 6: Puntaje de la escala EDCO</u> .....	56
<u>Tabla N.º7: Intervalos de calificación de la escala EDCO</u> .....	56
<u>Tabla N.º8: Coeficiente <math>\alpha</math> de Cronbach a partir de la varianza para la EDCO aplicada</u> .....	59
<u>TABLA N.º 9: Análisis de la información obtenida mediante el grupo focal</u> .	70
<u>Tabla N.º10: Puntaje por categorías EDCO</u> .....	80
<u>Tabla N.º11: Cronograma de trabajo de la propuesta</u> .....	86
<u>Tabla N.º12:Actividades del programa de bienestar laboral</u> .....	100
<u>Tabla N.º13: Conformación de equipos para actividades de bienestar laboral</u> .....	106
<u>Tabla N.º14: Indicadores de horas reemplazadas</u> .....	114
<u>Tabla N.º 15: Indicador de cumplimiento de actividades</u> .....	117

## INTRODUCCIÓN

Es innegable que en la era de la globalización, los avances tecnológicos y de la búsqueda de la calidad y la productividad, la principal ventaja que tiene una organización, se basa en las personas que trabajan en ella.

Con base en lo anterior, en las organizaciones se ha hecho indispensable tener en cuenta no solamente sus metas, objetivos e intereses propios, sino también la percepción que tiene cada uno de sus miembros sobre la cultura y el clima organizacional, dado que, solo cuando una persona está motivada y se siente bien en su lugar de trabajo, se identifica y compromete con la consecución de las metas y objetivos de la organización a la cual pertenece.

El campo educativo no es ajeno a dicha situación. Es así como, estudiar el clima organizacional en las diferentes Instituciones Educativas se convierte en un punto de partida importante para entender algunas de las fortalezas y/o dificultades que se presentan al interior de las Instituciones y que afectan directamente el nivel educativo del país.

El interés por comprender el comportamiento y las motivaciones de las personas que trabajan en educación ha generado diversos estudios desde los cuales se han ido construyendo diferentes concepciones de clima organizacional en las Instituciones Educativas y se generan propuestas para su fortalecimiento o mejoramiento.

Es el mismo interés el que ha impulsado el presente trabajo de investigación, con el cual se busca identificar los factores que componen el clima organizacional, determinar el nivel en que se encuentra, además de establecer debilidades y oportunidades de mejora y finalmente diseñar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional de la Institución Educativa

Oreste Sindici ubicada en el Municipio de Itagüí, Antioquia, Colombia durante los años 2016 a 2018.

Para ello en el primer capítulo se analiza las principales fortalezas y dificultades que se tiene en el día a día al interior de la Institución Educativa lo cual sirve como insumo para generar la pregunta que sirve como norte de esta investigación: ¿cómo mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici?, seguidamente se plantean los objetivos de trabajo enmarcados principalmente en diagnosticar el nivel del clima organizacional y en el diseño de una propuesta de mejoramiento, se justifica la investigación desde el punto de vista teórico, práctico y metodológico y finalmente se establece el impacto esperado.

Seguidamente, en el segundo capítulo, se realiza un rastreo bibliográfico sobre investigaciones previas sobre clima organizacional, además de consultar diferentes fuentes teóricas y conceptuales que sirven como sustento de la investigación, adicional se consultan las bases legales iniciando por la Constitución Política de Colombia y el Ministerio de Educación Nacional. También se define la variable de estudio: clima organizacional y se define de manera conceptual y operacional.

En el tercer capítulo se define el diseño metodológico de la investigación, en él se establece que dicha investigación es de enfoque cuantitativo, basada en el positivismo, de tipo descriptiva, aplicada, con un diseño no experimental, univariable y de campo. También se selecciona la muestra conformada por 51 personas para la aplicación de la Escala de Medición de Clima Organizacional EDCO diseñada y validada en Colombia y utilizada en diferentes investigaciones del mismo tipo, para el grupo focal se seleccionan 10 personas de diferentes cargos. Los resultados obtenidos con la EDCO se analizan

mediante la estadística descriptiva y los del grupo focal mediante la técnica de análisis de contenido.

En el cuarto capítulo se analizan los resultados identificando el nivel en el que se encuentra el clima organizacional gracias al procesamiento de la EDCO y del análisis de la información obtenida con el grupo focal.

Finalmente en el quinto capítulo se diseña la propuesta de mejoramiento como tal, iniciando con un plan de bienestar laboral con base en la guía dada por el Ministerio de Educación Nacional, adicional se generan formatos e indicadores que sirven para planear, registrar, medir y controlar situaciones que han provocado que el clima organizacional no se encuentre en un nivel más alto.

# **CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

## 1. Descripción del problema

En el marco del Foro Mundial sobre la Educación de Incheon (República de Corea) organizada por la UNESCO en el año 2015, los más de 1600 participantes de 160 países, se comprometen a brindar una educación de calidad y con el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, para lo cual es necesario fortalecer los insumos, los procesos y la evaluación de los resultados y los mecanismos de supervisión para medir los progresos, por eso se ocuparán de que “los Docentes y los educadores estén empoderados, sean debidamente contratados, reciban una buena formación, estén cualificados profesionalmente, motivados y apoyados dentro de sistemas que dispongan de recursos suficientes, que sean eficientes y que estén dirigidos de manera eficaz” (UNESCO, 2015, p.8) para ello están decididos a establecer marcos jurídicos y políticos que promuevan la rendición de cuentas y la transparencia, así como la dirección participativa y las asociaciones coordinadas.

En Colombia las funciones de inspección, vigilancia y supervisión educativa están definidas según la Ley 115 de 1994 de Colombia, artículo # 170 así:

Las funciones de inspección, vigilancia, control y asesoría de la educación y administración educativa serán ejercidas por las autoridades del nivel nacional sobre las del nivel departamental, por las autoridades del nivel departamental sobre las de orden distrital y municipal y por estas últimas sobre las Instituciones Educativas. (p.41)

Con base en lo anterior se puede afirmar que la supervisión a los establecimientos educativos oficiales y privados está dado inicialmente por el Ministerio de Educación Nacional a partir de este momento denominado MEN, que a su vez delega la función a los Gobernadores y Alcaldes que encargan

dicha supervisión a las Secretarías de Educación de cada Departamento o Municipio, las cuales según la Ley 115 de 1994 de Colombia, artículo # 153 tienen como misión “organizar, ejecutar, supervisar, vigilar y evaluar el servicio educativo; nombrar, remover, trasladar, sancionar, estimular, dar licencias y permisos a los Docentes, Directivos Docentes y personal administrativo; orientar, asesorar y en general dirigir la educación en el municipio” (p.33) es decir, sobre esta recae la responsabilidad de asegurar la adecuada prestación del servicio educativo y por lo tanto le corresponde coordinar todas las acciones conducentes a garantizar y responder por que el servicio educativo sea el óptimo y para que éste llegue a todos y todas con igual calidad, gran parte del logro de los objetivos institucionales dependen de su capacidad para planear, organizar , controlar y supervisar lo que ocurre en el sector educativo, para realizar esta ardua tarea el secretario no está sólo, además de tener a su disponibilidad recursos físicos y financieros, cuenta con equipo de trabajo del que forman parte, en el ámbito local, los Directivos Docentes, entendidos estos según Ley 115 de 1994 de Colombia, artículo # 126 como “los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría” (p.26). Estos son conocidos con el nombre de Rector y Coordinador. Cada Institución Educativa cuenta con un Rector quien es el representante legal y un Coordinador o Coordinadores dependiendo de la cantidad de estudiantes matriculados, según el artículo #10 del Decreto 3020 de 2002 así:

Si atiende más de 500 estudiantes: un (1) coordinador.

Si atiende más de 900 estudiantes: dos (2) coordinadores.

Si atiende más de 1.400 estudiantes: tres (3) coordinadores.

Si atiende más de 2.000 estudiantes: cuatro (4) coordinadores. (p.1).

El Rector tiene la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo referente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una Institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal Docente, Directivo Docente y administrativo a su cargo, y respecto de los alumnos. El Coordinador auxilia y colabora con el Rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de convivencia de los alumnos, en funciones académicas o curriculares no lectivas.

Ahora bien, a pesar de estar definidas las funciones del Rector y Coordinadores y de la importancia de crear un buen ambiente para todos los miembros de la comunidad educativa, al respecto la Secretaría de Educación del Municipio de Itagüí considera:

Los rectores son los responsables directos de garantizar un ambiente donde fluyan armónicamente las relaciones interpersonales para que el aprendizaje suceda. Quiere decir esto que se debe cuidar los ambientes laborales de Docentes y demás funcionarios de la Institución Educativa. El clima institucional debe cobijar las interacciones entre estudiantes, estudiantes con Docentes y Directivos Docentes, así como el ornato, aseo y parte física de la Institución. (Restrepo y Molina, 2018, p.1).

En la Institución Educativa Oreste Sindici es común ver que varios de los Docentes, algunos Coordinadores y hasta el personal de vigilancia, al finalizar cada año escolar se dirigen a la Secretaría de Educación del Municipio de Itagüí a solicitar traslado para otra Institución Educativa, debido a los altos

índices de estrés a los que cada año se ven enfrentados, ocasionado principalmente por la falta de comunicación entre los Coordinadores los cuales trabajan de manera aislada. Otro aspecto que genera altos niveles de angustia es que se diseña una agenda antes semanal, ahora mensual pero lo ahí planeado no se cumple, por disposición de la Secretaría de Educación del Municipio de Itagüí o de los Directivos Docentes de la Institución se cambian las actividades de un día para otro o en ocasiones hasta en el mismo día. Por otro lado existe dentro de la Institución un rol muy importante y es el de Director o Tutor de Grupo, Docente encargado de orientar un grupo en específico, lastimosamente este rol se convierte prácticamente en una carga pues toda la responsabilidad de diferentes actividades que se planean para los estudiantes recae sobre él, quien debe responder por la planeación y actividades propias de su área y adicionalmente a las actividades del grupo, el nivel es tanto y tan mal planeado que han hecho ver dentro de los Docentes el ser director de grupo como un castigo y como una carga adicional al trabajo.

Adicional a lo anterior está el nivel de actividades extracurriculares que se planean en la Institución Educativa lo cual demanda tiempo de las clases y fuera de ellas para realizarse, por ejemplo, feria TIC, festival de coreografías, encuentro de oratoria, tertulias literarias, bazar, viejotecas, feria de la antioqueñidad, entre otras, las cuales generan estrés porque no se cuenta con el suficiente tiempo y en ocasiones ni los recursos para realizarse.

También existe un factor que genera disgusto e inconformidad y es el tener que cubrir a un compañero que está incapacitado o ha pedido permiso para ausentarse de la Institución Educativa durante las horas llamadas disponibles y que son utilizadas por los Docentes para planear, calificar, evaluar, llenar formatos reglamentarios, entre otros, porque hace que el trabajo propio se atrase, además dicho acompañamiento recae principalmente sobre los

Docentes contratados bajo una modalidad llamada provisional, los cuales lo ven como injusto y en ocasiones arbitrario.

Así mismo se debe tener en cuenta que al reclamar sobre ciertas situaciones que no son compartidas por los Docentes, los Directivos Docentes, se toman las cosas de manera personal y con un alto grado de sensibilidad lo que lleva a generar conflictos personales y a no resolver los laborales.

Otro aspecto es que los coordinadores han delegado sus funciones a Docentes lo cual genera disgustos, malos entendidos e inconformismo por tener que rendirle cuentas a alguien que está en la misma escala jerárquica.

## **2. Formulación del problema**

Los anteriores conflictos son causados principalmente por la falta de comunicación entre Directivos Docentes y Docentes lo cual desorienta el trabajo de toda la Institución Educativa. En el mismo orden de ideas podemos determinar que la falta de comunicación genera:

- Predisposición de los Docentes a las actividades planeadas puesto que ya saben que difícilmente se van a cumplir.
- Estrés por la cantidad de actividades extracurriculares en las que se acepta participar sin tener en ocasiones el tiempo y los recursos para planear y llevar acabo.
- Disgusto y malestar por delegar funciones de Directivos Docentes a Docentes.

- Centralización de responsabilidades en ciertos Docentes, que se podrían distribuir entre los diferentes Docentes.

Con base en lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

### **¿Cómo mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici?**

El problema fue detectado mediante observación directa durante dos años y de la entrevista con varios Docentes de la Institución Educativa. También se pudo acceder a información fijada en la Secretaría de Educación del Municipio de Itagüí donde se muestra en los últimos dos años las solicitudes de traslados, siendo en el 2017 la Institución Educativa en donde más solicitudes de traslado se presentaron y aprobaron, (ver anexo 1) y según los registros de la Secretaria de la Institución Educativa entre enero de 2017 y enero de 2018 se trasladaron 8 maestros y un Directivo Docente.

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de mejora para el clima organizacional de la Institución Educativa Oreste Sindici.

### 3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la percepción que tienen los Docentes, Directivos Docentes y empleados del clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici.
- Identificar los factores que conforman el clima de la organización.
- Determinar las debilidades y oportunidades de mejora que tiene el clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Institución Educativa Oreste Sindici.

## 4. Justificación e impacto

A causa del creciente interés por aumentar la productividad, las organizaciones han implementado día a día nuevas estrategias para asegurar el mejoramiento de las mismas y con ello, han crecido las exigencias funcionales para las personas que trabajan en ellas.

La educación no es ajena a este fenómeno, vemos como en las Instituciones Educativas los Directivos Docentes, Docentes y demás empleados además de tener las obligaciones misionales tradicionales, deben dar cumplimiento a gran cantidad de requerimientos en cuanto a capacitación, registro e implementación de numerosas propuestas originadas desde el orden local con las Secretarías de Educación hasta el orden nacional con las directrices del Ministerio de Educación Nacional; todo con miras a alcanzar los fines de la educación, con la pretensión de ser competitivos en un mundo globalizado.

Todo lo anterior genera mayores exigencias a todos los empleados de las Instituciones Educativas los cuales no siempre reciben con agrado todas las propuestas que llegan desde los Entes Territoriales o Nacionales y que deben ser asumidas en su práctica, produciendo mayores niveles de estrés y deterioro en muchas ocasiones del clima organizacional.

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los empleados de una organización sobre el ambiente laboral, se relaciona directamente con el rendimiento en el trabajo y con el grado de motivación de sus colaboradores puesto que todas las personas tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos.

En este orden de ideas Salazar, Martínez y Quezada (2018) consideran que “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto” (p.14). De la misma manera, García y Ochoa (2004) creen que en los últimos años ha cobrado especial interés el tema de los ambientes al interior de las organizaciones porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas no sólo en el ámbito personal sino en la ámbito laboral, el brindar un buen clima al interior de la organización tiene como ventaja que el empleado desarrolle de forma más libre y acertada, todo su potencial y de esta manera se aproveche en beneficio de la empresa.

Al analizar el campo de la educación, se encuentra que los estudios recientes sobre clima organizacional se enfocan en determinar los tipos de clima al interior de una organización y los factores que lo afectan, es por ello, que la presente investigación tiene como propósito fundamental determinar el nivel

en el que se encuentra el clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici identificando las falencias o puntos fuertes que este presenta además de relacionar a los empleados en dicho proceso con el fin de diseñar una propuesta que mejore o fortalezca el ambiente de trabajo y que ello repercuta positivamente en la mejora continua de los procesos de educación que la Institución imparte.

Se considera que la importancia de realizar esta investigación radica en poder identificar las falencias o virtudes que existe en el clima organizacional de la Institución, además de generar una propuesta para que los directivos gestionen con sus Docentes la construcción de ambientes laborales favorables desde su desarrollo personal y que redunden en la generación de condiciones laborales hacia el buen desarrollo de los procesos, la mejora continua institucional y el fortalecimiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje con los estudiantes.

Por otro lado es importante realizar una delimitación de la presente investigación con el fin de ubicarla temática, espacial y temporalmente.

#### Temática

La línea de investigación es administración y gerencia, el área es administración y planificación y los ejes temáticos son planificación estratégica o modelos gerenciales de la organización.

#### Espacial

La Institución Educativa Oreste Sindici es una Institución de carácter oficial ubicada en la República de Colombia, Departamento de Antioquia, Municipio de Itagüí, Barrio Santamaría, el cual pertenece a la comuna 4. Cuenta con una

sede única la cual se encuentra en la calle 76 con la carrera 49. Está en el límite de la zona industrial y residencial. La Institución fue creada hace más de 50 años y la planta física fue remodelada hace 2 años, consta de 2 bloques de tres pisos cada uno, con 22 aulas de clase, sala de profesores, restaurante y placa polideportiva cubierta. Tiene una población total de 1588 estudiantes, distribuidos entre los niveles de preescolar, básica primaria, modelos flexibles, básica secundaria y media, separados en tres jornadas.

Los estudiantes del diurno pertenecen a los estratos sociales 2 y 3, en su mayoría viven en el mismo barrio. Las familias están conformadas de diferentes maneras: las hay nucleares, monoparentales y extendidas. El nivel educativo de las familias es medio-alto y las condiciones laborales son muy diversas van desde los profesionales, los pequeños empresarios independientes, los obreros de la industria textil y otros en una pequeña proporción viven del comercio informal. Esta diversidad se ve reflejada en las diferencias de niveles salariales y de posibilidades en el acompañamiento familiar. Los estudiantes del nocturno pertenecen a los estratos 1 y 2, viven en su mayoría en las veredas Los Gómez y El Porvenir, siendo gran parte de ellos trabajadores de la plaza mayorista, obreros y amas de casa.

#### Temporal

El estudio se ejecutó en el Municipio de Itagüí, en la Institución Educativa Oreste Sindici con una duración de 2 años comprendidos entre Enero de 2016 y Marzo de 2018.

#### Impacto esperado

El tema de clima organizacional es un elemento clave a la hora de lograr objetivos de productividad y calidad. El objetivo de la investigación es conocer

a profundidad el ambiente laboral de tal manera que permita diseñar e implementar acciones que impacten positivamente las características del clima organizacional.

Se espera que al realizar la propuesta en la organización haya un mejor flujo de información y comunicación, mejores interacciones entre los miembros de la organización, mayor motivación por parte de todas las personas de la organización y mejor distribución de funciones.

# **CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales**

### 1.1 Bases investigativas

En los últimos años se han llevado a cabo diversas investigaciones sobre clima organizacional que son importantes conocer y tener en cuenta para la realización de esta investigación.

A nivel internacional

Riveros Paredes y Grimaldo (2017) investigan sobre la relación entre los valores y clima organizacional en Docentes de un instituto de educación superior de Lima, se trabajó con una muestra de 100 Docentes, el diseño es descriptivo de tipo correlacional los instrumentos utilizados fueron: Portrait, Values Questionnaire de Schwartz y Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stinger. Los resultados señalan que existe correlación entre poder, autodirección, universalismo, estimulación, tradición y las dimensiones del clima organizacional.

También Cota Luevano (2017) investiga sobre un método para evaluar el clima organizacional del área Docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. Obregón, Sonora, se trabajó con una muestra de 40 Docentes, el instrumento utilizado es un cuestionario de 21 preguntas basado en uno diseñado por Likert, al analizar los resultados obtenidos mediante la encuesta concluye que “el conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales que permite introducir cambios planificados en las actitudes

y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en los subsistemas que la componen” (p. 47).

Baño Ayala, Villacrés Cevallos y Arboleda Álvarez (2016) investigan sobre el clima organizacional del personal Docente en las I.E de las provincias de Chimborazo, Ecuador. La investigación es de tipo cualitativo correlacional, la técnica aplicada para recolectar los datos es el cuestionario conformado por 35 preguntas las cuales agrupan en 7 dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. El resultado obtenido con el modelo MIMIC, indica que todas las dimensiones del clima organizacional influyen de manera directa (correlación positiva) sobre la variable intangible (latente) denominada clima.

Por su lado Torres Pacheco y Zegarra Ugarte (2015) realizan una investigación sobre el clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno, Perú. La investigación fue de “tipo básica y el diseño general es correlacional no experimental o diseño ex post facto” (p.5). El método utilizado es cuantitativo con una muestra de 133 Docentes, el análisis correlacional se realizó mediante las pruebas “r” de Pearson y la “t” de Studen, el instrumento utilizado fue el cuestionario. El estudio de investigación concluye que existe una relación directa positiva fuerte ( $r = 0,828$ ) y significatividad ( $t = 16,90$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas, estableciendo que, a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral.

Ramírez Campos y Domínguez Aguirre (2012) analizan la relación existente entre clima organizacional y el compromiso institucional en las I.E.S de Puerto Vallarta con una muestra de 384 casos, la técnica utilizada para obtener la información fue mediante “un cuestionario basado en el instrumento utilizado

por Domínguez, Sánchez y Torres (2010) y el modelo de Meyer y Allen (1997), el cual se conformó con siete dimensiones que contienen 20 variables sobre clima organizacional y 15 sobre compromiso institucional” (p. 21). Adicional se cuenta con 8 variables de tipo demográfico. El análisis estadístico se lleva a cabo a través del coeficiente de correlación “r” de Pearson. Los investigadores mediante los resultados obtenidos prueban la hipótesis de que existe una asociación positiva entre el clima organizacional y el compromiso institucional, aunque en algunas dimensiones como el liderazgo y el compromiso las relaciones son débiles.

También Juárez-Adauta (2012) basa su investigación sobre el clima organizacional y satisfacción laboral en el campo de la salud, el método utilizado es el observacional, descriptivo y analítico con una muestra de 230 personas. El análisis estadístico se realizó con t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos muestran que los dos índices satisfacción laboral y mejor clima organizacional entre sí, tienen una alta correlación positiva.

A nivel nacional

Pérez (2015) investigó el clima organizacional y motivación docente en la Institución Educativa Concejo de Medellín, para ello tuvo en cuenta aspectos como: la satisfacción laboral docente, motivación laboral docente, trabajo en equipo, gestión educativa estratégica, comunicación asertiva, clima organizacional, liderazgo transformacional y cultura organizacional. Los resultados muestran que existen factores que deben fortalecerse como la comunicación y el trabajo cooperativo con el fin de mejorar el clima organizacional.

Por su parte Tapias (2014) investiga sobre el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó para la realización del estudio diseña un cuestionario que contempla dimensiones del clima organizacional como: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Los resultados muestran que el clima organizacional en la Institución es mejorable.

Calvo (2014) investiga sobre diferentes dimensiones que componen el clima organizacional en la comunidad de docentes y administrativos del Colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna como: liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y reconocimiento. Concluye que el clima organizacional debe fortalecerse y diseña una estrategia de gestión educativa.

## 1.2 Bases conceptuales y teóricas

### 1.2.1 Clima organizacional

Diversas son las concepciones que se tiene sobre clima organizacional, según Segredo (2017) el clima hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Para Iglesias Armenteros y Sánchez García (2015) se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por su parte Góngora, Nóbile y Cicitelli (2012) consideran el clima organizacional como la percepción sobre los atributos de una organización, los cuales influyen sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos. Dueñas Cáceres y Bobadilla Quispe (2013) piensan que “el clima es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medible que distingue una organización de otra” (p.40). También

Weyner (2012) menciona que el clima organizacional se enfoca en la forma como los colaboradores ven, interpretan y dan un significado a su entorno elaborando explicaciones para describir, ordenar y analizar los hechos en la organización.

Adicional a lo anterior se encuentra que “el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo” (Cañellas y Castellanos, 2011, p.81) los trabajadores pueden percibir directa o indirectamente dichas características, tiene repercusiones sobre el comportamiento laboral, es una variable que sirve de mediadora entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Las características del clima de una organización permanecen en el tiempo, son diferentes de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

Para Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia, (2009) definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Entre los componentes están:

- Ambiente físico: comprende todo lo relacionado con el espacio físico de las instalaciones.
- Características estructurales: relacionadas con el tamaño de la organización, sus escalas jerárquicas y estilos de dirección.
- Ambiente social: se relaciona con la solución de conflictos, comunicación entre las personas, relaciones interpersonales.
- Características personales: se refiere a las motivaciones, expectativas de los miembros de la organización.

- Comportamiento organizacional: se enfoca en aspectos como productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

### 1.2.2. Teoría de clima organizacional de Likert

Rensis Likert (1903-1981) “fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión empresarial” (Colom Gorgues, 2015, p.73). Desarrolló la famosa escala de Likert en la investigación de mercados, también fue un estudioso de la teoría de clima organizacional. Según Caraveo (2004), Likert en su teoría de clima organizacional considera que el comportamiento de los empleados es causado por las conductas administrativas y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Adicional señala, que hay tres tipos de variables que definen las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima. Las variables pueden ser: causales, intermedias y finales.

- Causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.
- Intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

- Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. (Aldana Gonzales, Hernández Gonzales, Aguirre Bautista y Hernández Solórzano, 2009, p.92).

La unión de los tipos de variables establece dos grandes tipos de clima organizacional que se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla N.º1**

**Tipos de clima organizacional según Likert**

Clima de tipo autoritario		Clima de tipo participativo	
Sistema I – Autoritarismo explotador	Sistema II- Autoritarismo paternalista	Sistema III – Consultivo	Sistema IV - Participativo en grupo
En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la	El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente	En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la

<p>organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.</p>	<p>las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.</p>	<p>en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.</p>	<p>organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por la fijación de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p>
---	---	--	--

### 1.2.3 Enfoques del clima organizacional

Con base en el concepto que se tiene sobre clima organizacional se distinguen tres enfoques principales que se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla N.º2:**

#### **Enfoques del clima organizacional**

<b>Enfoque</b>	<b>Definición de clima</b>	<b>Representantes</b>
Estructuralista	El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forma	Forehand y Gilme
Subjetivo	La opinión que el trabajador se forma de la organización	Halpin y Crofts Gonçalves Hall
Síntesis	Los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.	Wather Litwin y Stringer

Fuente: (Álvarez. 2018)

#### 1.2.4. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son los rasgos susceptibles de ser medidos en una organización y que influyen en el comportamiento de las personas que allí trabajan. Según Caraveo (2004), Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: como se usa el liderazgo para influenciar a los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: los métodos que se utiliza para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: las formas de comunicación de la empresa y los métodos para hacerlo.
4. Las características de los procesos de influencia: interacción entre superior y subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: la conveniencia de las informaciones en que se basan las decisiones y la distribución de las funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: método para establecer los objetivos y directrices. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: la forma en que se distribuye el control entre las diferentes escalas jerárquicas organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación y la formación deseada

Por otro lado, González, Melo y Limón (2015) mencionan que los teóricos Pritchard y Karasick consideran 11 dimensiones para estudiar el clima organizacional

1. Autonomía: mirada como el grado de libertad con la que cuenta un individuo para decidir y solucionar problemas.
2. Conflicto y cooperación: se refiere al nivel de colaboración que existe entre los empleados para realizar su trabajo y el apoyo material y humano que reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: se basa en el ambiente laboral, social y de amistad que hay dentro de la organización.
4. Estructura: se basa en las políticas y directrices para llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: salarios y beneficios que tienen los miembros de la organización.
6. Rendimiento: remuneración por un trabajo bien hecho. Dualidad rendimiento- remuneración.
7. Motivación: como apoya y motiva la organización a sus empleados.
8. Estatus: diferencias jerárquicas y su importancia dentro de la organización
9. Flexibilidad e innovación: capacidad de la organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: de qué manera las personas en las diferentes escalas jerárquicas pueden tomar decisiones.
11. Apoyo: como apoya la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Para la realización de este trabajo se tienen en cuenta las ocho dimensiones que pueden explicar el clima de una organización basada en la escala EDCO aplicada en la presente investigación, con base en Aguado (2012) son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia y valores colectivos.

A continuación, se profundiza en cada una de las dimensiones mencionadas, dado que son las que se seleccionaron para investigar.

- Relaciones interpersonales: conocidas también con el nombre de relaciones humanas o interrelaciones personales, son aquellas relaciones que se forman entre mínimo dos personas y son parte fundamental de la vida en sociedad. En el ámbito laboral según Montes (2016) debe existir comunicación constante con las personas de manera que establezcan relaciones interpersonales sanas.
- Estilo de dirección: “se define como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas” (Sánchez, 2008, p.11). Es la unión de atributos, habilidades y actuaciones que utiliza el director para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados. Teniendo en cuenta que en las Instituciones de educación pública el director es el líder de la organización, se consideran algunos tipos de liderazgo, según Pedraja y Rodríguez (2004) existen tres estilos de liderazgo; el participativo que se caracteriza porque el líder tiene en cuenta la opinión y sugerencias de sus empleados para tomar decisiones, el colaborativo se caracteriza porque el líder ayuda a los subordinados a realizar los trabajos encomendados, se preocupa por el bienestar del grupo, el trato con

todas las personas es por igual y se preocupa porque los empleados se sientan bien y el instrumental caracterizado porque el líder explica a sus subordinados como debe realizar el trabajo, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo.

- Sentido de pertenencia: Robbins y Judge (2009) lo definen como el nivel en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y reconoce que su desempeño laboral es importante para su propio mérito. Empleados con niveles altos de pertenencia presentan menos ausencias y tasas menores de renuncia. También se relaciona con grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, el sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Por su parte De Pontes (2011) considera que el sentido de pertenencia se refiera a la apropiación colectiva e individual de aspectos de la organización como: visión, valores, símbolos, historia y misión, manifestados en la identificación afectiva y el orgullo en el hacer, sentir y ser de todos los miembros de la organización.
- Retribución: según García (2016) se refiere a todo tipo de recompensa, de índole económica o no, que reciben los empleados a cambio de su labor, está íntimamente ligado a la motivación y la satisfacción: a la motivación porque cuando el empleado nota la correspondencia que hay entre esfuerzo y recompensa, se siente motivado para trabajar eficientemente y conseguir los estímulos que justificadamente obtenga y a la satisfacción porque los empleados que más se esfuercen se considerarán reconocidos por la empresa. Por su parte Casas (2002) ve la retribución como la prestación económica realizada por la empresa que recibe directamente el empleado en compensación a su esfuerzo ya sea física y/o intelectual o cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas seguidos y la forma de pago que se emplee.

- Disponibilidad de recursos: “grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (Peña et al., 2015, p. 530). Por otro lado, Gordon (2003) considera que la disponibilidad de recursos es el grado en que se cuenta con los recursos humanos, materiales y de información, precisos para el adelanto de las actividades de la organización, de forma eficiente y eficaz en la utilización de los mismos.
- Estabilidad: es un principio propio del derecho al trabajo, donde se consigna que todo empleado debe gozar de una certeza mínima de que su contrato no será finalizado de “manera abrupta y sorpresiva, de manera que no esté expuesto en forma permanente a perder su trabajo y con él los ingresos que permiten su propio sustento y el de su familia por la decisión arbitraria de su patrono” (Corte Constitucional, 1998). Para Aguado (2012) es el nivel en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y consideran que al personal se le conserva o despide con criterios justos.
- Claridad y coherencia en la dirección: “se refiere a la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia”. (Peña et al., 2015, p. 530). Para Naranjo (2015) la coherencia consiste en lo que se lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, este en concordancia, se relaciona con la ejemplaridad o la autoridad moral y la claridad, tiene que ver con la manera como fluye la información y las instrucciones siguiendo un conducto regular definido por la organización sin que estas sufran variaciones o interrupciones.
- Valores colectivos: conocidos también como valores organizacionales se convierten en directrices que influyen en la forma de proceder de los

miembros de la organización, en la manera de cumplir con su labor y su trabajo en general. “Son el resultado de construcciones colectivas, caracterizados por su factibilidad, deseabilidad y accesibilidad; adquiriendo un carácter orientador e integrador, (...). Reflejan lo que es prioridad para el colectivo organizacional, actuando como indicadores del compromiso e identidad de los trabajadores” (López Curubuco, 2017, p.14).

#### 1.2.5 Clima organizacional en las Instituciones Educativas

El estudio del clima organizacional en las Instituciones Educativas es de vital importancia porque se convierte en un elemento fundamental en el desarrollo de la planeación estratégica de las directivas de la Institución y facilita al director una visión más amplia de la organización y un diagnóstico de la realidad.

La percepción que tiene el Docente sobre la satisfacción en su entorno laboral influye directamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, según Xiaofu y Qiwen (2007) el proceso de enseñanza se ve afectado por la percepción del Docente del clima organizacional, que incide a su vez en la calidad educativa, la estabilidad emocional en la relación entre Docentes y estudiantes, así como su salud mental y su vivencia moral. Adicional a lo anterior proponen cuatro dimensiones del clima organizacional: los procesos de enseñanza, el administrativo, los estudios y las relaciones. Por su parte Cañellas y Castellanos (2011) consideran cuatro dimensiones del clima organizacional en las instituciones:

- Actitudinal: hace referencia a la disposición del personal para asumir planes de mejoramiento y solucionar conflictos, además de valores

organizacionales como sentido de pertenencia, liderazgo, solidaridad entre otros.

- Organizacional: se basa en la idoneidad de la estructura administrativa que facilite el desempeño de las funciones de las diferentes áreas de la organización, además de los perfiles del recurso humano para ubicarlos de manera adecuada y de acuerdo a sus funciones.
- Administrativa: se refiere a la gestión y administración de recursos materiales y humanos, también aspectos como el control, la inspección y la vigilancia del cumplimiento de las normas.
- Pedagógico-curricular: corresponde al aspecto más importante de la organización como los procesos de enseñanza-aprendizaje, la identificación de las actividades académicas que se realizan con el fin de cumplir con los planes de estudio y los requerimientos, las prácticas de enseñanza y el rendimiento escolar.

### 1.3 Bases legales

Numerosas son las leyes que desde hace años se han preocupado por regular el bienestar Docente y el clima laboral en las Instituciones Educativas en Colombia y más recientemente con el auge del término, el clima organizacional. Para iniciar es importante resaltar lo que al respecto en el artículo # 53 promulga la Constitución Política de Colombia:

El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad

en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. (Constitución Política de Colombia, 1991, p. 26).

A continuación, se hace una síntesis de las normas, leyes y decretos que hacen referencia a los términos antes mencionados, con su principal objetivo en orden cronológico, según el MEN (2015).

- Decreto Ley 2277 de 1979: por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión Docente.
- Decreto Numero 85 de 1980: por el cual se introducen unas modificaciones al Decreto extraordinario 2277 de 1979.
- Decreto 259 de 1981: por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto Extraordinario 2277 de 1979, en lo relacionado con inscripción y ascenso en el Escalafón Docente.
- Decreto 614 de 1984: por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.
- Ley 100 de 1993: crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional
- Decreto 709 de 1996: por el cual se establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y se crean condiciones para su mejoramiento profesional.

- Resolución 02013 de 1986: por la cual se reglamenta la organización y el funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad industrial.
- Ley 0115 de febrero 8 de 1994: Por la cual se expide la ley general de educación.
- Decreto 1567 de 1998: crea el sistema de estímulos, los programas de bienestar y los programas de incentivos.
- Decreto 1572 de 1998: reglamenta el Decreto 1567 de 1998.
- Decreto 2504 de 1998: dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre planes de incentivos.
- Ley 0715 de diciembre 21 de 2001: por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros.
- Decreto 1278 de junio 19 de 2002: por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.
- Ley 909 de 2004: expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.
- Decreto 2035 de 2005: por el cual se reglamenta el parágrafo 1º del artículo 12 del Decreto-ley 1278 de 2002.
- Decreto 3982 de 2006: por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto Ley 1278 de 2002 y se establece el procedimiento de selección mediante concurso para la carrera Docente y se determinan criterios para su aplicación.
- Decreto 3782 de 2007: por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos Docentes y Directivos Docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002.

- Decreto 2715 de 2009: por el cual se reglamenta la evaluación de competencias de los Docentes y Directivos Docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002 y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 240 de 2012: por el cual se modifica el artículo 16 del Decreto 2715 de 2009.
- Ley 1562 de 2012: por lo cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
- Decreto 1655 de 2015: sobre la seguridad social y la salud en el trabajo para los educadores afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.

## **2. Sistema de variables definición conceptual y operacional**

Carballo Barcos y Guelmes Valdés (2016) consideran que las variables son conceptos, es decir, una idea que se admite con respecto a algo; una construcción mental. En las investigaciones educativas el proceso de operacionalización de variables es de vital importancia puesto que se hace necesario modelar con base en la teoría y dependiendo de la naturaleza del objeto de estudio, los elementos fundamentales del diseño teórico metodológico y sus relaciones y realizar la evaluación efectiva de las mismas.

La variable objeto de estudio es clima organizacional, se clasifica según la función que cumple en independiente, por su naturaleza en activa, por la posesión de la característica en continua, por el tipo de medición de la variable en cuantitativa y por el número de valores que adquiere en politómica. (Barriga, 2016, p.37)

Tabla N.º3:

**Definición de la variable clima organizacional**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Clima organizacional	Góngora et al. (2012) consideran el clima organizacional como la percepción sobre los atributos de una organización, los cuales influyen sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos.	El clima organizacional, es la apreciación que tiene cada uno de los miembros de una organización sobre esta, de tal manera que se convierte en un mediador que permite al individuo tener mayor motivación para realizar su labor y por lo tanto más sentido de pertenencia, mayor autonomía, apertura al cambio y mejor trabajo en equipo.

Fuente: (Álvarez. 2018)

Tabla N.º 4:

**Operacionalización de la variable clima organizacional**

<b>Objetivo General:</b> Determinar el nivel del clima organizacional de la Institución Educativa Oreste Sindici con el fin de diseñar una propuesta de mejoramiento.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la percepción que tiene los Docentes, Directivos Docentes y empleados del clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici.  Identificar los factores que	Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Compañerismo	1,2,3,4, 5
			Aceptación	
			Amistad	
			Reconocimiento	
		Estilo de dirección	Respeto	6,7,8,9, 10
			Confianza	
			Apoyo	
		Sentido de pertenencia	Principios	11,12,
			Pertenencia	13,14,
			Alineación	15
		Retribución	Satisfacción	16,17,
			Reconocimiento	18,19 20
Disponibilidad de recursos	Gestión	21,22,		
	Disponibilidad	23,24,		

conforman el clima de la organización  Determinar las debilidades y oportunidades de mejora que tiene el clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici.			25	
	Estabilidad	Desempeño	26,27,	
		Continuidad	28,29, 30	
	Claridad y coherencia en la dirección	Orientación	31,32,	
		Comunicación	33,34,	
		Gestión		
		Supervisión	35	
	Valores colectivos	Trabajo en equipo	36,37,	
		Satisfacción	38,39,	
		Negociación	40	
	Elaborar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Institución Educativa Oreste Sindici.			

Fuente: (Álvarez. 2018)

# **CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1. Enfoque y método de investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) existen tres tipos de enfoques de investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto. La investigación cuantitativa “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4). Por su parte Pita y Pértegas (2002) definen la investigación cuantitativa como aquella en la que se recolectan y examinan datos cuantitativos sobre variables y se establece la correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para inferir sobre una población. Tras el estudio de la asociación o correlación se hace una inferencia causal que revele por qué las cosas ocurren o no de una manera determinada.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo porque se basa en métodos de recolección de datos los cuales se analizan y estudian para establecer en qué nivel se encuentra el clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici, es decir, se trata de una investigación objetiva en la que se establecen mediciones reales con lo que se obtiene una mayor cantidad de datos fiables, buscando así explicaciones contrastadas, estadísticas y generalizables.

La investigación cuantitativa se inspira en el positivismo (Monje, 2011, p.11) por lo tanto, este es modelo epistémico en el cual se basa esta investigación y el cual se fundamenta en que “todo conocimiento es válido si está basado en la observación de los hechos sensibles” (Inche et al., 2003, p. 23).

El positivismo tiene como objetivo explicar los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos, es decir, hallar leyes generales que explican el conocimiento social, rechaza toda proposición cuyo objetivo no este directa o

indirectamente en correspondencia con los hechos comprobados, refutando todo juicio de valor. Con base en Aguana et al. (2013) los principios que establecen para el positivismo y que se adoptan como base para esta investigación son:

- La realidad es objetiva, mide hechos sociales, opiniones o actitudes individuales.
- El razonamiento es de tipo deductivo.
- La finalidad es comprobar, confirmar y demostrar la causalidad.
- La perspectiva de investigación es al margen de los datos (desde afuera).
- La validez y análisis se basa en la estadística con el fin de cuantificar la realidad social, las relaciones causales y su intensidad.
- El alcance de los resultados es nomotético, busca cuantitativamente las leyes generales de la conducta.

## **2. Tipo de investigación**

Según el grado de profundidad, la investigación es de tipo descriptiva, porque se enfoca en recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones, fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección, es decir, el proceso se fundamenta en la descripción de lo que se medirá sin realizar inferencias ni verificar hipótesis. Chávez (2007). Por su parte Hernández et al. (2010) consideran que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describir tendencias de un grupo o población, es decir, medir o recolectar información

de forma independiente o unida sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su propósito no es mostrar cómo se relacionan éstas.

Con base en el grado de abstracción, es aplicada, su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. De este modo genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico (Ferrer, 2010). Por su parte Castellero (s.f.) considera que es un tipo de investigación basada en hallar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto, por lo tanto, el tipo esfera en el cual se aplica es muy delimitado y específico, ya que no se trata de explicar una amplia variedad de situaciones, sino que más bien se intenta abordar un problema específico.

### **3. Diseño de la investigación**

La investigación según el diseño es de tipo no experimental, conocida también como investigación ex pos-facto (los hechos y variables ya ocurrieron), para (Hernández et al., 2010, p.149) “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”, por su parte Ferrer (2010) define este tipo de investigación como aquella en la que no se controlan las variables independientes, pues el objetivo es estudiar sucesos ya ocurridos de manera natural. Como el suceso ya ha ocurrido, los métodos de análisis pueden ser descriptivos o experimentales. Es decir que en este tipo de investigación no se generan situaciones, solo se observan las que ya existen que no fueron diseñadas por el investigador.

Según la temporalidad el diseño de investigación es transeccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su

propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, et al., 2010, p. 151) en ella se hace un corte de una situación en un momento dado y se estudia su estructura. Del Río (2013).

Por la cantidad de variables es univariable, porque se estudia el comportamiento de la variable de forma individual, en este caso solo se cuenta con una variable: clima organizacional.

Por el método de obtener la información es de campo, con base en Ferrer (2010) porque la investigación se concentra en realizar el estudio donde el fenómeno ocurre de manera natural, con ello se busca conseguir la situación lo más real posible.

En este tipo de investigación el proceso que se sigue es deductivo porque empieza con la identificación de la variable con base en la teoría, continúa con la operacionalización de esta, y finalmente con la recolección, el procesamiento y la interpretación de los datos. (Monje, 2011, p.13)

#### **4. Población y muestra**

La población según Guardia y Però (2001) es el conjunto de todos los elementos que tienen en común una o varias características o propiedades. Por su lado Juez y Diez (2001) consideran que cada uno de los elementos que integra la población se llama individuo. Cuando las poblaciones son muy grandes se selecciona un subconjunto llamada muestra, se define esta como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (Hernández et al., 2010, p. 173).

La población en este caso es la planta de empleados de la Institución Educativa Oreste Sindici, está conformada por 58 personas, distribuidos en la escala jerárquica así: cuatro Directivos Docentes, cuarenta y seis Docentes de diferentes niveles de enseñanza, tres secretarias, cinco personas de oficios varios.

Para seleccionar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula  $n = \frac{N \times z_{\alpha}^2 \times p \times q}{(d^2 \times (N-1)) + z_{\alpha}^2 \times p \times q}$  (Torres, Paz, y Salazar, 2006, p.11)

Donde

**N:** es el tamaño total de la población. En este caso 58.

**$z_{\alpha}^2$ :** es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigna a la encuesta y este indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos. Para esta investigación el nivel de confianza es del 95% por lo que el valor que se toma es de 1,96.

**d:** es el error muestral deseado es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. En este caso se considera un error del 5%.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica.

Después de realizar los cálculos teniendo en cuenta estos valores se encuentra que la muestra con la que se va a realizar la investigación es de 51 personas.

## **5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron: la encuesta mediante un cuestionario y un grupo focal. Entendiendo la encuesta como “una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Hernández, Cantin García, López Abejon y Rodríguez Zazo 2014, p.1). Para Casas et al. (2003) el instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta, este debe contar con una estructura lógica y bien definida a lo largo del proceso investigativo.

Por medio del cuestionario se pudo conocer la opinión que tienen los miembros de la Institución Educativa sobre el clima organizacional para ello el instrumento que se utilizó fue la Escala de Clima Organizacional (EDCO), diseñada por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana, de procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Según Díaz (2015) consta de 40 ítems, positivos y negativos que abordan temas similares, lo que permite confirmar la percepción de las personas encuestadas. “Los ítems están redactados en forma de una afirmación o juicio que está relacionado con el tema y una escala valorativa que le permite al sujeto manifestar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala” (p. 36).

A continuación, en la tabla se muestra como están distribuidas las 40 preguntas de la escala y sus 5 opciones de respuesta con las cuales se puede valorar 8 dimensiones organizacionales y las cuales cuentan con ítems positivos y negativos.

**Tabla N.º5:**

**Distribución de preguntas EDCO**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems positivos</b>	<b>Ítems negativos</b>
Relaciones interpersonales	1,2,5	3,4
Estilo de dirección	6,8	7,9,10
Sentido de pertenencia	11,12,13	14,15
Retribución	16,17	18,19,20
Disponibilidad de recursos	21,22	23,24,25
Estabilidad	27,30	26,28,29
Claridad y coherencia en la dirección	31,32	33,34,35
Valores colectivos	36,37,38,40	39

Fuente: (Yela, 2016, p. 51)

La forma como se asigna el puntaje depende de si la pregunta es positiva o negativa, dicho puntaje se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla N.° 6:****Puntaje de la escala EDCO**

<b>Frecuencia</b>	<b>Puntaje pregunta positiva</b>	<b>Puntaje pregunta negativa</b>
Siempre	5	1
Casi siempre	4	2
Algunas veces	3	3
Muy pocas veces	2	4
Nunca	1	5

Fuente: (Yela, 2016, p. 51)

Luego de recolectar la información, asignar la valoración según la escala y tabular los resultados, se determina el nivel en el que se encuentra la organización, el cual pueden ser bajo, promedio o alto. El rango de cada nivel se halla dividiendo entre tres, la diferencia entre el puntaje mínimo (40) y máximo (200), dando como resultado.

**Tabla N.°7:****Intervalos de calificación de la escala EDCO**

<b>Intervalo</b>	<b>Número de puntos</b>
Nivel bajo	40 a 93
Nivel promedio	94 a 147
Nivel alto	148 a 200

Fuente: (Morales, 2015, p. 32)

Un nivel bajo indica que hay un clima organizacional con situaciones negativas que pueden indicar problemas, los cuales deben ser investigados e intervenidos.

Un nivel promedio indica que hay situaciones positivas y negativas, se debe revisar las situaciones negativas, e intervenirlas con el fin de mejorar el clima organizacional.

Un nivel alto indica un clima organizacional bueno para los miembros de la organización, es una oportunidad para identificar y fortalecer las dimensiones y actividades que han generado los buenos resultados.

En cuanto al grupo focal entendido este como un “proceso dinámico en el que los participantes intercambian ideas, de forma que sus opiniones pueden ser confirmadas o contestadas por otros participantes” (Silveira et. al., 2015, p.4) se reunió el 5 de diciembre de 2017, estuvo conformado por 10 personas escogidos de forma aleatoria asegurando que existiera participación de personas de cada uno de los cargos y /o roles de la Institución y con diferentes años de antigüedad, de esta manera se pudo tener una apreciación más cercana de la situación de la organización.

## **6. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Dos características fundamentales en todo instrumento de medición son la confiabilidad y la validez. Según Magnusson (1978) citado por Virla (2010) “la validez se refiere a que se mide lo que se desea medir, la confiabilidad se refiere a la exactitud con que un instrumento de medida mide lo que mide”. Para Oviedo y Arias (2005) la confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población lo cual indica el grado en que una medida está libre de errores. El

coeficiente de confiabilidad indica la fuerza de la asociación y está entre  $-1$  y  $+1$ ,  $0$  indica que no se relacionan los puntajes, mientras que un valor cercano a  $-1$  o a  $+1$  indica una relación muy cercana, negativa o positiva, respectivamente.

### 7.1 Coeficiente alfa de Cronbach

En 1951, Cronbach propuso el coeficiente " $\alpha$ " como un estimador de la confiabilidad y consistencia de una prueba. Con la creación de este coeficiente, "los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples" (Virila, 2010, p. 250).

Desde dicha fecha, la utilización del coeficiente " $\alpha$ ", "se ha venido generalizando en gran cantidad de áreas afines dentro de las ciencias sociales, de la salud y de la estadística, como el estimador por excelencia de la confiabilidad de un compuesto de otras mediciones" (Cervantes, 2005, p. 12). Según Oviedo y Arias (2005) el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es  $0,70$ ; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja.

Para la presente investigación se halló el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach teniendo en cuenta los 40 ítems de la EDCO y asignando el valor definido anteriormente a cada una de las posibles respuestas. El resultado se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla N.º 8:****Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach a partir de la varianza para la EDCO aplicada**

Item	Valor
K	40
K-1	39
Sumatoria de varianzas individuales	41,33254902
Varianza total	514,7858824
$K/(K-1)$	1,025641026
A	0,94329153

Fuente: (Álvarez, 2018)

Con un  $\alpha$  de aproximadamente 0,943 se puede concluir que el instrumento es confiable.

## 7. Técnicas de análisis de los datos

Para analizar los datos del cuestionario se utiliza la estadística descriptiva, midiendo la frecuencia expresada en porcentajes de cada una de las 8 dimensiones trabajadas a través de la escala EDCO, según (Hernández et al., 2010, p. 287) “una distribución de frecuencias es el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”, con la cual se puede obtener una primera aproximación de la tendencia de los resultados, puesto que se indica el número de individuos que en valores absolutos y porcentuales han seleccionado cada una de las respuestas que puede tomar una variable

determinada, la principal ventaja de las distribuciones de frecuencias es que se puede llevar a cabo sea cual sea la escala en que están medidas las variables que se deben analizar.

En esta investigación se presenta los resultados obtenidos al aplicar la escala EDCO en un diagrama de torta o pastel (tiene como ventaja su fácil visualización) con los elementos más representativos para el lector en cada una de las dimensiones de la escala y una descripción de dichos resultados.

Por otra parte, para organizar la información obtenida a través del grupo focal se tuvo en cuenta la técnica de Análisis de Contenido, la cual según Silveira et al. (2015) es una unidad de análisis del grupo en donde una opinión dada, aunque no sea compartida por todos, para efecto de análisis e interpretación de los resultados es tomada como del grupo, esto debido que, aunque se puedan dar puntos de vista diferentes en relación a un tema determinado, estas son generadas en el transcurso de una interacción grupal.

# **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## 1. Procesamiento de los datos

El cuestionario de la EDCO se aplicó en el mes de octubre del año 2017 a 51 miembros de la organización con diferentes roles a través de un cuestionario digital el cual se podía contestar en la Institución Educativa o desde la comodidad de su casa.

Los datos obtenidos se procesan teniendo en cuenta las 8 dimensiones estandarizadas de la EDCO aplicada.

### Relaciones interpersonales

Se encuentra que el 59% se siente aceptado y valorado dentro del grupo de trabajo mientras el 41 % siente algún tipo de rechazo.

#### Grafico N.º 1:

### Relaciones interpersonales



Fuente: (Álvarez. 2018)

## Estilo de dirección

En esta dimensión se encuentra que el 40% de los encuestados manifiestan que el Rector en ocasiones desconfía del grupo o toma decisiones arbitrarias, y solo el 18% considera que el Rector es respetuoso con todos los miembros del grupo.

### Gráfico N.º2:

## Estilo de dirección



Fuente: (Álvarez. 2018)

## Sentido de pertenencia

Si bien el 26% entiende los beneficios que tiene con la organización, el 23% ve frustrada sus aspiraciones por sus políticas y solo el 17% está de acuerdo con su asignación salarial.

**Gráfico N.º 3:****Sentido de pertenencia**

Fuente: (Álvarez. 2018)

**Retribución**

El 26% manifiesta interesarle el futuro de la organización, sin embargo, el 23% se avergüenza de decir que pertenece a la organización y el 18% sin remuneración no trabaja horas extras.

**Gráfico N.º 4:****Retribución**

Fuente: (Álvarez. 2018)

**Disponibilidad de recursos**

El 20% manifiesta tener el espacio adecuado para trabajar, mientras que el 22% considera que es difícil obtener acceso a la información para realizar el trabajo y el 23% que la iluminación es deficiente.

**Gráfico N.º 5:****Disponibilidad de recursos**

Fuente: (Álvarez. 2018)

**Estabilidad**

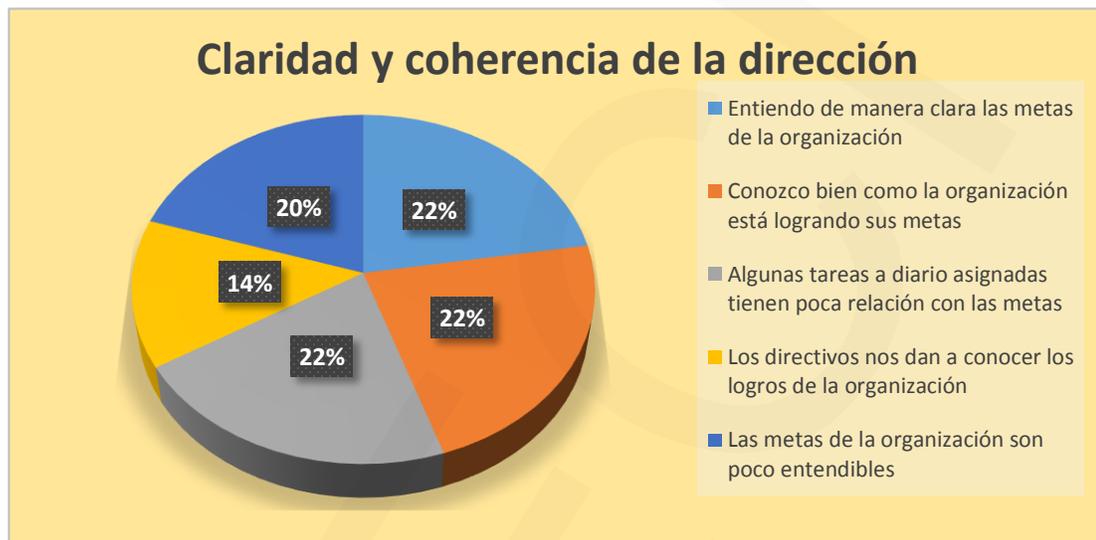
El 22% considera que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales y el 21% que la organización brinda estabilidad laboral, el 20% que la organización despide sin tener en cuenta el desempeño.

**Gráfico N.º6:****Estabilidad**

Fuente: (Álvarez. 2018)

**Claridad y coherencia**

El 22% de las personas conocen y entienden de manera clara las metas de la organización, otro 22% expresa que algunas tareas diarias tienen poca relación con las metas.

**Gráfico N.º7:****Claridad y coherencia de la dirección**

Fuente: (Álvarez. 2018)

**Valores colectivos**

El 20% manifiesta que el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno y el 23% encuentra que cuando algo sale mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.

**Gráfico N.º8:****Valores colectivos**

Fuente: (Álvarez. 2018)

Posterior, a la aplicación del cuestionario de la escala EDCO se trabajó con un grupo focal con 10 personas pertenecientes a la organización, con el fin de profundizar en la información obtenida inicialmente y en búsqueda de un proceso de interiorización por parte de los empleados de la Institución Educativa que permitiera abrir espacios de reflexión con el fin de identificar los factores que propician un buen clima organizacional o por el contrario lo deterioran esto con el fin de generar una propuesta donde se intervenga el clima organizacional con el fin de fortalecer y mejorar las diferentes dimensiones que conforman dicho clima. Para organizar la información obtenida se analizó los relatos, actitudes y opiniones que aparecen reiteradamente y se agruparon teniendo en cuenta las 8 dimensiones de la EDCO.

**TABLA N.º 9:**  
**Análisis de la información obtenida mediante el grupo focal**

Dimensiones	Preguntas orientadoras	Percepción de los empleados	Análisis
Relaciones interpersonales	¿Cómo son las relaciones entre el grupo de compañeros de la Institución?	<p>Las relaciones se desarrollan en un clima de respeto y colaboración y compañerismo.</p> <p>Existen al interior de la I.E subgrupos que se conforman por afinidad, amistad y en los cuales no hay entrada para la gente que llega nueva.</p>	<p>Los miembros de la organización respetan y valoran muchísimo la calidad humana y formación académica de sus compañeros, lo ven como una de las mayores fortalezas de la organización.</p> <p>Aunque las relaciones interpersonales son buenas, se debe trabajar para que la conformación de subgrupos a futuro no afecte las relaciones con los</p>

<p>Valores colectivos.</p>	<p>¿Dentro de la Institución Educativa hay valores que los identifiquen como organización?</p>	<p>Se tienen desde el horizonte institucional y el componente teleológico valores como el amor, la equidad, respeto, honestidad, honradez y equidad. También se cuenta con unos acuerdos conocidos como OLT Oreste líderes transformadores que median todas las relaciones que se establecen en la Institución.</p>	<p>miembros de la organización.</p> <p>Existe una buena interiorización de los valores institucionales puesto que los miembros de la organización los reconocen como un pilar fundamental de la organización, todos hablan de los acuerdos OLT y de cómo se han vuelto cultura institucional.</p>
----------------------------	--	---	---

<p>Disponibilidad de recursos.</p>	<p>¿Dispone de los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?</p>	<p>En ocasiones es complicado encontrar los recursos necesarios para la labor diaria por dos razones principales: no se ha comprado insumos puesto que al ser una Institución Educativa pública se debe esperar los recursos girados desde la nación o porque la mala comunicación entre los miembros de la organización hace que a la hora de necesitar diferentes recursos</p>	<p>Es una de las falencias más grandes que tiene la Institución, porque aunque se dispone de los recursos didácticos para trabajar al interior de las clases ocasiones no está disponible, lo cual afecta el estado de ánimo de las personas, las relaciones interpersonales, genera estrés y frustración y no permite que se desarrolle de la manera adecuada el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.</p>
------------------------------------	---	--	--

Retribución	¿Se siente bien remunerado por su trabajo?	<p>didáticos que hay no se sepa quién los tiene o donde están.</p> <p>Los empleados de servicios generales consideran que la Institución es muy grande y deben trabajar demasiado diariamente por lo cual la remuneración les parece poca, aunque manifiestan que “gracias a Dios hay trabajo”.</p> <p>Los Docentes consideran que la remuneración no es equitativa porque el nivel</p>	<p>Es evidente la inconformidad de los miembros de la organización por su poca remuneración, lo cual afecta el clima organizacional, por ser un factor externo que no puede ser intervenido directamente desde la Institución se debe generar estrategias que contribuyan al reconocimiento y contribución así no sea de una manera económica.</p>
-------------	--	---	--

<p>Sentido de pertenencia.</p>	<p>¿Siente compromiso y responsabilidad con los objetivos y metas de la Institución?</p>	<p>de trabajo no es igual para todos, los que más dinero ganan son los que menos aportan al trabajo diario, además se cuenta con dos escalas salariales para los Docentes del país con diferencias notables.</p> <p>El sentido de pertenencia y compromiso hace que todas las actividades que se planean al interior de la Institución se desarrollen exitosamente inclusive en ocasiones sin</p>	<p>El sentido de pertenencia y el cariño que sienten hacia la comunidad educativa los miembros de la organización son un pilar fundamental de esta organización, gracias a ello las actividades que se</p>
--------------------------------	--	---	--

Estabilidad	¿Considera que su trabajo es estable?	<p>tener los recursos necesarios.</p> <p>El trabajo es estable porque depende directamente del Estado y la mayoría de los Docentes han ganado un concurso de méritos que les permite trabajar con el de manera continua y segura, sin embargo la estabilidad en el interior de la Institución no es buena porque en cualquier época del año se da rotación</p>	<p>desarrollan son exitosas y reconocidas a nivel municipal.</p> <p>El mantener una planta de empleados estable, disminuyendo la rotación de personal hace que se genere mayor sentido de pertenencia, mayor cohesión entre los equipos de trabajo, mayor orientación al logro, en la Institución se debe trabajar en este aspecto pues la alta rotación de personal la está destacando de manera negativa dentro del Municipio como</p>
-------------	---------------------------------------	--	--

		<p>del personal por decisiones administrativas en ocasiones injustas o por decisiones personales. Es reconocida dentro de la comunidad por ser la Institución donde más trasladan gente.</p>	<p>una Institución no deseable para laborar.</p>
<p>Estilo de dirección.</p>	<p>¿Siente que su jefe inmediato ha creado un ambiente de confianza y autonomía para realizar su labor?</p>	<p>El ambiente normalmente es de desconfianza puntualmente en las actividades planeadas y los documentos o informes pedidos, esto por la falta de claridad de los objetivos, la falta</p>	<p>La falta de una comunicación asertiva por parte de los Directivos hace que los empleados se desmotiven y en ocasiones se sientan frustrados.</p>

		<p>de planeación y la mala comunicación que hay entre los Directivos.</p> <p>No hay autonomía para trabajar pues se ha creado un ambiente de fiscalización, de represión y en ocasiones de amenazas donde se realizan algunas actividades por cumplir y no desde el deseo y el amor.</p> <p>Otro aspecto que genera desconfianza es que el tiempo que se cree que se tiene para</p>	<p>Se debe respetar la autonomía y el tiempo del que los miembros de la organización disponen para realizar sus labores sin sobrecargar a algunos y cumpliendo con el valor de la equidad con el fin de no generar malestar y estrés.</p>
--	--	---	---

<p>Claridad y coherencia de la dirección.</p>	<p>¿Conoce las metas y criterios de los Directivos?</p>	<p>realizar actividades del quehacer diario es ocupado por los Directivos en realizar actividades que nada tienen que ver con la labor propia.</p> <p>Falta de comunicación y análisis de las metas y políticas institucionales, con base en la filosofía y el horizonte institucional.</p> <p>No hay coherencia entre los objetivos que en ocasiones manifiestan los</p>	<p>Se evidencia la necesidad de socializar las políticas y directrices institucionales.</p> <p>Los Directivos de la Institución deben fortalecer los lazos de confianza, respeto, comunicación en aras de generar un mejor clima organizacional.</p>
---	---	---	--

		Directivos y las directrices que se dan esto gracias a la falta de comunicación y de una planeación conjunta.	
--	--	---	--

Fuente: (Álvarez. 2018)

## 2. Discusión de resultados

Después de procesar la información obtenida en la EDCO asignando los puntajes estandarizados para cada una de las preguntas y dividiendo dichos puntajes en las 8 dimensiones que considera la encuesta se obtienen los siguientes resultados.

**Tabla N.º10:****Puntaje por categorías EDCO**

<b>Dimensión</b>	<b>Puntaje</b>
Relaciones interpersonales	298
Estilo de dirección	-139
Sentido de pertenencia	153
Retribución	-123
Disponibilidad de recursos	-225
Estabilidad	-159
Claridad y coherencia en la dirección	-100
Valores colectivos	430
<b>Total clima organizacional</b>	<b>135</b>

Fuente: (Álvarez. 2018)

Según el puntaje total obtenido el clima organizacional de la Institución Educativa Oreste Sindici se encuentra en un nivel promedio, lo cual indica que hay variables que funcionan bien y otras que deben ser intervenidas para obtener un mejor clima organizacional. Las dimensiones que aportan positivamente a un buen clima organizacional son: buenas relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia que caracteriza a todos los miembros de la organización, los valores colectivos basados en el trabajo en equipo.

Por el contrario, las dimensiones que deben ser intervenidas puesto que no aportan positivamente a tener un buen clima laboral son: el estilo de la dirección, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad y la claridad y coherencia en la dirección.

En cuanto a los resultados obtenidos con el grupo focal se encontró que los miembros de la organización tienen un buen sentido de pertenencia, aprecian el equipo de trabajo, en ciertas ocasiones sienten que las decisiones tomadas por el Rector son arbitrarias y en ocasiones contradictorias entre sí, la comunicación entre los diferentes estamentos no es buena, lo cual genera desorden y estrés.

# **CAPÍTULO V. PROPUESTA**

## **1. Denominación de la propuesta**

Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la Institución Educativa Oreste Sindici.

## **2. Descripción**

Diseñar un plan de bienestar laboral, mecanismos más eficientes de comunicación y formatos de registro de información e indicadores de cumplimiento que ayuden a tomar decisiones más equitativas, mejorar la comunicación, la motivación y por ende el clima organizacional de la Institución.

## **3. Fundamentación**

Se desea realizar porque se evidenció a través de una encuesta EDCO y un grupo focal que se necesita fortalecer ciertos aspectos del clima organizacional dentro de la Institución con el fin de disminuir el estrés de los empleados, disminuir los traslados y contribuir al bienestar de los miembros de la organización.

## **4. Objetivos de la propuesta**

### 4.1 Objetivo General

Fortalecer el clima organizacional de la Institución Educativa Oreste Sindici

### 4.2 Objetivos específicos

- Diseñar un plan de bienestar laboral
- Promover espacios de encuentro, interacción y comunicación entre los miembros de la organización.
- Elaborar formatos para registrar, organizar y revisar información de manera eficiente.
- Diseñar indicadores de cumplimiento de agenda y actividades programadas.

## **5. Beneficiarios**

Está dirigido a todos los empleados de la organización: Directivos Docentes, Docentes, secretarías y personal de oficios varios.

## **6. Productos**

Las actividades deben generar en el mediano plazo que al medir el nivel en el que se encuentra el clima organizacional este haya pasado de un nivel medio

a satisfactorio con personal más comprometido, con más sentido de pertenencia y con menos o ningún deseo de trasladarse de Institución

## **7. Localización**

Se llevará a cabo principalmente en las instalaciones de la Institución Educativa Oreste Sindici ubicada en el municipio de Itagüí, Antioquia. También en sitios de la ciudad que propicien espacios de encuentro, comunicación, diversión y esparcimiento.

## **8. Método**

Inicialmente se construye y socializan el plan de bienestar laboral, los formatos y de los indicadores de cumplimiento. Luego se asignan los responsables de llevar a cabo las acciones dentro de la Institución y finalmente se empiezan a ejecutar las propuestas diseñadas.

## **9. Cronograma**

Se trabaja a lo largo del año 2018 como se indica a continuación:

**Tabla N.º11:****Cronograma de trabajo de la propuesta**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
Construcción del plan de bienestar laboral, del formato de reemplazo de horas y los indicadores de cumplimiento de actividades y de horas reemplazadas.	Febrero 2018	Neidy Álvarez (tesista)
Socialización del plan de bienestar laboral, del formato de reemplazo de horas y los indicadores de cumplimiento de actividades y de horas reemplazadas.	Marzo 2018	Neidy Álvarez (tesista) y Mónica Vélez (coordinadora de la Institución Educativa)
Planeación y ejecución de las actividades propuestas en el plan de bienestar laboral.	Marzo a Octubre 2018	Directivos Docentes, Docentes, secretarias y personal de oficios varios de la organización.

Registro y medición del indicador de cumplimiento de las actividades planeadas.	Marzo a Octubre 2018	Rafael Fandiño (coordinador de la Institución Educativa)
Diligenciamiento del formato de reemplazo de horas de trabajo	Marzo a Octubre 2018	Docentes
Registro y medición del indicador de horas reemplazadas.	Marzo a Octubre 2018	Rafael Fandiño (coordinador de la Institución Educativa)

Fuente: (Álvarez. 2018)

## 10. Recursos

El recurso que más se necesita para llevar a cabo la propuesta es el humano y con ese se cuenta amplia y suficientemente dentro de la Institución, en cuanto a los recursos financieros la Institución por ser pública no cuenta con dinero para destinar al plan de bienestar por lo que deber ser autofinanciado por los miembros de la organización.

## 11. Presupuesto

El presupuesto se conocerá justo en el momento de realizarse las actividades de bienestar laboral puesto que son planeadas por los miembros de la

organización. Por otro lado los indicadores y formatos se pueden diligenciar de manera digital por lo cual no necesitan presupuesto.

### **Sistematización de la propuesta**

La propuesta inicia con la elaboración de un plan de bienestar laboral basada en la guía del Ministerio de Educación Nacional para elaborar planes de bienestar y que incluya a todos los empleados de la organización, con este se busca realizar diferentes actividades que contribuyan a disminuir los índices de estrés y generar bienestar, a mejorar la convivencia y la comunicación entre los diferentes estamentos de la organización, potenciar la motivación y el sentido de pertenencia de todos los miembros, especialmente de los Docentes y a fortalecer el trabajo de liderazgo de la dirección. Se sugiere las esferas en las que pueden estar enmarcadas las actividades, pero la selección y planeación de éstas son responsabilidad de las personas que pertenecen a los equipos de trabajo.

***PLAN DE BIENESTAR***  
***LABORAL***  
***INSTITUCIÓN***  
***EDUCATIVA ORESTE***  
***SINDICI 2018***

**El bienestar y la energía se engendran mutuamente.**

**Joseph Addison.**

**Gráfico N.º9:****Esferas del bienestar**

Hoy día las organizaciones se preocupan en mayor medida por la salud de sus colaboradores, entendiendo ésta como un estado completo de bienestar físico, mental, emocional y social. Es por esto, que los programas de bienestar laboral toman fuerza, pues apuntan a mejorar la calidad de vida de las personas que laboran en la Institución, además de procurar un clima laboral favorable para todos.

Es así como el Ministerio de Educación Nacional (2009), promueve el bienestar de los Docentes y Directivos Docentes dando cumplimiento a los lineamientos establecidos por la administración pública y donde se puede considerar como principales beneficios:

- ✓ Dignificación y profesionalización del personal que está al servicio de la educación.
- ✓ Fortalecimiento de la identidad profesional de los Docentes y Directivos Docentes.
- ✓ Generación en los Docentes y Directivos Docentes de un sentido de pertenencia y cultura del servicio, mediante el reconocimiento de sus logros como aporte a la institucionalidad y a la sociedad.
- ✓ Generación de actitudes a partir de las cuales los servidores se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos del sistema educativo nacional.
- ✓ Fortalecimiento de la integración del servidor público a la cultura organizacional de las entidades y del sector.
- ✓ Restitución del servidor público de su capacidad de servir tanto al gobierno y la administración como a la comunidad, para afirmar su convicción y certeza en la continuidad y pertinencia de su gestión.
- ✓ Convalidación de la certeza de que toda inversión pública en el bienestar de los servidores, redundará siempre en beneficios y bienestar público para todos.
- ✓ Atención a la necesidad de trabajar en las capacidades intelectuales de los Docentes.
- ✓ Mayor estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo.

## Marco Conceptual

A continuación, se definen algunos términos que se deben tener en cuenta a la hora de trabajar con el plan de bienestar laboral.

### ✓ **Bienestar laboral**

Es la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización, posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva-valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. (Estrada Rodríguez, 2010)

### ✓ **Bienestar laboral Docente**

Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Docente y directivo Docente, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad. (MEN, 2009, p.2).

✓ **Calidad de vida**

La calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los Docentes y Directivos Docentes junto con su grupo familiar. (MEN, 2009)

✓ **Clima organizacional**

Diversas son las concepciones que se tiene sobre clima organizacional, según Iglesias Armenteros, y Sánchez García (2015) se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por su parte Góngora, Nóbile y Cicatelli (2012), consideran el clima organizacional como la percepción sobre los atributos de una organización, los cuales influyen sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos.

✓ **Clima organizacional Docente**

Percepción de los Docentes de su relación con el ambiente de trabajo y factores que determinan su comportamiento dentro de las entidades y el sector educativo en general. (MEN, 2009)

✓ **Cultura organizacional**

Conocimiento de cómo funcionan en su interior las entidades, pues ilustra la naturaleza del lugar de trabajo en sus múltiples aspectos, al mismo tiempo que expresa sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales. (MEN, 2009).

✓ **Estímulos e incentivos**

Son todas las medidas empresariales planificadas, que motivan a los servidores Docentes y Directivos Docentes a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor. (MEN, 2009)

✓ **Plan de prevención de riesgos laborales**

Es la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión y se establece su política de prevención de riesgos laborales.

✓ **Prevención**

Conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

✓ **Programa de bienestar laboral**

Según Chamorro (2016) un programa de bienestar laboral es una batería de medidas que busca la mejorar de la calidad de vida de los trabajadores, va más allá de un plan de incentivos, su propósito no sólo es el de mejorar el clima laboral o fortalecer la integración entre colaboradores, sino la de aumentar el bienestar de los trabajadores, incluyendo no sólo al empleado sino también a sus núcleos familiares. Aumentando el sentido de pertenencia. En él se trabaja tres dimensiones: el desarrollo profesional del trabajador, el personal y el familiar.

### ✓ **Riesgo psicosocial**

Es aquel que se origina en la organización y que generan respuestas de tipo fisiológico, emocional, cognitivo y conductual y pueden ser precursora de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

### **Beneficiarios y alcance del programa**

Los beneficiarios del programa serán los Docentes, Directivos Docentes, personal administrativo y de oficios varios que labora en la Institución Educativa. El programa busca de manera permanente la creación, el sostenimiento y la mejora de las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los colaboradores institucionales, así como el mejoramiento de su calidad de vida, elevando los niveles de satisfacción, sentido de pertenencia y motivación en la prestación del servicio en la Institución Educativa.

### **Contenido del programa**

El programa de bienestar institucional pretende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los colaboradores de una manera integral, es decir, desde los aspectos: biológico, psicosocial, espiritual y cultural dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

Dado lo anterior, la Institución define y reconoce las áreas de intervención, para de esta manera procurar la cobertura total de las necesidades de la población objeto.

Esta labor debe realizarse en los niveles personal, familiar y social, desde una perspectiva interdisciplinaria de tal forma que se identifiquen los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral. Con el propósito de dar orientaciones específicas para el diseño y desarrollo de procesos de intervención en cada uno de estos contextos, se definen dos grandes áreas de intervención: área de calidad de vida laboral y área de protección.

### **Área de calidad de vida laboral**

Según el (MEN, 2009) esta área busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión organizacional.

La calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de la organización.

Mejorar la calidad de vida laboral implica:

- ✓ Lograr la participación de los colaboradores en el desarrollo organizacional.
- ✓ Incorporar el tema de bienestar laboral en los procesos institucionales.
- ✓ Propiciar la autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.

- ✓ Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de los valores institucionales.
- ✓ Sensibilizar en los directivos el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia y pluralismo.
- ✓ Promover la institucionalización de ceremonias, ritos, historias, valores, simbología organizacional, que desarrollen una cultura que propicie un clima laboral favorable.
- ✓ Hacer uso adecuado de recursos y alianzas estratégicas.
- ✓ Participar en el diseño, ejecución y evaluación del programa de bienestar laboral.

### **Área de protección**

De acuerdo con el (MEN, 2009) esta área busca establecer un nivel adecuado de protección de la salud de los colaboradores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo en el marco de una política de prevención de los riesgos laborales asociados a la labor Docente, directiva Docente y administrativa.

El área de protección implica:

- ✓ Definir la política, objetivos y metas en materia de prevención de riesgos laborales.
- ✓ Identificar y evaluar de los riesgos.
- ✓ Ordenar de las medidas preventivas.
- ✓ Controlar la efectividad de las medidas preventivas
- ✓ Mantener la salud física, mental y social de los servidores Docentes y Directivos Docentes.

- ✓ Propiciar el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación y creación de los servidores, para lograr una mayor socialización y desarrollo.
- ✓ Apoyar y motivar a los servidores en su ingreso a programas educativos formales que permitan afianzar su profesión y ascender en la carrera Docente.

Para desarrollar las áreas anteriormente descritas, el Ministerio de Educación Nacional propone abordarlas por medio de tres esferas: personal, socio afectiva y ocupacional.

**Esfera personal:** comprende todas aquellas acciones encaminadas a la formación integral del colaborador como persona, que le permiten desenvolverse en su vida profesional.

- ✓ **Desarrollo de carrera:** actividades que permiten identificar las áreas de proyección en virtud de las competencias de los colaboradores, dadas las posibilidades de aplicar en la Institución Educativa, sus intereses y capacidades. Las competencias de los Docentes son: logro y acción, ayuda y servicio, influencia, liderazgo y dirección, cognitivas, eficacia de personal.

**Esfera socio-afectiva:** garantiza condiciones de seguridad emocional y social para desarrollar habilidades, destrezas y comportamientos que permitan mejorar su calidad de vida.

- ✓ **Recreación y cultura:** actividades que propician el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr la participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo. Las acciones que se emprendan en

este sentido deben estar enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y deportivas para que el servidor pueda tener alternativas variadas y diversas, que respondan a necesidades de integración, identidad cultural institucional y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener esparcimiento que lo integre con su grupo familiar y social.

**Esfera Ocupacional:** procura las mejores condiciones físicas, ambientales y emocionales para que los colaboradores afiancen el compromiso, la identidad institucional y la efectividad en el trabajo.

- ✓ **Clima organizacional:** actividades relacionadas para mejorar la percepción de los colaboradores en relación con el ambiente de trabajo y los factores asociados. Se deben tener en cuenta las experiencias personales, las necesidades y expectativas de los colaboradores.
- ✓ **Incentivos:** actividades que buscan propiciar el buen desempeño y la satisfacción de los colaboradores reconociendo en ellos, los mejores resultados.
- ✓ **Estilos de dirección:** revisar los estilos de dirección de los Directivos Docentes para que aporten de manera positiva y con sentido pedagógico la labor de los colaboradores teniendo como base el principio de justicia.
- ✓ **Cultura organizacional:** actividades encaminadas a comprender el funcionamiento institucional.
- ✓ **Solución de conflictos:** actividades tendientes a buscar métodos de solución para resolver las situaciones que se presentan dada la convivencia entre seres humanos con necesidades y expectativas diferentes partiendo de la base que los problemas pueden afrontarse y resolverse.

- ✓ **Prevención de riesgos laborales:** actividades dirigidas a proteger y promover la salud de los colaboradores, mediante la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, así como la eliminación de los factores o condiciones de riesgo que ponen en peligro su salud.

### Desarrollo del Programa

**Tabla N.º12:**

**Actividades del programa de bienestar laboral.**

ESFERA	ACCIONES	ACTIVIDADES	EQUIPO
<b>Socioafectiva</b>	Desarrollo de carrera	Talleres para el fortalecimiento de cada una de las competencias individuales de los Docentes, Directivos Docentes y personal administrativo.  Desarrollo del proyecto de vida.	Equipo #1

<b>Socio afectiva</b>	Recreación y cultura	<p>Promoción de actividades culturales tales como la danza, música, canto, teatro, poesía, pintura, tertulias literarias.</p> <p>Actividades de integración deportiva en disciplinas deportivas individuales y de conjunto.</p> <p>Actividades ecológicas.</p> <p>Programas de acondicionamiento físico.</p> <p>Programas de vacaciones recreativas en semanas de desarrollo institucional.</p>	Equipo #2

ESFERA	ACCIONES	ACTIVIDADES	EQUIPO
<b>Ocupacional</b>	Clima organizacional	Aplicación de las 5 erres a la sala de profesores y lugares de trabajo.	Equipo #3
		Medición del clima organizacional.	
		Seguimiento a las necesidades y expectativas de los colaboradores.	
		Medición de la satisfacción.	
		Medición de indicadores de cumplimiento de las actividades planeadas.	
		Análisis y seguimiento a los mapas de conocimiento.	
		Talleres en comunicación y liderazgo	
Creación del club social para celebrar			

ESFERA	ACCIONES	ACTIVIDADES	EQUIPO
		cumpleaños y fechas especiales.	
	Incentivos	<p>Apoyo al desarrollo de los proyectos e iniciativas del personal</p> <p>Establecimiento del plan de incentivos institucional para reconocer el desempeño individual, el trabajo en equipo</p> <p>Reconocimientos públicos a los mejores Docentes, Directivos Docentes y personal administrativo por diferentes tipos de desempeño.</p> <p>Reconocimientos por años de antigüedad.</p>	Equipo # 7
	Estilos de dirección	Talleres en habilidades gerenciales como liderazgo, comunicación, relaciones	Equipo # 7

ESFERA	ACCIONES	ACTIVIDADES	EQUIPO
		interpersonales, toma de decisiones.	
	Cultura organizacional	<p>Medición de la cultura institucional con una periodicidad no mayor a 2 años.</p> <p>Participación activa en las inducciones y reinducciones de los colaboradores para la prestación del servicio educativo y administrativo.</p> <p>Institucionalización de actividades realmente diferenciadoras en el contexto educativo.</p>	Equipo #4
	Solución de conflictos	Acompañamiento individual a los colaboradores afectados por situaciones de conflicto laboral.	Equipo #5

ESFERA	ACCIONES	ACTIVIDADES	EQUIPO
		<p>Talleres en conciliación y manejo de conflictos.</p> <p>Talleres de programación neurolingüística.</p>	
	Prevencción de riesgos laborales	<p>Elaboración del plan de prevención de riesgos laborales que contenga: política, objetivos y metas en materia de prevención de riesgos laborales.</p> <p>Identificación y evaluación de los riesgos.</p> <p>Medidas preventivas y su control.</p> <p>Apoyo y motivación a los colaboradores en su ingreso a programas educativos formales que permitan afianzar su profesión y ascender en la carrera Docente.</p>	Equipo #6

Fuente: (Álvarez. 2018)

### Conformación de los equipos

Los equipos se han conformado con base en la lista de los 58 empleados con los que cuenta la organización, perteneciente a diferentes cargos; directivos, Docentes, orientadora escolar, secretarias y personal de oficios varios.

**Tabla N.º13:**

### Conformación de equipos para actividades de bienestar laboral

EQUIPO	INTEGRANTES	ROL
1	María Foronda	Docente primaria
	Antonio Suescun	Docente primaria
	Luz Estella Ramírez	Docente primaria
	Mónica Muñoz	Docente primaria
	Dalila Jiménez	Docente primaria
	Diana Lozano	Docente secundaria
	Vanesa Tangarife	Secretaria
2	Liliana Muñoz	Docente secundaria
	Gabriel Ortiz	Docente secundaria
	Paula Villa	Docente secundaria

	Oscar Cárdenas	Docente primaria
	Dora Ramírez	Docente primaria
	Mariluz Vargas	Docente primaria
	Milvia Palacios	Docente secundaria
	Alfredo Ortiz	Docente secundaria
	Henry Moreno	Docente secundaria
	Sara Rodríguez	Oficios varios
<b>3</b>	Esmeralda Álvarez	Docente secundaria
	Jaime Andrés García	Docente secundaria
	Efraín Ospina	Docente secundaria
	Carlos Rengifo	Docente secundaria
	Magali Patiño	Docente secundaria
	Xiomara Narvárez	Docente secundaria
	Flor Cadavid	Docente primaria
	Liliana Gaviria	Docente primaria
	Lorena Osorio	Docente primaria
	Catalina Seguro	Secretaria



<b>6</b>	Luis Alberto Montiel	Docente secundaria
	Hugo Vargas	Docente secundaria
	Sandra Milena Rivas	Docente secundaria
	Diana Galvis	Docente secundaria
	Alexander Rivas	Docente secundaria
	Jael Barrientos	Docente secundaria
	Carlos Orlando Flórez.	Docente primaria
	Laura Manuela Foronda	Docente primaria
	Soledad Sosa	Docente primaria
	Ana María Cárdenas	Oficios varios
Pablo Villegas	Oficios varios	
<b>7</b>	Jhon Jairo Hernández	Directivo
	Mónica Vélez	Directivo
	Claudia Roldán	Directivo
	Rafael Fandiño	Directivo

Fuente: (Álvarez. 2018)

Seguidamente se diseña un formato de horas de reemplazo donde es el Docente que solicita permiso para ausentarse por cita médica, calamidad doméstica, diligencias personales, diligencias laborales o por el motivo que sea, el encargado de buscar al compañero que cubrirá sus horas de trabajo mientras él se ausenta, esto con el fin que no sean los mismos Docentes que tengan que cubrir las ausencias del compañero, además que sea desde el deseo de colaborar y el sentido de la solidaridad el hecho de cubrir un compañero y no desde una orden dada desde la coordinación. Esta concertación del reemplazo también permitirá que el Docente que acompaña conozca con anterioridad la responsabilidad y pueda organizar su tiempo y distribuir bien sus tareas. Adicional se crea un formato en Excel donde se registra por período cuántas horas han sido reemplazadas por cada Docente y cuántas le han sido reemplazadas con el objetivo de calcular de una manera más fácil el indicador de horas acompañadas al finalizar cada período escolar y generar incentivos o diálogos según sea el caso y tomar decisiones administrativas.

**Gráfico N.º10:**

**Formato de reemplazo de horas de Docente**



**Institución Educativa**  
*Oreste Sindici*  
"Formamos con calidad para una sociedad más humana"



SC-CER320076

---

**REEMPLAZO DE HORAS DE DOCENTE**
Versión: 1    Página: 1/1

---

FECHA DD    MM    AA    NOMBRE DEL DOCENTE: \_\_\_\_\_

MOTIVO AU SENCIA:

CITA MÉDICA \_\_\_\_\_ URGENCIA SALUD \_\_\_\_\_ DILIGENCIA LABORAL \_\_\_\_\_ CALAMIDAD DOMESTICA \_\_\_\_\_ DILIGENCIA PERSONAL \_\_\_\_\_

HORA DE CLASE	GRUPO	FIRMA DOCENTE ACOMPAÑANTE	ACTIVIDAD
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA RECTOR / COORDINACIÓN: \_\_\_\_\_ FIRMA DOCENTE: \_\_\_\_\_



Dirección: Calle 76 Nº 49 24 – Teléfonos: 372 04 33 – 372 39 00 – [www.leorestesindici.edu.co](http://www.leorestesindici.edu.co)

Fuente: (Álvarez. 2018)





Los indicadores que se generan son los siguientes:

**Tabla N.º14:**

**Indicadores de horas reemplazadas**

Nombre de indicador	Fórmula	Meta
Horas reemplazadas por cada Docente.	$\frac{\text{Número de horas reemplazadas por el docente en el período}}{\text{Número de horas reemplazadas en total en el período}} \times 100$	Por debajo del 5%
Horas reemplazadas al Docente	$\frac{\text{Número de horas reemplazadas al docente}}{\text{Número de horas reemplazadas en total en el período}} \times 100$	Por debajo del 5%
Total horas reemplazadas	$\frac{\text{Número de horas reemplazadas por los docentes}}{\text{Número de horas en el período}} \times 100$	Por debajo del 5%

Fuente: (Álvarez. 2018)

Adicional se sugiere volver a la agenda semanal la cual permitirá mantener informada a la comunidad educativa de lo que ocurrirá en la próxima semana en la Institución, está se debe enviar desde el viernes anterior a cada inicio de semana con el fin de no interrumpir el descanso de fin de semana de los empleados y a la vez que estos estén informados con anterioridad de las actividades que se llevarán a cabo en la semana, especialmente del lunes o martes (en el caso de lunes festivo). También se diseña un indicador de cumplimiento de las actividades planeadas en la agenda y con él un formato para ir registrando el número de actividades planeadas y cumplidas por semana. La meta es que el indicador este por encima del 90% con el fin de

eliminar la improvisación y por ende el estrés y la desconfianza que esto genera. La agenda se debe imprimir y pegar todos los lunes en un lugar visible en la sala de maestros. El indicador se debe medir al finalizar cada período escolar, en esta Institución se cuenta con tres, el primero cuenta con catorce semanas y los otros dos con trece semanas.

### Gráfico N.º 13:

#### Formato de agenda semanal I.E Oreste Sindici



Institución Educativa  
*Oreste Sindici*



“Formamos con calidad para una sociedad más humana”

AGENDA SEMANAL

Código: DE-FR04

Versión: 2

Página 1 de 2

AGENDA SEMANA N° 3			
Fecha			PERIODO
Acompañan la convivencia	PRIMARIA	SECUNDARIA	

*FRASE DE MOTIVACION*

OBSERVACIONES GENERALES

#### DESDE LA RECTORÍA

El rector da sus felicitaciones, recomendaciones, sugerencias entre otros

#### DESDE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA

La coordinadora académica da información de interés general desde el punto de vista académico.

#### DESDE LA COORDINACIÓN DE CONVIVENCIA

Los coordinadores de convivencia dan información de interés general desde el punto de vista convivencial.

#### DESDE LA COORDINACIÓN DE CALIDAD

La coordinadora de calidad da información de interés general desde la gestión de calidad.

DIA	ACTIVIDAD	HORA	LUGAR	RESPONSABLE
LUNES				
MARTES				
MIÉRCOLES				
JUEVES				
VIERNES				

**RECUERDA LOS ACUERDOS DE LA SABIDURIA TOLTECA:**

**NO SUPONGAS, HONRA TUS PALABRAS, HAZ SIEMPRE LO MEJOR, NO TE TOMES NADA PERSONAL**

**¡¡ Somos OLT, Orestes Líderes Transformadores!!**

**JOHN JAIRO HERNÁNDEZ PIZA**  
Rector

**CLAUDIA PATRICIA ROLDAN ALVAREZ**  
Coordinadora de Convivencia

Fuente: Documentos maestros I.E Oreste Sindici

El indicador de cumplimiento se calcula cada período lectivo, para ello se debe imprimir la agenda semanal y al finalizar cada semana se totaliza las actividades planeadas y las ejecutadas. Dicho seguimiento lo debe realizar un coordinador.

Tabla N.° 15:

## Indicador de cumplimiento de actividades

Nombre del indicador	Fórmula	Meta
Indicador de cumplimiento de actividades	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planeadas}} \times 100$	Por encima del 90%

Fuente: (Álvarez.2018)

## CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación las conclusiones a las que se llegan son:

1. Con base en los resultados derivados del análisis de la información del grupo focal y del puntaje de la EDCO se puede afirmar que son las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y los valores colectivos las dimensiones que más aportan para tener un buen clima organizacional.
2. De acuerdo a los hallazgos obtenidos en la evaluación del clima organizacional de la Institución Educativa Oreste Sindici se determina que este se encuentra en un nivel promedio lo cual indica que existen unas dimensiones que deben fortalecerse como: estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección y estilos de dirección.
3. Los valores colectivos son la dimensión mejor evaluada y que mayor importancia tiene para los miembros de la organización, esto se ha logrado gracias a la interiorización de los valores institucionales y de la cultura OLT (Oreste Líderes Transformadores).
4. La dimensión con la calificación más baja es la de disponibilidad de recursos esto se debe principalmente al hecho que en ocasiones no se cuenta con los recursos necesarios para realizar diferentes actividades o

por el contrario si se cuenta con ellos pero por mala comunicación y falta de control no se puede utilizar en el momento que se necesitan.

5. Las dos dimensiones que se relacionan directamente con los Directivos docentes: estilo de dirección y claridad y coherencia de la dirección se muestran débiles debido a que en ocasiones no se conocen las metas Institucionales y cuando se conocen no son coherentes con las decisiones y directrices dadas a los demás miembros de la organización.
6. Se hace necesario generar un Plan de Bienestar Laboral basado en las diferentes esferas del desarrollo humano con el fin de realizar actividades que fortalezcan los aspectos que son bien evaluados y que mejoren aquellos que no son positivos.
7. Si bien el pertenecer a una Institución Educativa de carácter público debería generar una buena estabilidad laboral, en este caso no es visto así, dado que durante cualquier época del año se ve rotación de personal en ocasiones por razones que nada tienen que ver con su desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, su autora recomienda:

1. Empezar a trabajar el Plan de Bienestar Laboral diseñado, dado que los miembros de la organización ya lo conocen y se han hecho grandes expectativas con él. El no ejecutarlo puede ocasionar en los miembros de la organización desconfianza y frustración y generar un efecto totalmente contrario al que se busca.
2. Es importante realizar evaluaciones del nivel del clima organizacional de manera periódica ya sea por agentes internos o externos con el fin de mantener y mejorar el clima organizacional de la Institución.
3. El estilo de dirección presenta una oportunidad de mejora en diferentes aspectos por ello es recomendable propiciar espacios de capacitación en donde se fortalezcan las competencias funcionales que debe tener un Directivo Docente como: estilos de dirección, organización, liderazgo y comunicación asertiva, entre otros, con el fin de propiciar un ambiente agradable y de confianza para los miembros de la organización.
4. La dimensión retribución es quizás la más difícil de intervenir dado que el salario no depende de los Directivos Docentes de la Institución, sin embargo se hace necesario buscar alternativas apropiadas para la compensación no económica, donde se reconozca el mérito, lo cuales puede aportar a la motivación y satisfacción del personal.

5. Es importante para una próxima investigación que se lleve a cabo en la Institución Educativa sobre clima organizacional considerar la relación que hay entre clima organizacional y las competencias socioemocionales de los docentes.

Espero que estas recomendaciones sean utilizadas en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa de la Institución Oreste Sindici con el fin de crear un mejor clima organizacional y tener Docentes más motivados y dedicados a su labor y con ello aportar un grano de arena al mejoramiento de la calidad educativa del país que tanto lo necesita.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aburto Pineda, H., y Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
- Aguado Maldonado, J. E. (2012). Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los Docentes.
- Aguana, K., Campos, V., Malaver, Marglis., Martinez, H. y Sequea, A. (13 de mayo de 2013) Enfoque Cuantitativo de la Investigación. [Mensaje en un blog. Recuperado de: <http://enfoquecuantitativopositivismo.blogspot.com.co/>
- Aldana-Gonzales, O., Hernández-Gonzales, M., Aguirre-Bautista, D., y Hernández-Solórzano, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 17 (2), 91-96.
- Baño Ayala, D., Villacrés Cevallos, E., Arboleda Álvarez, L., y García Zapata, T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal Docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador. *Industrial Data*, 19(2), 59-68.
- Barriga, R. (2016). Clima organizacional y desempeño Docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María -Lima, 2016. Maestría en educación con mención en gestión de la educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

- Bermúdez-Aponte, J., Pedraza Ortiz, A., y Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 1-12.
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna*. (Tesis de Posgrado): Universidad Libre. Colombia. Recuperado de: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf;sequence=1>
- Cañellas Granda J., Castellanos González M., Piña Loyola C., Yera Sánchez A., Mir Ocampo I. y Sánchez García Z. (2008). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *Medisur*, 5(3). Recuperado de: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/295>.
- Casas Anguita J., J.R. Repullo Labrador y J. Donado Campos. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I) Atención Primaria; 31(8). Recuperado de: <http://external.doyma.es/pdf/27/27v31n08a13047738pdf001.pdf>.
- Casas Romeo, A. (2002). Remuneración, retribución y motivación de vendedores. ESIC Editorial. Madrid.
- Carabeo, S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27. 78-82.
- Carballo Barcos, M. y Guelmes Valdés, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 140-150. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000100021&lng=es&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021&lng=es&tlng=)

Castillero, O. (s.f.). Los 15 tipos de investigación (y características). Psicología y mente. Recuperado de: <https://psicologiaymente.net/miscelanea/tipos-de-investigacion>

Cervantes, V. H. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. *Avances en medición*, 3(1), 9-28.

Chamorro, S. (2 de agosto de 2016). Cómo elaborar un programa de bienestar laboral. [Mensaje en un blog. Recuperado de: <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/elaborar-programa-bienestar-laboral>.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo. Ars Gráfica Editores. Venezuela.

Colom Gorgues, a. (2015). Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial. Aplicación multisectorial. Universitat de Lleida.

Corte constitucional. (1998). Sentencia C-016. Colombia.

Constitución política colombiana (1991). Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de Julio de 1991. Recuperado de: <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>.

Cota Luevano, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área Docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativa*, 10, 39-45.

- De Pontes, M. (2011). Aproximación teórica al sentido de pertenencia desde la perspectiva de la organización educacional. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Del Río, D. (2013). *Diccionario-Glosario de la metodología de la investigación social*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Díaz, D. A. (2015). La dirección educativa desde la perspectiva de los trabajadores de una Institución media superior. *Praxis investigativa ReDIE*, 7(12), 30-41.
- Dueñas Cáceres, R. y Bobadilla Quispe, M. (2014). Nivel de asociación entre clima institucional y desempeño Docente en los centros técnicos productivos de la provincia de Melgar Ayaviri- Perú, 2013, 5(1), 39-49. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682014000100005&lng=es&tlng=e](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100005&lng=es&tlng=e)
- Estrada Rodríguez, Y. (2 de septiembre de 2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Tur y Des*, 3(8). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm>
- Ferrer, J. (2010). Conceptos básicos de la metodología de la investigación. [Mensaje en un blog. Recuperado de: <http://metodologia02.blogspot.com.co/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- García, N. T., y Ochoa, L. E. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2(3).
- García, S. (2016). Diseño y propuesta de un sistema de retribución variable en una empresa del sector conservero. *Noticias CIELO*, 9(4), 1-3.

- Góngora, N. H., Nóbile, C., y Cicatelli, M. F. (2012). Propuesta metodológica para el análisis del clima organizacional. *Question*, 1(33), 155-169.
- González, I., Melo, N., y Limón, S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Guardia, J., y Però, M. (2001). *Esquemas de estadística: aplicaciones en intervención ambiental*. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- Hernández, M. A., Cantin Garcia, S., Lopez Abejon, N., y Rodriguez Zazo, M. (2010). Estudio de encuestas. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/ENCUESTA\\_Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mac Graw Hill.
- Iglesias Armenteros, A., y Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457.
- Inche M., J., Andía C., Y., Huamanchumo V., H., López O., M., Vizcarra M., J., y Flores C., G. (2003). Paradigma cuantitativo: un enfoque empírico y analítico. *Industrial Data*, 6 (1), 23-37.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Juez, P., y Díez, J. (2001). *Probabilidad y estadística en medicina*. Madrid, España: Díaz de Santos.

López Cuburuco, A. (2017). El sentido de pertenencia (SP) como elemento de la cultura organizacional (CO): factores que inciden en su desarrollo. Recuperado de: <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/4482>

MEN (2015). Marco Legal. Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48535.html>

MEN (2009). MinEducación. Glosario Bienestar. Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-190251.html>

MEN (2009). Guía para la elaboración de un plan de bienestar laboral. Entidades territoriales. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-226051\\_archivo\\_pdf\\_bienestar\\_modelobienestar.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-226051_archivo_pdf_bienestar_modelobienestar.pdf)

MEN (2002). Decreto 3020. Bogotá. Colombia. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104848\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104848_archivo_pdf.pdf)

MEN (1994). Ley 115. Bogotá. Colombia. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montes, F. (2016). Relaciones interpersonales en el trabajo. *Visión Industrial*. Recuperado de: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>

- Morales, D. (2015). *Medición de clima organizacional en el colegio Cambridge de Huehuetenango*. (Tesis de pregrado): Universidad Rafael Landívar. México. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Morales-Eduardo.pdf>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119-146.
- Oviedo, H. C., y Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Paladines Arreaga, T. M. (2017). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Docentes de colegios de Quito. Universidad de las Américas. Quito.
- Pita Fernández, S., y Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78.
- Pedraja, L. y Rodríguez P, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*, 12(2), 63-73. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11412208> ISSN 0717-1072
- Peña-Viveros, R., Hernández-Hernández, D., Vélez-Moreno, A., García-Sandoval, M., Reyes-Tellez, M., y Ureña-Bogarin, E. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Pública de México*, 57(6), 528-536.
- Pérez, M. (2015). Estudio del clima organizacional y motivación docente en la Institución Educativa Concejo de Medellín. (Tesis de posgrado): Universidad San Buenaventura. Colombia. Recuperado de:

[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3345/1/Estudio\\_Clima\\_Organizacional\\_Perez\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3345/1/Estudio_Clima_Organizacional_Perez_2015.pdf)

Robbins, S. y Judge, T. (2009), Comportamiento organizacional. Ciudad de México. México: Pearson Educación.

Ramírez Campos, Á. F., y Domínguez Aguirre, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación administrativa*, 109. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/4560/456045214002/>

Restrepo, G. y Molina, A. (2018). Criterios orientadores I.E. oficiales. Documento N. 01. Itagüí, Colombia.

Riveros Paredes, P., y Grimaldo Muchotrigo, M. (2017). Valores y clima organizacional en Docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179-188.

Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=)

Salazar, N. L. V., Martínez, C. P. B., y Quezada, V. L. B. (2018). Análisis de clima organizacional para establecer estrategias que mejoren la efectividad en Súper Centro Comercial el Mirador. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1), 1-17.

- Sánchez, I. (2008) Los estilos de dirección y liderazgo, propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Revista pensamiento & gestión universidad del Norte*, 25, 1-39.
- Santa Eulalia Mainegra, J., y Sampedro Díaz, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrón*, 34(5), 606-619. Recuperado de: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1684-1824.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., y Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir. Revista de Información para la Dirección en Salud*, 13(24), 86-99.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., y Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41.
- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de: <[http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-4662013000200017&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-4662013000200017&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0864-34
- Silveira Donaduzzi, D. S. D., Colomé Beck, C. L., Heck Weiller, T., Nunes Da Silva Fernandes, M., y Viero, V. (2015). Grupo focal y análisis de contenido en investigación cualitativa. *Index de Enfermería*, 24(1), 71-75.

- Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional del área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. (Tesis de posgrado): Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>.
- Torres Pacheco, E., y Zegarra Ugarte, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 6(2), 5-14.
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Universidad Rafael Landívar: Boletín electrónico. Recuperado de: [http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL\\_02\\_BAS02.pdf](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf).
- UNESCO. (2015). Declaración de Incheon y Marco de Acción ODS 4 – Educación 2030. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656s.pdf>
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12 (2), 248-252.
- Weyner, A., Chen, H.V., Liu, C.L., Rahat, A., Klien, A., Soares, L. y Buratowski, S. (2012) *Psicología Industrial y Organizacional* (2a ed.). Estados Unidos: Wiley.
- Xiaofu, P., y Qiwen, Q. (2007). An analysis of the relation between secondary school organizational climate and teacher job satisfaction. *Chinese Education & Society*, 40(5), 65-77.
- Yela, M. (2016). *Diagnóstico de clima laboral y propuestas de mejora en una fundación benéfica de la ciudad de Quito, en el año 2015*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11045/DISERTACION%20MONICA%20TATIANA%20YELA%20GUEVARA.pdf?sequence=1>

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Informe de Secretaría de Educación sobre traslados pedidos y aprobados en el período 2017-2018



### SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ PUBLICACIÓN DE LA LISTA DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES DEL TRASLADO ORDINARIO 2017-2018

IDENTIFICACION	NOMBRE DEL DOCENTE	APROBADOS / NO APROBADOS	INSTITUCION EDUCATIVA ACTUAL	MUNICIPIO	ÁREA	I.E PARA DONDE SE TRASLADA
1 39182363	MARIA IRENE OROZCO RUIZ	APROBADO	ORESTE SINDICI	ITAGÜÍ	HUMANIDADES Y LENGUA CASTELLANA	PEDRO ESTRADA
2 98522460	OSCAR ORLANDO MARTINEZ RESTREPO	APROBADO	SIMÓN BOLÍVAR	ITAGÜÍ	CIENCIA NATURALES QUIMICA	PEDRO ESTRADA
3 42777945	MARIA RUBIELA RIOS OCAMPO	APROBADO	FELIPE DE RESTREPO	ITAGÜÍ	EDUC. ÉTICA Y VALORES	EL ROSARIO
4 11810561	CARLOS ALBERTO MOSQUERA	APROBADO	LOS GÓMEZ	ITAGÜÍ	CIENCIAS NATURALES	MARCELIANA SILDARRIAGA
5 71582640	HENRY DE JESUS MONSALVE CANO	APROBADO	ENRIQUE VÉLEZ ESCOBAR	ITAGÜÍ	HUMANIDADES Y LENGUA CASTELLANA	ORESTE SINDICI
6 21782086	RUTH FABIOLA MONTOYA MURIEL	APROBADO	ORESTE SINDICI	ITAGÜÍ	HUMANIDADES Y LENGUA CASTELLANA	BENEKITA ZUR NIEDEN
7 71782976	JAIRO ALEXANDER URIBE HIGUITA	APROBADO	ORESTE SINDICI	ITAGÜÍ	CIENCIAS NATURALES	CIUDAD ITAGÜÍ
8 32351557	ALEJANDRA MONTOYA USUGA	APROBADO	ORESTE SINDICI	ITAGÜÍ	EDUC. ARTÍSTICA - ARTES PLÁSTICAS	CONCEJO MUNICIPAL
9 98695178	FERNANDO ANDRES GUEVARA JARAMILLO	APROBADO	MARIA JESÚS MEJIA	ITAGÜÍ	TECNOLOGIA E INFORMÁTICA	PEDRO ESTRADA
10 43045101	MARIA ZULEMA CARMONA ACEVEDO	APROBADO	CIUDAD ITAGÜÍ	ITAGÜÍ	CIENCIAS NATURALES	SIMÓN BOLÍVAR,
11 27821066	DORIS BELÉN GELVES DÍAS	APROBADO	ORESTE SINDICI	ITAGÜÍ	MATEMÁTICAS	SIMÓN BOLÍVAR,

NIT. 890.980.093 - 8  
PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55  
Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAM)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



## Anexo 2 Cuestionario y plantilla de calificación de la EDCO

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces

2. Muy pocas veces
1. Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el trabajo:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

7. El jefe es mal educado:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas Veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor de desarrollo:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

25. La iluminación del área del trabajo es deficiente:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces

4. Muy pocas veces
5. Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

28. La empresa contrata persona temporal:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Muy pocas veces
1. Nunca

### Anexo 3: firmas de participantes en el grupo focal 5 de diciembre de 2017

#### GRUPO FOCAL INSTITUCIÓN EDUCATIVA ORESTE SINDICI

Fecha: 5 de diciembre de 2017

Lugar: Institución Educativa Oreste Sindici

Responsable: Neidy Bibiana Álvarez Giraldo

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el clima laboral.

Consideraciones éticas: La información y opiniones generadas en esta reunión se utilizarán únicamente con fines académicos, su identidad en ningún momento será revelada a los directivos Docentes de la institución.

NOMBRE	ROL	ANTIGÜEDAD	FIRMA
Luz Stella Ramírez Aguirre	Docente	19 años	Luz Stella Ramírez Aguirre
Geovanicatrup Durab	Docente	2 años	Geovanicatrup Durab
Ayda Liliana L.	Docente	15 años	Ayda Liliana L.
Jaime A. García	Docente	1 año	Jaime A. García
Oscar Cárdenas	Docente	6 meses	Oscar Cárdenas
Diana J. Lozano	Docente	8 meses	Diana J. Lozano
Paola Ochoa	Docente	1 año	Paola Ochoa
Felipe Hernández	vigilante	6 meses	Felipe
Vanessa Restrepo	Secretaría	1 año	Vanessa Restrepo
Sara Rodríguez	Servicios	2 años	Sara Rodríguez

**Anexo 3: fotografías socialización Plan de Bienestar Laboral marzo 18 de 2018**



## Anexo 4: F-58 Revisión Ortográfica

F-58  
Rev. 02  
(IE)



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE  
EDUCACIÓN, CIENCIA Y TEGNOLOGÍA**  
Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004  
Acreditada mediante Resolución Nro. 15 del 31 de octubre de 2012

### Carta de Aprobación de Revisión Ortográfica

Señores  
Comité de Investigación UMECIT  
Ciudad.

Yo, Olga Patricia Suaza Correa con cédula de identidad o pasaporte Nro. 43.765.191, asesor de redacción ortografía y estilo del trabajo de grado, tesis, ensayo o práctica profesional, realizado por Neidy Bibiana Álvarez Giraldo, con cédula de identidad o pasaporte Nro. 44.003.167, para optar al título de: Magíster en Administración y Planificación Educativa, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En Medellín a los 13 días, del mes de junio de 2.018

Olga Patricia Suaza C.  
Firma del Asesor  
C.C. 43.765.191

**Nota: Anexas Diplomas**

## Anexo 5: diploma de revisor ortográfico



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
1803

PERSONERÍA JURÍDICA LEY 71 DE 1878 DEL ESTADO SOBERANO DE ANTIOQUIA Y LEY 153 DE 1887

Acta de Graduación 46624

DEPENDENCIA: Facultad de Educación  
APROBACION DEL PROGRAMA: Acuerdo Académico 165 de Mar 08 de 2000  
PROGRAMA: Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Humanidades, Lengua Castellana

El 29 de Marzo de 2004, se reunieron las Directivas de la Universidad de Antioquia, con el propósito de conferir el título de:

### LICENCIADA EN EDUCACIÓN BÁSICA CON ÉNFASIS EN HUMANIDADES, LENGUA CASTELLANA

a:

**Olga Patricia Suaza Correa**

identificada con cédula de ciudadanía 43765191

El secretario de la ceremonia leyó la providencia por la cual el Sr. Vicerrector de docencia autorizó esta graduación. A continuación el presidente de la ceremonia tomó al graduando el Juramento correspondiente y procedió a la entrega del Diploma y el Acta de Grado.

En constancia se firma esta acta en la ciudad de Medellín, República de Colombia.

*Alberto Uribe Correa*  
ALBERTO URIBE CORREA  
RECTOR

*Ana Lucía Herrera Gómez*  
ANA LUCÍA HERRERA GÓMEZ  
SECRETARIA GENERAL

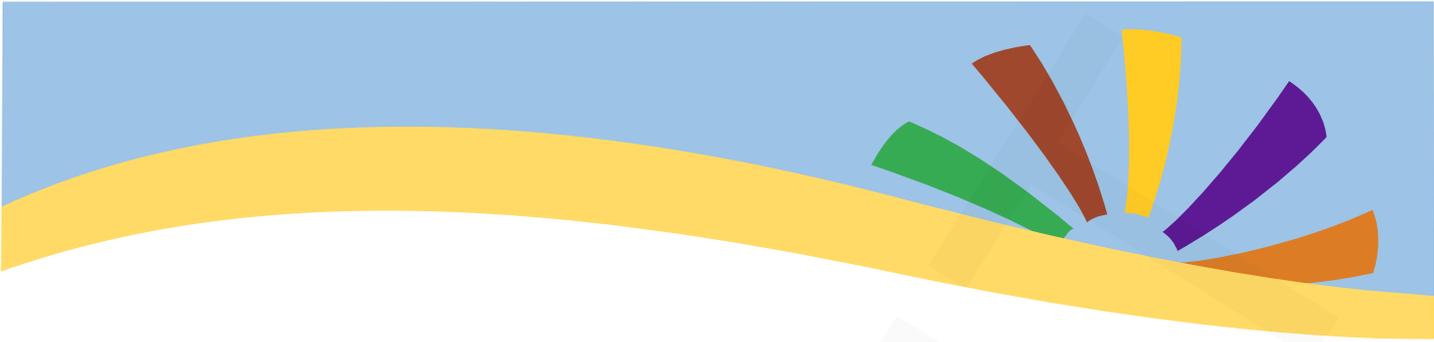
*Queipo Pláncico Tomana Velásquez*  
QUEIPO PLÁNCICO TOMANA VELÁSQUEZ  
DECANO

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
SECRETARIA GENERAL  
DE LOS REGISTROS DEL DIPLOMA

FOLIO No. 009 FOLIO No. 189-2385

FECHA: 29 MAR. 2004

17056



# ***PLAN DE BIENESTAR LABORAL I.E ORESTE SINDICI 2018***

**\* El bienestar y la energía se engendran mutuamente.**

**Joseph Addison**

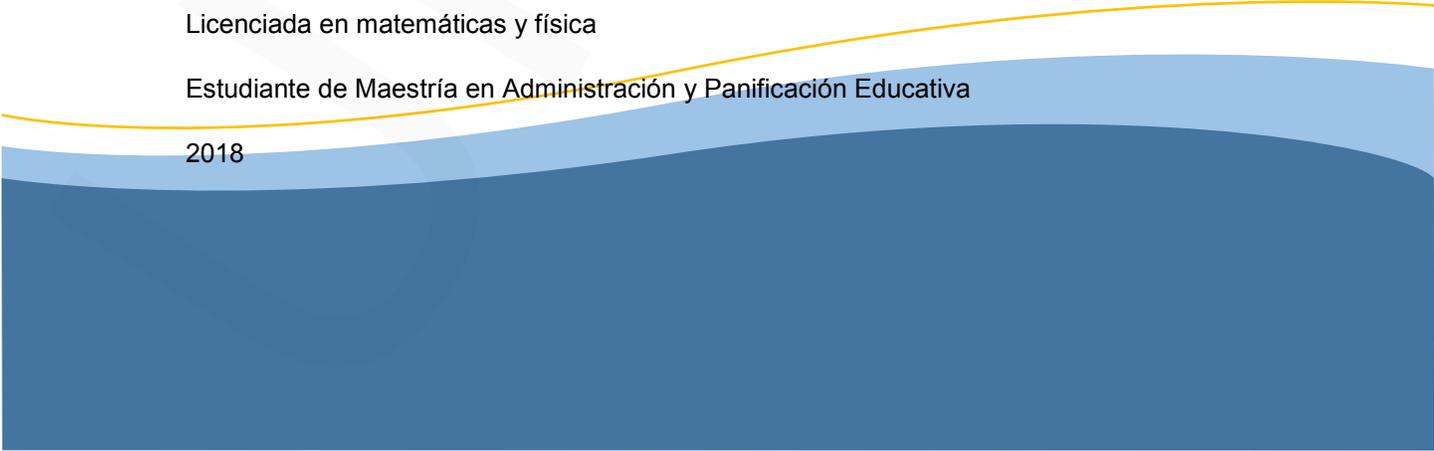


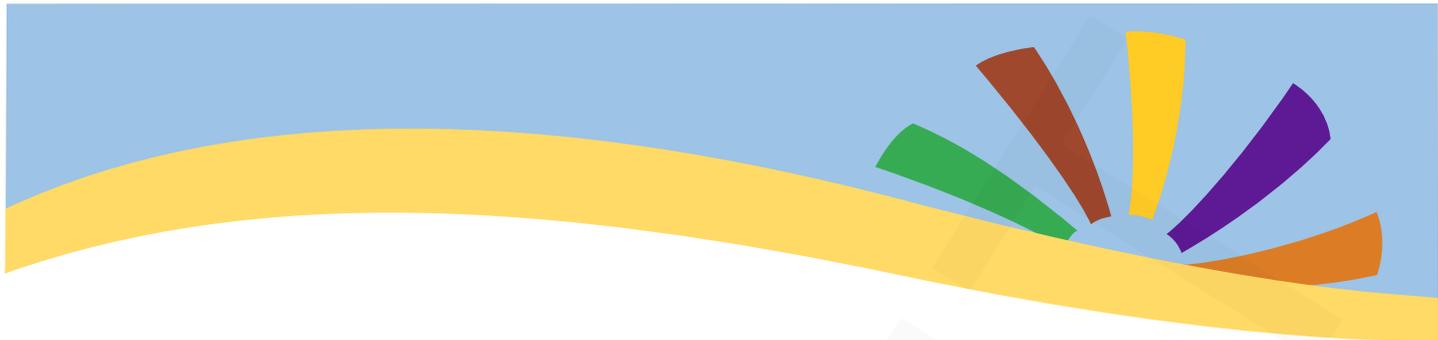
Elaborado por: Neidy Bibiana Álvarez Giraldo

Licenciada en matemáticas y física

Estudiante de Maestría en Administración y Planificación Educativa

2018

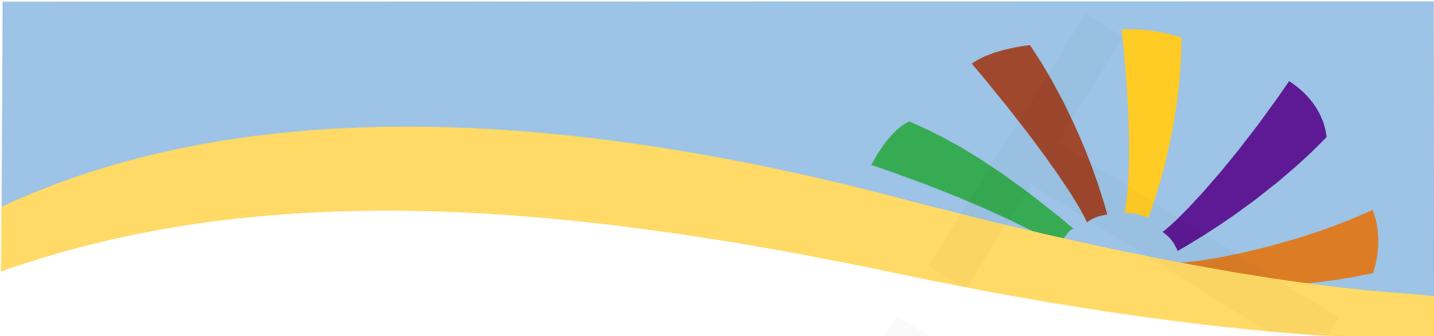




# Introducción



Hoy día las organizaciones se preocupan en mayor medida por la salud de sus colaboradores, entendiendo ésta como un estado completo de bienestar físico, mental, emocional y social. Es por esto, que los programas de bienestar laboral toman fuerza, pues apuntan a mejorar la calidad de vida de las personas que laboran en la institución, además de procurar un clima laboral favorable para todos.



Es así como el Ministerio de Educación Nacional (2009), promueve el bienestar de los Docentes y Directivos Docentes dando cumplimiento a los lineamientos establecidos por la administración pública y donde se puede considerar como principales beneficios:

Fortalecimiento de la identidad profesional de los Docentes y Directivos Docentes.

Generación en los Docentes y Directivos Docentes de un sentido de pertenencia y cultura del servicio, mediante el reconocimiento de sus logros como aporte a la institucionalidad y a la sociedad.

Generación de actitudes a partir de las cuales los servidores se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos del sistema educativo nacional.

Fortalecimiento de la integración del servidor público a la cultura organizacional de las entidades y del sector.

Restitución del servidor público de su capacidad de servir tanto al gobierno y la administración como a la comunidad, para afirmar su convicción y certeza en la continuidad y pertinencia de su gestión.

Mayor estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo

Convalidación de la certeza de que toda inversión pública en el bienestar de los servidores, redundará siempre en beneficios y bienestar público para todos.

Atención a la necesidad de trabajar en las capacidades intelectuales de los Docentes.

## Marco Conceptual

A continuación, se definen algunos términos que se deben tener en cuenta a la hora de trabajar con el plan de bienestar laboral.

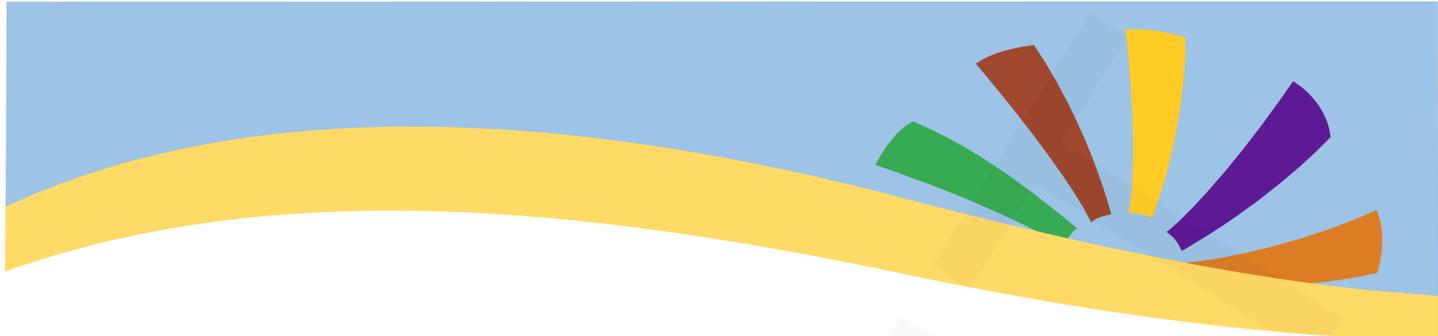
### **Bienestar laboral**

Es la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización, posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. (Estrada Rodríguez, 2010)



### **Bienestar laboral Docente**

Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Docente y directivo Docente, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad. (MEN, 2009, p.2)



### **Calidad de vida**

La calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los Docentes y Directivos Docentes junto con su grupo familiar. (MEN, 2009)

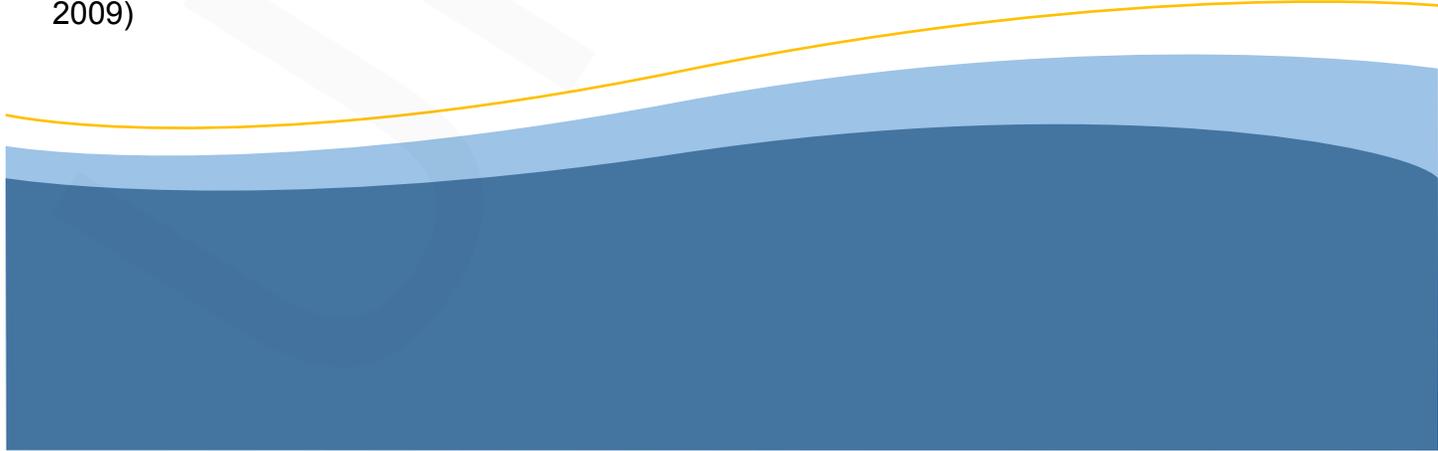


### **Clima organizacional**

Diversas son las concepciones que se tiene sobre clima organizacional, según Iglesias Armenteros, y Sánchez García (2015) se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por su parte Góngora, Nóbile y Cicatelli (2012), consideran el clima organizacional como la percepción sobre los atributos de una organización, los cuales influyen sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos.

### **Clima organizacional Docente**

Percepción de los Docentes de su relación con el ambiente de trabajo y factores que determinan su comportamiento dentro de las entidades y el sector educativo en general. (MEN, 2009)



### **Cultura organizacional**

Conocimiento de cómo funcionan en su interior las entidades, pues ilustra la naturaleza del lugar de trabajo en sus múltiples aspectos, al mismo tiempo que expresa sus mitos, héroes,

### **Estímulos e incentivos**

Son todas las medidas empresariales planificadas, que motivan a los servidores Docentes y Directivos Docentes a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor. (MEN, 2009)

### **Plan de prevención de riesgos laborales**

Es la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión y se establece su política de prevención de riesgos laborales.

### **Prevención**

Conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.



### **Programa de bienestar laboral**

Según Chamorro (2016), un programa de bienestar laboral es una batería de medidas que busca la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, va más allá de un plan de incentivos, su propósito no sólo es el de mejorar el clima laboral o fortalecer la integración entre colaboradores, sino la de aumentar el bienestar de los trabajadores, incluyendo no sólo al empleado sino también a sus núcleos familiares. Aumentando el sentido de pertenencia. En él se trabaja tres dimensiones: el desarrollo profesional del trabajador, el personal y el familiar.



### **Riesgo psicosocial**

Es aquel que se origina en la organización y que genera respuestas de tipo fisiológico, emocional, cognitivo y conductual y pueden ser precursora de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

## Beneficiarios y alcance del programa

Los beneficiarios del programa son los Docentes, Directivos Docentes, personal administrativo y de oficios varios que labora en la Institución Educativa. El programa busca de manera permanente la creación, el sostenimiento y la mejora de las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los colaboradores institucionales, así como el mejoramiento de su calidad de vida, elevando los niveles de satisfacción, sentido de pertenencia y motivación en la prestación del servicio en la Institución Educativa.



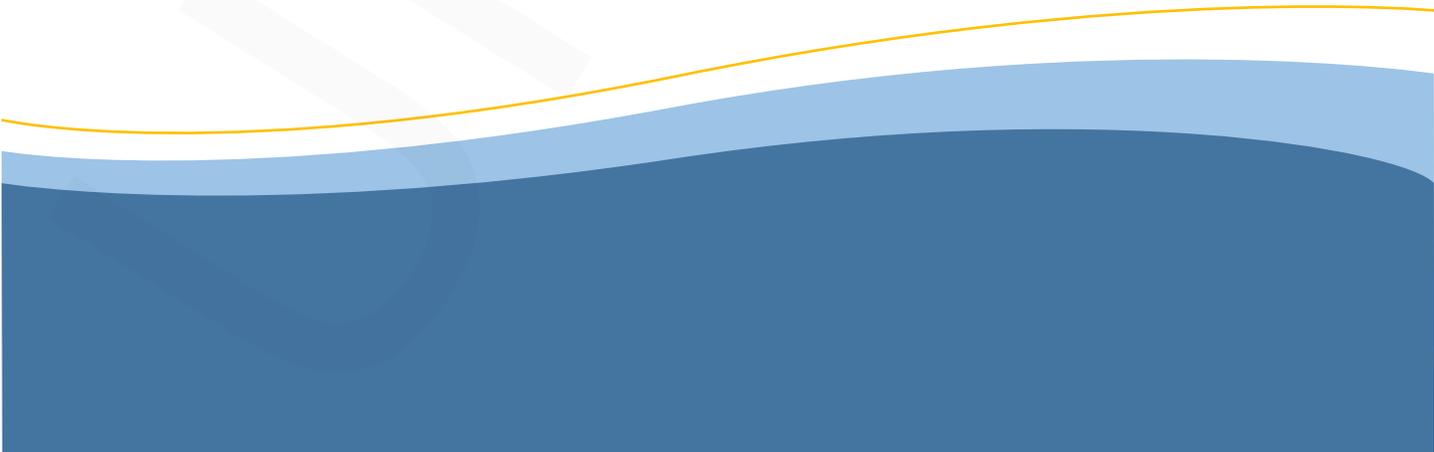


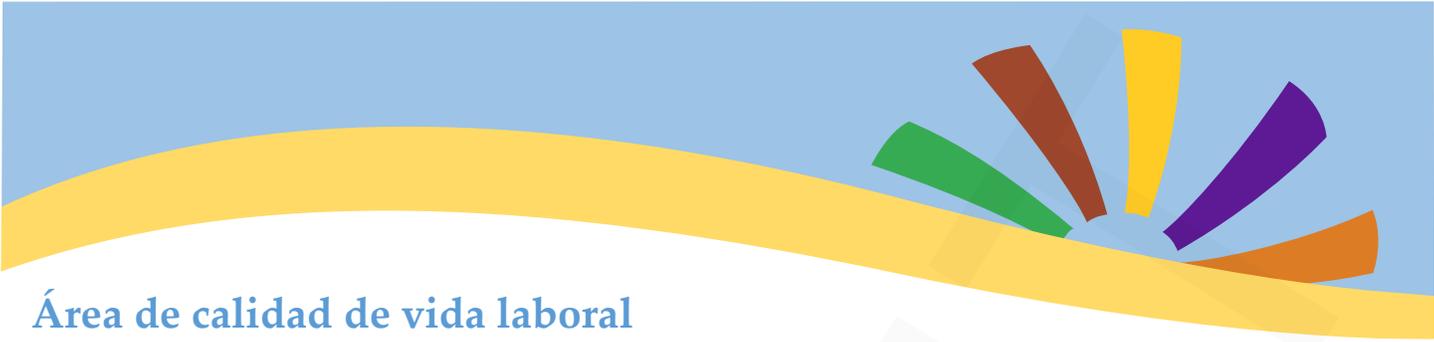
## Contenido del programa

El programa de bienestar institucional pretende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los colaboradores de una manera integral, es decir, desde los aspectos: biológico, psicosocial, espiritual y cultural dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

Dado lo anterior, la institución define y reconoce las áreas de intervención, para de esta manera procurar la cobertura total de las necesidades de la población objeto.

Esta labor debe realizarse \* en los niveles personal, familiar y social, desde una perspectiva interdisciplinaria de tal forma que se identifiquen los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral. Con el propósito de dar orientaciones específicas para el diseño y desarrollo de procesos de intervención en cada uno de estos contextos, se definen dos grandes áreas de intervención: área de calidad de vida laboral y área de protección.





## Área de calidad de vida laboral

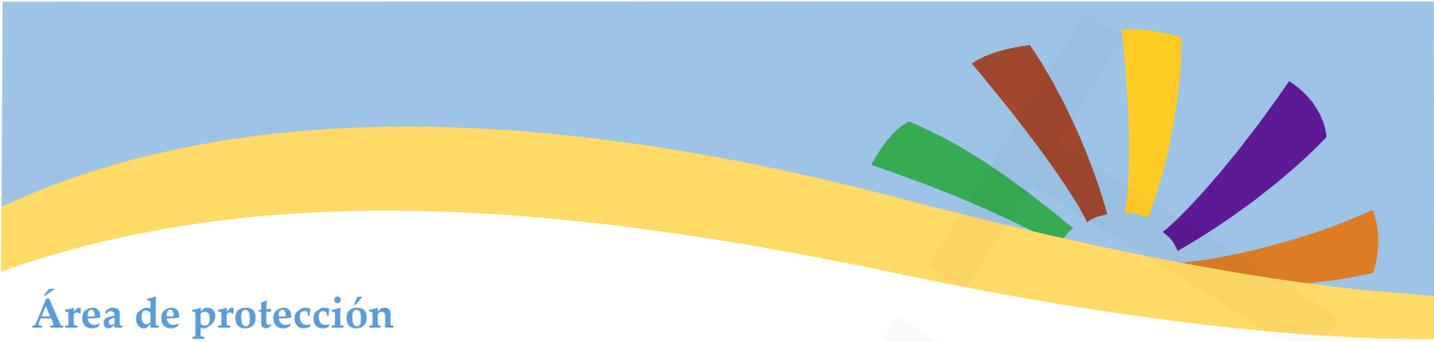
Según el (MEN, 2009) esta área busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión organizacional. La calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de la organización.

Participación de los colaboradores

Propiciar la autonomía, participación, creatividad y sentido de pertenencia

Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de los valores institucionales.

Sensibilizar en los directivos el compromiso hacia la calidad de vida laboral



## Área de protección

De acuerdo con el (MEN, 2009) esta área busca establecer un nivel adecuado de protección de la salud de los colaboradores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo en el marco de una política de prevención de los riesgos laborales asociados a la labor Docente, directiva Docente y administrativa

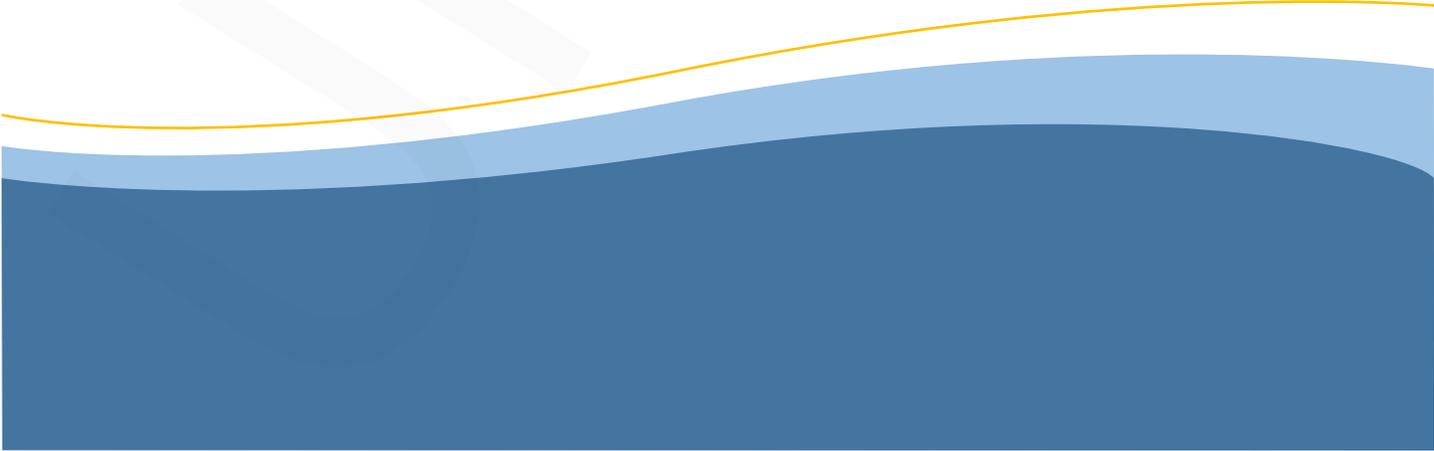


Identificar y evaluar de los riesgos.

Controlar la efectividad de las medidas preventivas

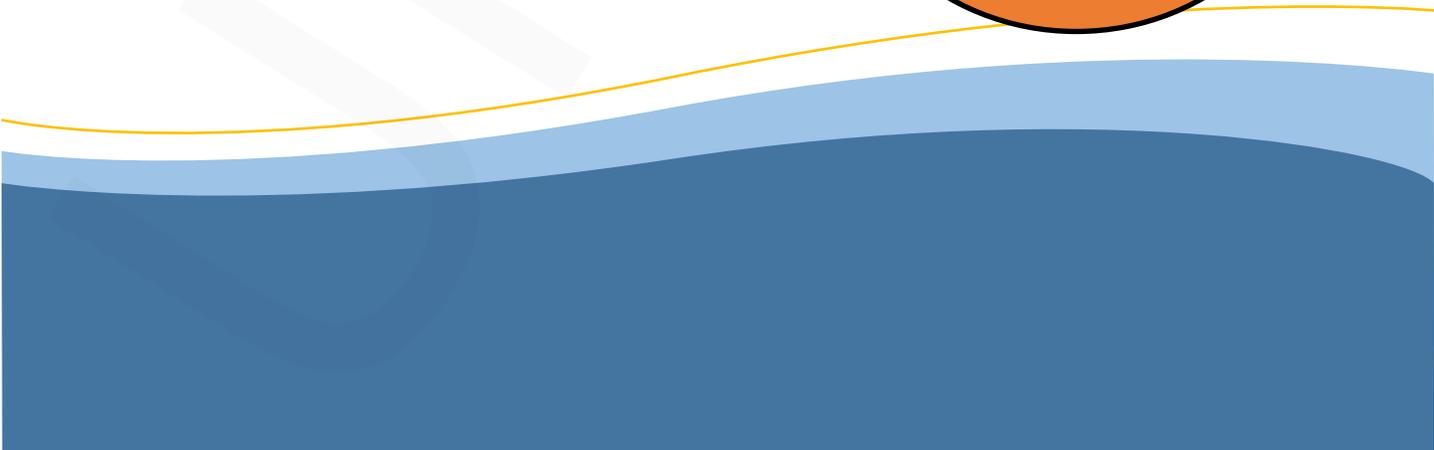
Mantener la salud física, mental y social de los servidores Docentes y Directivos

Apoyar y motivar a los servidores en su ingreso a programas educativos formales





Para desarrollar las áreas anteriormente descritas, el Ministerio de Educación Nacional propone abordarlas por medio de tres esferas





**Desarrollo de carrera:** actividades que permiten identificar las áreas de proyección en virtud de las competencias de los colaboradores, dadas las posibilidades de aplicar en la Institución Educativa, sus intereses y capacidades. Las competencias de los Docentes son: logro y acción, ayuda y servicio, influencia, liderazgo y dirección, cognitivas, eficacia de personal.



**Recreación y cultura:** actividades que propician el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr la participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.



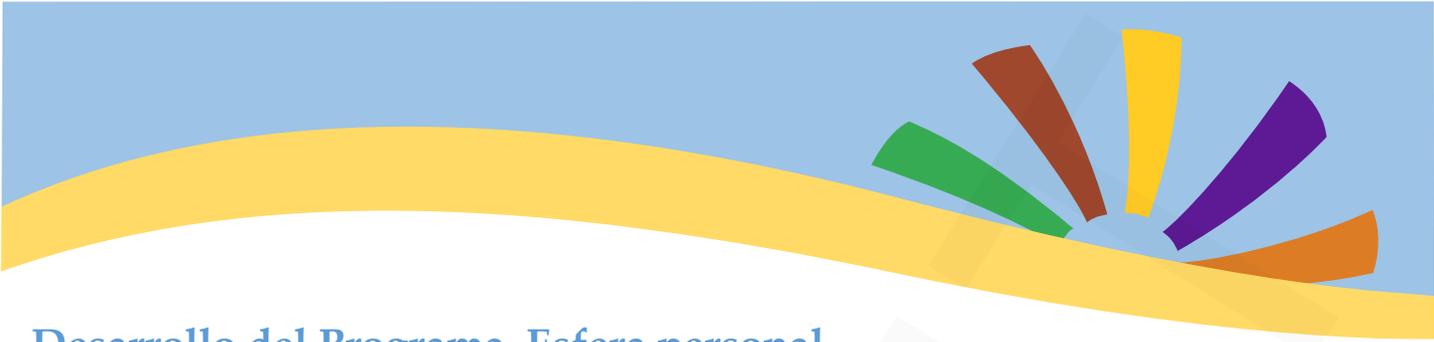
**Clima organizacional:** actividades relacionadas para mejorar la percepción de los colaboradores en relación con el ambiente de trabajo y los factores



**Incentivos:** actividades que buscan propiciar el buen desempeño y la satisfacción de los colaboradores reconociendo en ellos, los mejores resultados.

**Cultura organizacional:** actividades encaminadas a comprender el funcionamiento institucional.

**Prevención de riesgos laborales:** actividades dirigidas a proteger y promover la salud de los colaboradores,



## Desarrollo del Programa. Esfera personal

Acciones	Actividades	Equipo
<b>Desarrollo de carrera</b>	Talleres para el fortalecimiento de cada una de las competencias individuales de los Docentes, Directivos Docentes y personal administrativo.  Desarrollo del proyecto de vida.	Equipo # 1

## Desarrollo del Programa. Esfera socio-afectiva

Acciones	Actividades	Equipo
<b>Recreación y cultura</b>	<p>Promoción de actividades culturales tales como la danza, música, canto, teatro, poesía, pintura, tertulias literarias.</p> <p>Actividades de integración deportiva en disciplinas deportivas individuales y de conjunto.</p> <p>Actividades ecológicas.</p> <p>Programas de acondicionamiento físico.</p> <p>Programas de vacaciones recreativas en semanas de desarrollo institucional.</p>	Equipo # 2

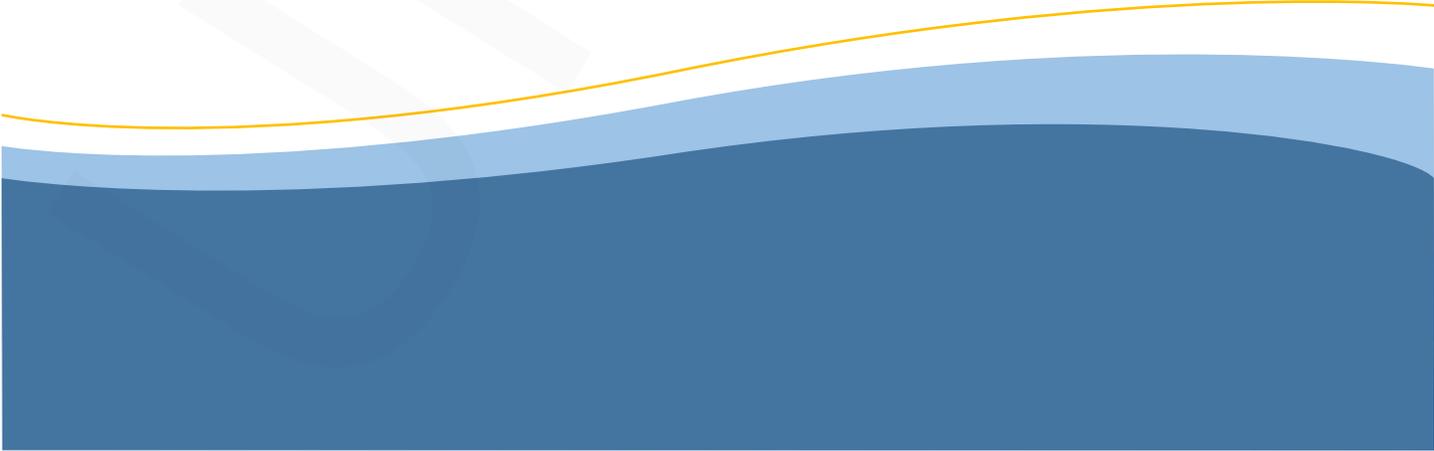
## Desarrollo del Programa. Esfera ocupacional

Acciones	Actividades	Equipo
<b>Clima organizacional</b>	<p>Aplicación de las 5 erres a la sala de profesores y lugares de trabajo.</p> <p>Medición del clima organizacional.</p> <p>Seguimiento a las necesidades y expectativas de los colaboradores.</p> <p>Medición de la satisfacción.</p> <p>Medición de indicadores de cumplimiento de las actividades planeadas. Análisis y seguimiento a los mapas de conocimiento personal.</p> <p>Talleres en comunicación y liderazgo</p> <p>Creación del club social para celebrar cumpleaños y fechas especiales.</p>	Equipo # 3



## Desarrollo del Programa. Esfera ocupacional

Acciones	Actividades	Equipo
<b>Incentivos</b>	<p>Apoyo al desarrollo de los proyectos e iniciativas del personal</p> <p>Establecimiento del plan de incentivos institucional para reconocer el desempeño individual, el trabajo en equipo</p> <p>Reconocimientos públicos a los mejores Docentes, Directivos Docentes y personal administrativo por diferentes tipos de desempeño.</p> <p>Reconocimientos por años de antigüedad.</p>	Equipo #7



## Desarrollo del Programa. Esfera ocupacional

Acciones	Actividades	Equipo
<b>Estilo de dirección</b>	Talleres en habilidades gerenciales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones.	Equipo #7
<b>Cultura Institucional</b>	Medición de la cultura institucional con una periodicidad no mayor a un año.  Participación activa en las inducciones y reinducciones de los colaboradores para la prestación del servicio educativo y administrativo.  Institucionalización de actividades realmente diferenciadoras en el contexto educativo.	Equipo # 4

## Desarrollo del Programa. Esfera ocupacional

Acciones	Actividades	Equipo
<b>Solución de conflictos</b>	Acompañamiento individual a los colaboradores afectados por situaciones de conflicto laboral. Talleres en conciliación y manejo de conflictos. Talleres de programación neu-	Equipo #5
<b>Prevención de riesgos laborales</b>	Elaboración del plan de prevención de riesgos laborales que contenga: política, objetivos y metas en materia de prevención de riesgos laborales. Identificación y evaluación de los riesgos. Medidas preventivas y su control	Equipo # 6



## Conformación de equipos

Los equipos se han conformado con base en la lista de los 58 empleados con los que cuenta la organización, perteneciente a diferentes cargos; directivos, Docentes, orientadora escolar, secretarias y personal de servicios generales.

### Equipo # 1

María Foronda (Docente)  
Antonio Suescún (Docente)  
Luz Estella Ramírez (Docente)  
Mónica Muñoz (Docente)  
Dalila Jiménez (Docente)  
Diana Lozano (Docente)  
Vanessa Tangarife (Secretaria)

### Equipo # 2

Liliana Muñoz (Docente)  
Gabriel Ortiz (Docente)  
Paula Villa (Docente)  
Oscar Cárdenas (Docente)  
Dora Ramírez (Docente)  
Mariluz Vargas (Docente)  
Milvia Palacios (Docente)  
Alfredo Ortiz (Docente)  
Henry Moreno (Docente)  
Sara Rodríguez (Servicios)



## Conformación de equipos

### Equipo # 3

Esmeralda Álvarez (Docente)  
Jaime Andrés García (Docente)  
Efraín Ospina (Docente)  
Carlos Rengifo (Docente)  
Magali Patiño (Docente)  
Xiomara Narváez (Docente)  
Flor Cadavid (Docente)  
Liliana Gaviria (Docente)  
Lorena Osorio (Docente)  
Catalina Seguro (Secretaria)

### Equipo # 4

Geovani Cataño (Docente)  
Paola Ochoa Salazar (Docente)  
Miguel Charry (Docente)  
Henry Monsalve (Docente)  
Olga Patricia Suaza (Docente)  
Evelyn Velásquez (Docente)  
Bibiana Olaya (Secretaria)  
Martha Sánchez (Servicios)

### Equipo # 5

Luz María Gómez (Docente orientadora)  
Alejandro Ramírez (Docente)  
Gloria Londoño (Docente)  
Flor Velásquez (Docente)  
Julio Patiño (Docente)  
Miguel Ángel Rubio (Docente)  
Carlos Colorado (Docente)  
Felipe Hernández (Servicios)



## Conformación de equipos

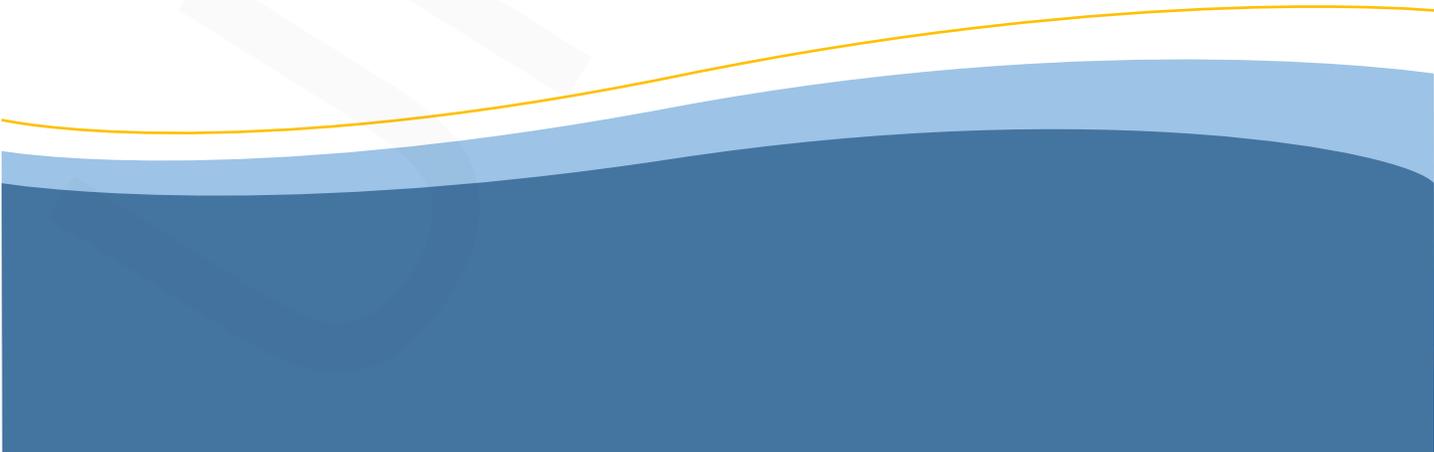
### Equipo # 6

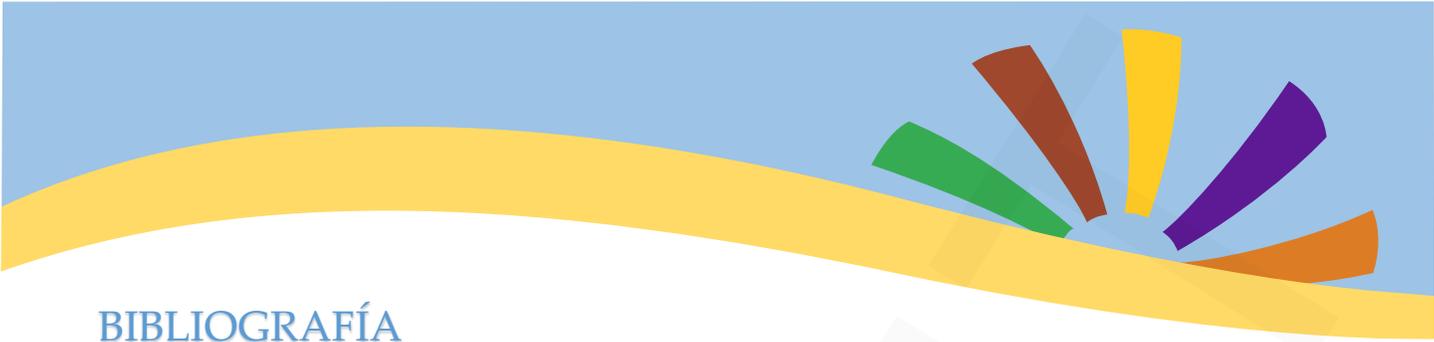
Luis Alberto Montiel (Docente)  
Hugo Vargas (Docente)  
Sandra Milena Rivas (Docente)  
Diana Galvis (Docente)  
Alexander Rivas (Docente)  
Jael Barrientos (Docente)  
Carlos Orlando Flórez  
(Docente)  
Laura Manuela Foronda  
(Docente)  
Soledad Sosa (Docente)  
Ana Cárdenas (Servicios)

### Equipo # 7

Jhon Jairo Hernández  
(Directivo Docente)  
Mónica Vélez  
(Directivo Docente)  
Claudia Roldán  
(Directivo Docente)  
Rafael Fandiño  
(Directivo Docente)

*“Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos” Ray Kroc.*





## BIBLIOGRAFÍA

Chamorro, S. (2 de agosto de 2016). Cómo elaborar un programa de bienestar laboral. [Mensaje en un blog. Recuperado de: <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/elaborar-programa-bienestar-laboral>.

Estrada Rodríguez, Y. (2 de septiembre de 2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Tur y Des*, 3(8). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm>

Góngora, N. H., Nóbile, C., y Cicatelli, M. F. (2012). Propuesta metodológica para el análisis del clima organizacional. *Question*, 1(33), 155-169.

Iglesias Armenteros, A., y Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457.

MEN (2009). MinEducación. Glosario Bienestar. Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-190251.html>

MEN (2009). Guía para la elaboración de un plan de bienestar laboral. Entidades territoriales. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-226051\\_archivo\\_pdf\\_bienestar\\_modelobienestar.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-226051_archivo_pdf_bienestar_modelobienestar.pdf)

