

**CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO FUNDACIÓN
MANUEL AYA FUSAGASUGÁ - CUNDINAMARCA**

DIANA PAOLA PARDO AMAYA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Educación**

**Directora
INDIRA ORFA TATIANA ROJAS OVIEDO
Magister en Educación**

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
IBAGUÉ - TOLIMA
2017**



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



ACTO DE SUSTENTACION TRABAJO DE GRADO

Fecha : Viernes 7 de abril de 2017
Hora : 8:00 a.m
Lugar : Sala de reuniones Maestría en Educación – Universidad del Tolima.

PROGRAMA

1 Presentación:

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO FUNDACIÓN
MANUEL AYA FUSAGASUGÁ - CUNDINAMARCA

AUTOR : DIANA PAOLA PARDO AMAYA

JURADO: MARTHA CECILIA GOMEZ MORENO

1. *Reseña Biográfica*
2. *Exposición del autor (30 minutos)*
3. *Intervención y preguntas del jurado.*
4. *Intervención y aclaraciones del director.*
5. *Deliberación del jurado.*
6. *Lectura del acta de sustentación.*



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
 PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



2/3

ACTA DE SUSTENTACION PUBLICA N° 003
 SEMESTRE A-2017

Siendo las 8:00 am horas del día 7 de abril de 2017 se reunieron Sala de reuniones Maestría en Educación – Universidad del Tolima, el estudiante, el jurado y el Director del trabajo de grado e invitados al acto de sustentación:

TITULADO:

CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO FUNDACIÓN
 MANUEL AYA FUSAGASUGÁ - CUNDINAMARCA

La calificación otorgada por el jurado a la sustentación es la siguiente:

JURADO NOMBRE	MARTHA CECILIA GOMEZ MORENO	CALIFICACION	4,4
---------------	-----------------------------	--------------	-----

SIENDO LAS: 8:50 AM . HORAS SE CERRO EL ACTO DE SUSTENTACION

EN CONSTANCIA SE FIRMA:

JURADO NOMBRE	MARTHA CECILIA GOMEZ MORENO	FIRMA	
---------------	-----------------------------	-------	--

Barrio Santa Elena – Ibagué Colombia. Tel. directo 2668912
 A.A. 546 – PBX 644219 – FAX (982) 644869 – 9800665348



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACION



3/3

FORMATO PARA CALIFICACION DE TRABAJOS DE GRADO
(Para uso del Jurado)

FUNCIONES	CALIFICACION ASIGNADA
1. Aspectos de estilo y presentación	4,4
2. Marco teórico y actualización de conocimientos.	4,4
3. Método y técnicas adecuadas o de innovación en la metodología.	4,5
4. Relevancia científica y/o tecnológica e importancia socioeconómica de los resultados y recomendaciones.	4,4
NOTA FINAL	4,4

La calificación numérica equivale a la siguiente escala cualitativa así: Una nota definitiva menor de tres coma cero (3.0) equivale a REPROBADO; Entre tres coma cinco (3.5) y tres coma nueve (3.9) APROBADO, entre cuatro coma cero (4.0) y cuatro coma cuatro (4.4) SOBRESALIENTE, y entre cuatro coma cinco (4.5) cuatro coma nueve (4.9) MERITORIO y cinco coma cero (5.0) LAUREADO.

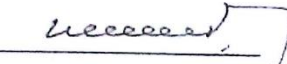
COMENTARIO DEL JURADO CALIFICADOR

El trabajo aporta significativos aportes al mejoramiento de la escuela objeto de estudio.

CALIFICACION CUALITATIVA SOBRESALIENTE.

NOMBRE DEL JURADO

MARTHA CECILIA GOMEZ MORENO

FIRMA 

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

DIANA PAOLA PARDO AMAYA

FIRMA 

NOMBRE DEL DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

INDIRA ORFA TATIANA ROJAS OVIEDO

FIRMA 

Barrio Santa Elena – Ibagué Colombia. Tel. directo 2668912
 A.A. 546 – PBX 644219 – FAX (982) 644869 – 9800665348

DEDICATORIA

Antes que nada a Dios que fue el creador de todas las cosas, dándome la sabiduría y concediendo siempre esos sentimientos de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento de esta etapa de mi vida que está próxima a culminar.

De igual manera, a mis padres y mi hermano, quienes con su apoyo incondicional, su cariño y comprensión, han estado siempre conmigo.

A cada uno de los docentes de la Universidad del Tolima, gracias por su tiempo, su apoyo y sabiduría, orientados al desarrollo de la formación profesional, por ser guías en la realización del proyecto y la culminación del mismo.

Y sin duda alguna al Colegio Fundación Manuel Aya de Fusagasugá por abrir las puertas de su honorable institución y permitirme iniciar, desarrollar e implementar este proyecto de investigación. A cada uno de los miembros del colegio mil gracias por su disposición, tiempo y apoyo para la ejecución de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por la vida y la oportunidad de cumplir un logro más de manera satisfactoria, estando siempre presente en cada paso, cuidándome y dándome la fortaleza para continuar.

A mi familia, gracias por su apoyo incondicional, por sus consejos en los momentos de debilidad, por su comprensión y por estar siempre presente con una voz de aliento, para seguir luchando por mis sueños y poder cumplir las metas propuestas.

Por último, a cada uno de las personas que hacen parte del Colegio Fundación Manuel Aya, que sin su apoyo no hubiera podido llevar a cabo este proyecto de investigación.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. JUSTIFICACIÓN	16
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
2.2.1 Pregunta Principal	22
2.2.2 Preguntas Secundarias	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 Objetivos Específicos	23
4. MARCO REFERENCIAL	24
4.1 ANTECEDENTES	24
4.2 MARCO LEGAL	29
4.3 MARCO CONTEXTUAL	32
4.3.1 Contexto Local	32
4.3.2 Contexto Institucional	33
4.4 MARCO TEÓRICO	34
4.4.1 Clima Laboral	37
4.4.2 Tipos de Clima Laboral	38
4.4.3 Factores del Clima Laboral	44
4.4.4 Desempeño Docente	49
5. METODOLOGÍA	53
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO	54

5.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	55
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	56
5.3.1 Población..	56
5.3.2 Muestra..	57
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	57
5.4.1 Entrevista.	59
5.4.2 Revisión Documental.	59
5.4.3 Diarios de Campo.....	60
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
6.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LOS INSTRUMENTOS.....	61
6.2 TRIANGULACIÓN.....	76
7. CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS	82
ANEXOS	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ficha descripción técnicas e instrumentos.....	57
Tabla 2. Concurrencia de factores del clima laboral con relación a la satisfacción y a la insatisfacción.....	71
Tabla 3. Concurrencia de factores del clima laboral con relación a la satisfacción	74
Tabla 4. Concurrencia de factores del clima laboral con relación a la insatisfacción....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Categorías del clima laboral	37
Figura 2. Tipos de clima laboral	39
Figura 3. Factores del clima laboral.....	44
Figura 4. Redes semánticas de las categorías del clima laboral	63
Figura 5. Redes semánticas categoría del clima desde la identidad	64
Figura 6. Redes semánticas Categoría del clima desde el aporte institucional.....	66
Figura 7. Redes semánticas Categoría trabajo en equipo.....	68
Figura 8. Redes semánticas Categoría Comunicación.....	70
Figura 9. Triangulación análisis de instrumentos	76

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista a directivos.....	89
Anexo B. Entrevista transcrita de Directivos realizada por medio de audios, como parte de los soportes del análisis de resultados.....	90
Anexo C. Entrevista a docentes	97
Anexo D. Entrevista transcrita de Docentes realizada por medio de audios, como parte de los soportes del análisis de resultados.....	99
Anexo E. Formato evaluación institucional 2011	104
Anexo F. Evaluación profesores coordinación académica año 2013	105
Anexo G. Evaluación del Desempeño Docente.....	108

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo hacer una reflexión acerca de la importancia de la relación entre el clima laboral y el desempeño docente, como componentes de la excelencia institucional, partiendo de la conceptualización e influencia en el logro de los objetivos de la colectividad educativa. Haciendo énfasis en aspectos como la satisfacción laboral, la motivación, la comunicación, el sentido de pertenencia y liderazgo, entre otros, que resultan útiles en el estudio y control de factores ambientales que favorecen el bienestar y productividad de los docentes.

Se realizó un estudio de tipo cualitativo, destacando la importancia de construir y mantener un clima laboral sano y enriquecedor con alternativas metodológicas en los procesos sociales de desarrollo humano al interior de instituciones educativas. Además, tiene énfasis en lo descriptivo, al incluir diversos aspectos que inciden en la labor del grupo docente e influyen en el desempeño de la institución como una organización social que prepara nuevas generaciones para liderar el mundo.

Palabras Claves: Clima laboral, docentes, instituciones educativas, liderazgo, motivación y satisfacción laboral.

ABSTRACT

The main objective of this article is a reflection about the importance of the relationship between the work atmosphere and the teaching performance. As 2 components of the institution excellence, from the conceptualization and the influence on the objectives achievement of the teaching community. With emphasis on aspects like: work satisfaction, motivation, communication, belonging sense, leadership, among others. These aspects are useful in the study and control of environment factors which enhance the well-being and productivity of the teachers.

A qualitative study was conducted, stressing the importance of building and maintaining a healthy and enriching working environment with methodological alternatives in social processes of human development within educational institutions. It also has an emphasis on descriptive, to include various aspects that affect the work of teachers group and influence the performance of the institution as a social organization that prepares new generations to lead the world.

Key words: Work atmosphere, work satisfaction, productivity, teachers and educational institutions.

INTRODUCCIÓN

En una institución educativa como en otras organizaciones, el tipo de gestión que se utiliza depende de diversos elementos, dentro de los cuales se enmarca el clima laboral, cuyos factores se relacionan estrechamente con la labor de los directivos, administrativos y docentes, así como en su actitud al afrontar diversas situaciones que afectan directamente su comportamiento, respuesta ante determinado hecho y desempeño en su quehacer diario.

Este estudio sobre clima laboral es relevante en el plano educativo, ya que se observa que repercute en forma directa en la convivencia al interior de comunidad educativa y que su buena práctica tiene vinculación con la mejora en el desempeño de los docentes. Por el contrario, cuando se evidencia la existencia de un clima laboral desfavorable, se observan problemas en el logro de resultados institucionales y se crean obstáculos para el crecimiento y el logro de la excelencia en la institución.

En consecuencia, se contemplan aspectos como la satisfacción laboral, la interacción entre pares, las políticas de la gestión directiva, las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva, la motivación, y el trabajo en equipo; sin duda alguna, esto hace que el desempeño de los docentes se eleve y se evidencie la importancia de la construcción colectiva de climas laborales sanos y constructivos. Concluyendo, que factores como los procesos institucionales justos y consensuados, las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y el ambiente físico, forman la amalgama que moldea y ajusta el clima laboral que da identidad a una institución.

Para concluir, se presenta el análisis de información a partir de la utilización de herramientas tecnológicas, en este caso el software ATLAS.ti, el cual arrojó datos importantes y contundentes que permiten direccionar el rumbo de la institución educativa hacia la excelencia, al detectar fortalezas y debilidades del clima laboral existente, con información de alto nivel de confiabilidad y validez, siendo esto un gran aporte para la

toma de decisiones en los planes de mejoramiento institucionales y en las proyecciones de calidad del Colegio Fundación Manuel Aya.

1. JUSTIFICACIÓN

A pesar de que ocurren y sean cotidianas las manifestaciones de los factores del clima laboral, aún hay la necesidad de profundizar y lograr mayor conocimiento sobre aquellos comportamientos que optimizan el desempeño laboral. Pues estudios realizados hasta ahora, por ejemplo, Méndez, (2006) destaca cómo el estilo de liderazgo influye de manera determinante en la percepción del clima laboral y a su vez, afecta el nivel de satisfacción de los miembros de una organización. Por tanto, este proyecto sobre la visualización del clima laboral como factor relevante en el desempeño docente, cobra importancia desde el punto de vista práctico educativo, porque se observa que las formas de convivir en un determinado clima laboral, repercuten de manera directa en la comunidad educativa y que su buena práctica tiene vinculación con los resultados de aprendizaje y la mejora en el desempeño de los docentes.

La investigación se justifica por el impacto final en la actitud, aptitud y emociones de los directivos y docentes, por la forma como afecta el buen desarrollo de la institución. Según lo expuesto por Chiang y Martin, (2010) “el clima organizacional influye de forma manifiesta sobre los procesos y resultados, tanto personales, como colectivos. En aspectos tales como: motivación, liderazgo, participación y compromiso, logros de metas, comunicación y desempeño”. (p. 28)

Asimismo, considerando que se trata de una realidad educativa que evidencia problemas en el logro de resultados institucionales, desde la visión socio-educativa, estudiar en las instituciones aquellos comportamientos específicos, como componentes del clima laboral permite generar la preparación de programas de apoyo formativo para superar aquellas actitudes limitantes o debilidades actitudinales en el contexto laboral pedagógico. En tal sentido, conocer el clima laboral de la institución educativa servirá para la formación holística de directivos y docentes, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan el horizonte institucional. El sistema educativo vigente necesita vientos de cambio, en los cuales el talento humano tenga su digno valor y se

revierta en la calidad y satisfacción de la labor docente. Es así como, Waissbluth, (2006) analiza la educación en Chile y hace explícita la necesidad de cambiar el rumbo, rediseñando políticas educativas, posibilitando el cambio de modelos educativos que estén acorde con los contextos pedagógicos, consolidando la educación inclusiva, cohesionada, internacionalmente competitiva y políticamente estable.

Todo lo anteriormente expuesto, se puede visualizar en la cotidianidad de una institución educativa modelo, poniéndose de manifiesto en las actitudes y comentarios que a diario se generan entre los docentes del Colegio Fundación Manuel Aya, en los que expresan entre otros, inconformidad frente a la interacción entre pares, con las políticas de la gestión directiva, con las relaciones interpersonales, la falta de comunicación asertiva, los altibajos de motivación, y el trabajo en equipo; sin duda alguna, esto hace que el desempeño de los docentes no sea el mejor, por el contrario cada docente, para evitar problemas, evade la interacción con sus compañeros y el trabajo conjunto.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio de la presente investigación gira en torno al clima laboral dentro de una institución educativa, sobre las categorías conceptuales de satisfacción o insatisfacción (factores o dimensiones) y sus aspectos determinantes, tales como: la comunicación, clima de trabajo, productividad, bienestar, autonomía personal, comportamiento laboral, sanciones y estímulos.

Entre los factores detectados como condicionantes del clima laboral se destacan: la condición económica o remuneración del docente, la infraestructura o características de la planta física del plantel, la mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución (docentes), la inclusión en las metas académicas, el liderazgo rígido o flexible, la interacción y relaciones personales entre pares o entre diferentes grupos, además, la resistencia al cambio ante las innovaciones pedagógicas.

En general, se observa que entre los factores de satisfacción o insatisfacción, se encuentran las condiciones de trabajo, la dotación adecuada para los procesos de enseñanza-aprendizaje y las condiciones dignas para desarrollar la labor docente.

En las instituciones educativas, al igual que en cualquier otra organización se establecen pautas en las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman el sistema, de tal manera se crea un clima organizacional que engrana las acciones, actitudes y factores que dan identidad a esa colectividad y en este engranaje está incluido el clima laboral que atañe al ambiente de trabajo enmarcando el estilo de gestión en el cual se desenvuelve este grupo humano, donde los consensos y disensos cobran importancia por lo aprendido, donde lo intangible se respira como el motor del actuar colectivo que da pertenencia y satisfacción.

Ahora bien, generalmente hay un bajo estatus de la profesión que crea una especie de insatisfacción, lo cual genera desmotivación, desaliento y desde luego baja moral, en

esta última predominan situaciones negativas como son el pesimismo, mala voluntad y oposición, entre otras.

En esta investigación, se busca abordar a la institución educativa como eje de análisis para conocer algunas características internas, y describir su clima laboral, a partir de las percepciones que tienen los docentes con respecto a la motivación, comunicación, sentido de pertenencia y liderazgo directivo.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para Cere, (1993) el clima laboral en el contexto escolar, lo entiende como

el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinados por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos. (p.30)

Son varios los factores que influyen en clima laboral de una organización, en este caso específico, al contemplar los que influyen en una institución educativa, se pueden encontrar, autonomía, motivación, pertenencia e identidad institucional, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, aporte institucional, manejo de líneas jerárquicas y las actitudes de los participantes. Entre algunos de los efectos positivos que mejoran la calidad educativa es precisamente la existencia de un clima laboral apropiado. Profesores motivados y con sensación de bienestar con su trabajo y sus relaciones laborales manifestarán, con mayor probabilidad, preocupación e intención de ayudar a todos sus alumnos a que logren los objetivos de aprendizaje, y así contribuirán a su vez a un clima favorecedor para los aprendizajes.

Para Boada, y Tous, (1993); Boada, Tous, Ester y Vigil, (1998); Boada, Ester, Vigil y Tous, (1999). La motivación en el clima laboral, tiene un papel protagónico, tiene un

valor preventivo en el ámbito de los Recursos Humanos. Ahora bien, gracias a ella se puede advertir que uno de los ámbitos temáticos más expansivos como lo es el «estrés laboral / burnout», puede minimizarse y ajustarse asertivamente al quehacer diario.

Las instituciones educativas son espacios en los que se producen interacciones entre sus miembros, quienes intentan dar una formación académica de calidad, donde se efectúa el proceso de enseñanza-aprendizaje, y es ahí donde el clima laboral determina y condiciona el comportamiento de los docentes en la institución, lo que genera el grado de satisfacción o insatisfacción con respecto a la actividad educativa desempeñada, la identidad es un factor que se considera determinante puesto que representa la imagen de una institución.

Etkin y Schvarstein, (1989). Consideran que:

Los componentes de la identidad de las organizaciones, aquellos aspectos cuya modificación significa la aparición de otra organización: tiempo, tamaño, localización, tipo de producto, ciclo de vida del producto o servicio que presta, relación, costo-beneficio, relaciones con otras instituciones, influencia sobre el entorno, necesidades sociales que satisface, instituciones que la afectan.(p. 12)

De ser así, se reconoce el valor y aprecio que se pueda dar al abordar el clima laboral sano y armónico, como elemento esencial en el contexto de una institución educativa, donde el servicio prestado está cifrado en la formación de nuevas generaciones, donde la relación costo beneficio se evidencia a partir de la satisfacción y permanencia de sus actores.

Por otra parte, existen diversas investigaciones acerca del liderazgo, como factor imprescindible en el estudio sobre el clima laboral, así en el texto “El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales” escrito por (Delgado, 2005, p. 1) en la Revista Española de Pedagogía; tal artículo ofrece una revisión sobre el

estado actual del componente de las organizaciones educativas, al que se llama liderazgo. Relaciona, el constructo organizacional con los líderes que orientan una tarea y quienes deben tener características muy significativas para llegar a la producción científica, por ejemplo.

El trabajo en equipo es un factor que permite la adquisición del conocimiento del ser humano, ser más asequible y fácil, es decir, que se haga necesario tener presente su dimensión social. Para Ballenato, (2013). “El trabajo en equipo pretende acercarse a la influencia en el mundo laboral ante conceptos como: participación, colaboración o cooperación están tan presentes en el diario vivir, que a veces incluso no se les da la importancia merecida”. (p. 34)

Lo anterior, anima a enfrentarse al mercado laboral para trabajar en equipo. Si se quiere formar parte de un equipo, se debe saber qué se puede aportar, así como aprender de los demás miembros todo lo que sea posible. El trabajo en equipo se basa en un conjunto de trabajos individuales desarrollados dentro de un grupo que conducen al logro de un fin común, en el cual se debe conocer que la suma de esfuerzos, conocimientos y experiencias aumentan la capacidad de solucionar problemas, la misma motivación, el aprendizaje y el respeto a lo diferente.

Ahora bien, en el Colegio Fundación Manuel Aya, el tema del clima y satisfacción laboral constituye un foco de especial atención, puesto que compromete tanto a la parte administrativa, como a la académica. Entonces, investigar sobre esta variable, requiere de un estudio sobre sus principales características y la relación que tiene con la construcción y búsqueda de la calidad que propone esta institución al ofrecer sus servicios educativos.

A todo lo anterior, se suman factores como la infraestructura y el contexto social en el cual está inmerso el colegio, por lo tanto, se evidencia la necesidad de estudiar a fondo la importancia de construir y mantener un clima laboral que garantice estabilidad,

confianza y libertad de expresar los aspectos que engrandecer la labor o que pueden afectar de forma negativa o positiva la calidad de vida de los docentes.

Es así como, el personal que labora en esta institución educativa, se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia y satisfacción laboral, sobresaliendo los siguientes: diversos estilos de liderazgo, falta de estabilidad en el trabajo, falta de fluidez de comunicación, discordancia entre los valores de la institución educativa y los valores individuales del personal; todo ello genera descontento en las personas y repercute en la eficacia de sus actividades, afectando todo en engranaje de la institución; ocasionalmente se observan comportamientos desafiantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, lo que definitivamente afecta la calidad del servicio que se brinda.

2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1 Pregunta Principal

- ¿Qué incidencia tiene el clima laboral del Colegio Fundación Manuel Aya en el desempeño docente?

2.2.2 Preguntas Secundarias

- ¿Qué características presenta el clima laboral de la institución?
- ¿Qué tensiones generan la relación entre clima laboral y el desempeño docente?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Establecer la relación que existe entre el clima y el desempeño laboral de los docentes del Colegio Fundación Manuel Aya de Fusagasugá-Cundinamarca.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores del clima laboral más relevantes en el desempeño de los docentes del Colegio Fundación Manuel Aya.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal docente de la institución.
- Fomentar espacios que propendan por un buen clima laboral y desempeño docente del Colegio Fundación Manuel Aya.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

Tratados realizados sobre el tema de estudio reflejan la importancia de la problemática para el mundo empresarial y actualmente, en lo que se refiere a la academia, debido a que está demostrado que el poder de la comunicación, afectividad, el liderazgo, la motivación, la participación, la confianza y la asertividad tienen gran influencia en el desempeño, éxito de las actividades y metas grupales, en organizaciones que por excelencia se dedican a la formación de personas, como son las instituciones escolares.

En consecuencia, para este estudio, se han escogido autores de países con semejanzas culturales, sociales y educativas a las de Colombia, por ejemplo Chile, México, Uruguay, Perú y España; investigaciones que sirven como antecedentes que focalizan la importancia de analizar dimensiones del clima laboral en instituciones públicas como privadas, en aspectos como la evaluación, el desempeño docente, la producción institucional y la demostración de las capacidades individuales que influyen de manera decisiva en el éxito de una institución educativa.

Inicialmente, Palma, (2000) en su estudio “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias” (p. 1), teniendo una muestra conformada por 473 trabajadores a tiempo completo, entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y se encontraron diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y trabajadores con más de cinco años de servicio, este dato refuerza la importancia de la permanencia y la pertenencia institucional, y a su vez resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Por tanto, se ratifica que la motivación es un factor esencial en la determinación del clima laboral constituido en planteles educativos por docentes y administrativos; debido a que los roles asignados no sólo demandan altas dosis de conocimiento ante sus materias, sino que ellos son el ejemplo para que los estudiantes asuman con entusiasmo y ahínco los derroteros diarios, ellos son el espejo de las nuevas generaciones para dar cimiento y proyección en la realización de vida de cada educando.

De manera similar, Rivera, (2000) en su investigación “clima organizacional de las unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa en Antofagasta-Chile” (p. 1), con una muestra aproximada de 65 docentes y 150 estudiantes pertenecientes a los niveles de enseñanza básica y media, utilizando el test de Likert con el objetivo de describir el clima organizacional. Concluye que los elementos fundamentales de la gestión educativa son: trabajo en equipo y liderazgo, estrategias decisivas en el éxito de la implementación de la reforma educativa. Asimismo, indica la existencia de un clima regular con tendencia alta en dichas unidades educativas, con el cual se establece la identificación institucional, el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización, evidenciando sentimientos de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos personales y de la colectividad. Posibilitando su medición a partir de indicadores como el conocimiento del horizonte institucional.

A su vez, autores como Martínez, (2001) con su estudio titulado “El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional” (p. 1) y Corona, (2006) con su investigación “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional de instituciones educativas en Puebla” (p. 1). Hacen similitud en cuanto a dos dimensiones de interés para este trabajo, siendo ellas liderazgo y clima laboral al destacar la relación entre productividad institucional y capacidades personales. Investigaron la influencia de liderazgo sobre el clima organizacional, bajo un diseño correlacional, estableciendo que el liderazgo democrático puede orientar hacia un clima laboral un tanto flexible, genera la creatividad y la autonomía en los docentes. Esta investigación, partió de la problemática de la presencia de conflictos internos en comunidades educativas,

expresadas en un inadecuado manejo de relaciones interpersonales, generando, conflictos en la comunicación, dificultando resolver los conflictos y obstaculizando la optimización de los niveles de la calidad educativa. En consecuencia, los estudios permitieron visualizar que tanto docentes, padres de familia y estudiantes, percibieron que el liderazgo de las directivas, en cuanto a actitudes y comportamientos permean a todos los demás miembros de la comunidad, fortaleciendo la cultura organizacional de la institución.

Entonces este se puede tomar como una semejanza cultural debido a que se visualiza al analizar los datos obtenidos, donde docentes y estudiantes observan el liderazgo directivo con fortalezas, cuando se imparte autoridad a través del ejemplo, observando limitaciones y debilidades, cuando se determinan jerarquías de poder

De otra parte, Fernández, (2005), con su estudio “Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay” (p. 1), recopiló datos en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales respectivamente, considerando un total de 1272 maestros y directores de México y Uruguay. El objetivo fue describir quiénes y cómo se usaban los informes generados por los sistemas de evaluación externa de aprendizaje en educación primaria de ambos países. Para recoger los datos se utilizaron cuestionarios. Los resultados muestran que los diferentes grados de clima organizacional que impactan diferencialmente sobre los logros en las evaluaciones de aprendizaje, así como también en otros resultados escolares tales como el abandono y las conductas violentas. En cuanto al clima organizacional, ambos espacios muestran en sus ambientes educativos un nivel regular - medio de clima organizacional.

Por ente, el estudio del clima organizacional en ambientes educativos, señala la importancia del clima laboral del cuerpo docente, elemento decisivo en la forma cómo se afrontan éxitos y fracasos al interior de más de 268 escuelas de dos países latinoamericanos, arroja datos importantes que permiten observar la manera como pueden alterarse los resultados de las pruebas realizadas por estudiantes si los ámbitos escolares apuntan a la armonía y la convivencia escolar sana.

Otros autores que se apropian del tema de clima laboral en contextos educativos son los siguientes: Güell, (2015), en estudios recientes, “Estudio de la satisfacción laboral de los maestros” (p. 1), refleja un proceso de investigación centrado en la profesión docente, analizando el bienestar y la satisfacción de los maestros, que en la actualidad es uno de los temas del debate social y centro de investigaciones en el ámbito de las ciencias sociales. Pretende analizar la satisfacción de los maestros y aportar algunas propuestas de mejora. Este trabajo es cualitativo y descriptivo, teniendo como objetivo recoger, organizar, resumir, y presentar las variables que hacen referencia a la formación inicial, nivel de estrés, sistema educativo, remuneración y reconocimiento social de los maestros. Además, se conoce las características del contexto laboral y las opiniones que ellos expresan sobre su profesión y clima laboral escolar.

Un estudio que refleja la situación actual de los maestros, que no ven estimado su esfuerzo, dedicación y profesionalismo, en la ligereza con la cual, frecuentemente, tanto padres de familia, como estudiantes y sociedad en general, abordan los logros de una profesión que es el pilar de sostén de una sociedad, pues con sus aciertos o desaciertos se orientará el próximo destino de la civilización. Hoy por hoy, la labor docente ha perdido posición dentro de la jerarquía social y poder de convocatoria frente a su propio destino, por lo tanto es urgente, retomar las banderas, afrontar como colectividad los conflictos y construir desde las bases el nuevo paradigma que marque el camino hacia la reivindicación docente.

En Colombia, desde el Ministerio de Educación Nacional, se crean modelos y programas de bienestar laboral, dando importancia a los empleados en cada entidad, considerándolos como el activo más importante que posee cada organización y será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, contribuyendo al logro de los objetivos y planes corporativos, además de proporcionar cultura, reafirmar valores y de crear un buen clima laboral, dicho en forma similar, en el informe de avances de bienestar, dentro del programa Educación de Calidad, un camino de la prosperidad. (Ministerio de Educación Nacional, 2010)

Por lo tanto, es importante, el diseño, gestión, implementación, aplicación de metodologías, planes e incentivos dados desde el Ministerio de Educación Nacional para todos los docentes y directivos docentes, acorde con las políticas del Estado y la administración del talento humano. Esto explica la necesidad y pretensión de satisfacer las necesidades de los servidores docentes y directivos docentes, concebidas en forma integral en sus aspectos biológico, psicosocial, espiritual y cultural.

Una de las vitalidades del programa es que identifica y determina las áreas de actuación del docente, mirándolo desde su trabajo en equipo, su desempeño como ser social y en otros escenarios de su cotidianidad, desde una perspectiva interdisciplinaria de tal forma que se identifiquen los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral, con alto sentido de pertenencia, unido a la satisfacción por trabajar en un entorno sano que les permita crecer permanentemente en todos los sentidos.

A nivel regional Ramos, (2012), realizó un estudio titulado “El clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje” (p. 1), esta investigación ha sido elaborada con el propósito de discutir el clima organizacional y las principales temáticas que los sustentan en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen sus orígenes, definiciones, dimensiones, modelos y la teoría que los sustenta, así como la relación que tiene con otros conceptos como satisfacción, motivación laboral, liderazgo y cultura organizacional, todo ello con el fin de conocer el papel que cumple el clima en el funcionamiento interno de la organización.

Por otro lado, a nivel municipal Rincón, (2014). Realizó una “Propuesta para fortalecer los procesos de comunicación en las distintas áreas de gestión en la Institución Educativa Municipal Ciudad Eben-ezer del Municipio de Fusagasugá” (p 1). Viendo la necesidad de realizar estudios pertinentes con el bienestar de los docentes, en primera instancia, se realizaron inversiones para mejorar la infraestructura y los canales de comunicación

al incorporar las TIC en su quehacer diario, esto motivó a fortalecer los factores de satisfacción y pertinencia en el cuerpo docente de esta institución y son notorios los resultados en la calidad de aceptación de la comunidad educativa por las reformas hechas desde la dirección de este plantel.

A manera de conclusión, las investigaciones realizadas con referencia al tema, determinan qué factores del clima laboral, tales como: el liderazgo, la comunicación, la orientación positiva, la infraestructura, la remuneración justa, entre otros, pueden hacer un cambio en los contextos organizacionales, en especial en los educativos, desde los cuales se prepara y se decide el cambio a nivel planetario.

4.2 MARCO LEGAL

El marco legal que sustenta esta investigación se orienta hacia las normas que describen y aportan políticas que tengan por objetivo velar por las condiciones laborales en ambientes de equidad, respeto y armonía, que permitan un verdadero desarrollo humano, para iniciar, se retoma lo expresado en La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), que estableció en su Artículo 23. Parágrafo 1:

Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Y prosigue en el parágrafo: 2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. (Naciones Unidas, 1948, p. 3).

De acuerdo a lo anterior, estas normas que rigen al mundo, deben dar cumplimiento en cualquier tipo de organización, en particular si se trata de una institución educativa, cuyos principios y fines apuntan a garantizar los derechos fundamentales de toda persona.

Ahora bien, desde la Constitución Política Nacional de 1991, en su Artículo 25, expresado así “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades,

de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”. (Colombia, Asamblea Nacional Constituyente, 1991, p. 13). Por lo tanto, todos los empleados colombianos, disponen de las normativas necesarias para ejercer sus derechos como trabajadores integrales, que tienen la posibilidad de participar en sus sitios de trabajo de programas y estrategias que satisfagan sus necesidades en salud ocupacional y bienestar laboral. Entonces, es importante conocer su existencia y obrar en consecuencia para dar cumplimiento a deberes y derechos en condiciones sociales de equidad y calidad de vida.

A su vez, con la Ley General de Educación, Ley 115 de febrero 8 de 1994, en uno de los apartes del Artículo 67, expresa que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social y cultural, formando al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz, a la democracia y en la práctica del trabajo para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. Correspondiendo al Estado regular y ejercer inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, esto conlleva a argumentar que como parte de la calidad, está la construcción y sostenimiento de ambientes escolares en los que exista armonía y respeto, tanto para estudiantes, como para los maestros que laboren en las instituciones educativas. (Ministerio de Educación Nacional, 1994)

Desde otra instancia, se encuentra el Ministerio de trabajo, a quien corresponde legislar en materia de seguridad e higiene en el Trabajo, consignando sus facultades del el Código sustantivo del trabajo, más específicamente, para el caso de estudio, se nombran apartes de lo escrito en el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo. Documento que en su Artículo 3, parágrafo 4, dice que se debe Impulsar, realizar y participar en estudios e investigaciones sobre la prevención de riesgos y mejoramiento del medio ambiente laboral; y, de manera especial en el diagnóstico de enfermedades profesionales en nuestro medio. En consecuencia, es importante conocer que desde la legislación laboral, también surge la necesidad de afrontar la prevención y el mejoramiento del clima o medio ambiente laboral. Además, en

el artículo 349 del mismo código se legisla sobre la obligatoriedad de toda organización de desarrollar programas y estrategias de salud ocupacional para los empleados.

Ley 1010 del 2006 se refiere a la armonía que debe existir entre quienes comparten un mismo ambiente laboral, dictando normas que prevengan, corrijan y sancionen a quienes no cumplan con lo reglamentado al existir relaciones laborales vigentes. (Congreso de Colombia, 2006)

Ley 100 de 1993, la cual habla de la importancia del clima organizacional como elemento clave para el proceso de crecimiento y bienestar de las organizaciones colombianas. Y en consecuencia a esta nombrada ley, el Ministerio de Educación Nacional, desarrolla programa de Bienestar Laboral, creando el Sistema de Seguridad Social Integral, con el objetivo de proteger y ofrecer servicio social para todos los colombianos. (El Congreso de la República de Colombia, 1993)

Además, el Ministerio de Educación Nacional, (2002) en las publicaciones de las Guías 31, que corresponde a la evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente, busca caracterizar el desempeño de docentes y directivos docentes, identificando fortalezas y oportunidades de mejoramiento para propiciar acciones de desarrollo personal y profesional, basándose en la evidencia. Y la Guía 34, que expresa elementos que conciernen con la temática tratada en este estudio, puesto que brinda herramientas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones, al efectuar en primer lugar, una correcta autoevaluación institucional, en segundo término, la elaboración de planes de mejoramiento y en tercer lugar, el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

En conclusión, la normatividad existe basada en el Decreto 1278 del 19 de Junio 2002, y las demás normatividades que se deriven de ésta, en lo que concierne a la evaluación del desempeño de docentes y directivos docentes, entonces, ahora el compromiso actual es adaptarla a las características y necesidades propias de la labor docente y apropiarla como herramienta de mejoramiento continuo y comprometido entre las partes (Estado-

docentes), para hacerla realidad en bien de todos. (Ministerio de Educación Nacional, 2002)

4.3 MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Contexto Local. El Colegio Fundación Manuel Aya, se encuentra localizado en la Transversal 12 Avenida El Caney barrio Balmoral, de la ciudad de Fusagasugá Departamento de Cundinamarca. Aya, (2014)

Fusagasugá, es uno de los 116 municipios del Departamento de Cundinamarca en la región central de Colombia. Por Decreto Departamental No. 290 de 20 de diciembre de 1895 Fusagasugá fue erigida capital del Sumapaz, provincia creada por Decreto Nacional 489 de 7 de noviembre de dicho año, a su vez ratificada por Ley 162 de 1896. Fusagasugá A.m, (2009). (Ministerio de Justicia, 1896)

Teniendo en cuenta el aporte de Rodríguez, (2003) conocida como “Ciudad Jardín de Colombia” también llamada “Tierra Grata”, además de ser la capital de la Provincia del Sumapaz es un importante núcleo de desarrollo en el sur del departamento. Es precursora del ritmo original de la Rumba Criolla. Fusagasugá cuenta con aproximadamente 107.259 habitantes presenta un alto volumen de población flotante. La ciudad está ubicada en una verde meseta bañada por los ríos Cuja y Chocho, rodeada por los cerros Quininí y Fusacatán que conforman el valle de los Sutagaos. (p. 34)

Balmoral, es un barrio central, por lo cual en el mismo se encuentra ubicada la fiscalía, está localizada sobre la misma acera, junto con el colegio Carlos Lozano y Lozano y el Centro Agroecológico Sena. A dos cuadras se encuentra ubicado el Colegio Teodoro Aya Villaveces, además se encuentran el Centro Cultural Municipal y la clínica Nuestra Señora de Belén, por lo tanto es un lugar muy transitado por los habitantes de Fusagasugá. Según Cleves, (2002):

Este barrio tiene una fácil accesibilidad, ya que por el pasa la avenida Manuel Humberto Cárdenas Vélez, que es una de las principales del municipio, cuenta con buen servicio público de transporte y no se encuentra a más de 10 minutos del centro, es un sector que está caracterizado por la ubicación de las clases medias y altas de la ciudad.
(p.12)

4.3.2 Contexto Institucional. El Colegio Fundación Manuel Aya es un establecimiento educativo de índole privado, mixto, aprobado legalmente por el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución No. 000767 del 30 de agosto de 1999 para impartir enseñanza formal en los niveles de: preescolar, básica primaria, secundaria y media; en jornada diurna y calendario A. Aya, (2014).

Su domicilio principal está ubicado en la Transversal 12 Avenida El Caney del municipio de Fusagasugá departamento de Cundinamarca. Teléfono: 8673791.

El Colegio Fundación Manuel Aya es una entidad privada sin ánimo de lucro que se origina en el legado testamentario del Dr. Manuel Aya Díaz, solemnizado ante el notario de Toulon Francia en 1928 y protocolizado en la escritura No 322 de febrero 10 de 1931 de la notaria tercera de Bogotá. Aya, (2014)

Es un establecimiento docente bajo los auspicios de la Fundación Manuel Aya, la cual es la responsable de la marcha del colegio y a la cual está adscrito. Sin embargo, bajo la administración en el cual se encuentra dicha institución los cofundadores son los que hacen el buen funcionamiento, este colegio ocupa uno de los primeros lugares a nivel municipal por su buen desempeño de los estudiantes en las pruebas del estado y por diferentes actividades como lo es en el deporte, las artes, algunas concursos de matemáticas, lectura, escritura, ortografía entre otros.

La institución cuenta con los grados preescolar pre jardín con 8 estudiantes, jardín 18 estudiantes y transición con 30 estudiantes, en la básica primaria cuenta con 25 a 30

estudiantes por nivel, la básica secundaria con dos grados de 30 a 35 estudiantes por nivel y los grados decimo y once de igual manera.

4.4 MARCO TEÓRICO

Para abordar las categorías de este trabajo de investigación es necesario hacer explícitos los conceptos de sus factores y dimensiones, tales como satisfacción laboral, motivación, participación, confianza y comunicación, entre otras, puesto que representan las variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que en consecuencia, afectan su desempeño.

El objetivo principal de esta investigación es, buscar la posible relación entre los factores del clima y la satisfacción laboral de profesores. Con esta finalidad se presentan conceptos básicos para darle solidez a este estudio.

Dicho en forma similar por Chiang y Martin, (2010) dentro del clima organizacional, de cualquier tipo de estructura social, bien sea empresa o institución educativa, se incluye a su vez, el clima laboral que se construye y se ve expresado como el conjunto de percepciones que los trabajadores viven en su labor diaria y que influyen en su comportamiento, se incluye al clima, como elemento decisivo en el éxito de la labor colectiva.

El clima institucional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que en consecuencia, afectan su desempeño.

Ahora bien, la primera categoría que se tiene en cuenta es la identidad, que forma parte del autoconcepto de una persona sobre el conocimiento de su pertenencia a un grupo, junto con su significado valorativo y emocional. En este caso, la identidad conlleva la valoración desde un perfil específico de docente y/o directivo docente, atendiendo a la autonomía que ofrece cada cargo para desempeñar una labor, teniendo reconocimiento

y satisfacción laboral. Además, demostrando innovación y profesionalismo para afrontar retos en el quehacer diario.

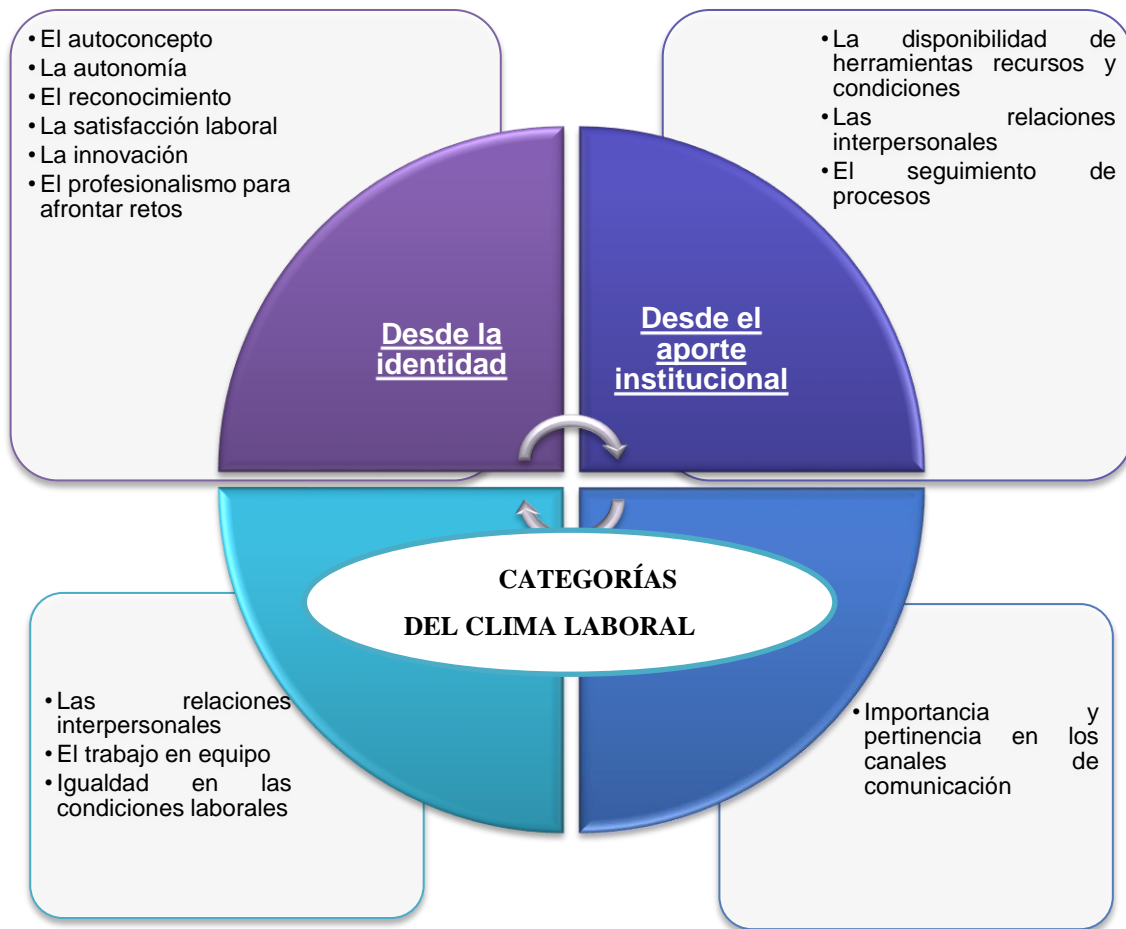
En segundo lugar, se aborda el aporte institucional, orientado a la disponibilidad de herramientas, recursos y condiciones que orienten al docente desarrollar su labor con motivación y agrado, permitiendo que fluyan las relaciones interpersonales armónicas tanto entre docentes como con los directivos responsables de gestionar todo lo necesario para cumplir a cabalidad los objetivos. Entonces, este aporte institucional permite desarrollar conocimiento del entorno y ejercer un rol docente más activo en los proyectos, logrando mayor seguimiento en los procesos, pertinencia e impacto de las iniciativas de la institución como organización social.

Otro factor determinante es el equipo de trabajo, que se refiere al grupo de personas con las que se construye el colectivo, con quienes se vive el derrotero y con quienes se afrontan las prácticas diarias que generan resultados. Allí, se analiza el respeto por las opiniones, el valor y manejo del consenso y el disenso, la responsabilidad y apoyo en la toma de decisiones, la existencia y visualización del trabajo en equipo y la igualdad de condiciones laborales, que permiten la lucha equitativa por el logro de una meta, sin distraer el objetivo con rivalidades o competencias individuales en las relaciones interpersonales entre pares. Trabajar en equipo implica compromiso, estrategia y procesos que la institución tiene en cuenta para alcanzar metas comunes, necesitando que además exista, creatividad, liderazgo, voluntad y cooperación entre cada uno de los miembros del equipo.

Por último, la comunicación tiene un valor importante en este estudio, puesto que ella determina los caminos y los códigos, que tanto explícitos como ocultos, hacen del clima laboral, un espacio transparente y colaborativo, o por el contrario un ente que oscurece las relaciones entre los miembros que conforman un grupo. Además, es esencial el análisis y reflexión acerca del manejo y sostenibilidad de los canales de comunicación que se tienen dispuestos para que cada quien sepa cuál debe ser su labor con responsabilidad y deseo de trascender.

De esta manera, Colegio Fundación Manuel Aya, puede investigar las características y expectativas de su clima laboral docente, con herramientas propias para analizar desde su interior todo lo que lo pueda afectar su contexto. Pues, es una institución que encauza sus esfuerzos a que la comunidad educativa oriente competencias desde el saber: desarrollando la capacidad de comprender situaciones, analizando, valorando y trabajando de manera lógica y sistemática para lograr los objetivos propuestos. Desde el pensar: a partir de la interpretación que da sentido a lo vivido, luego con la argumentación, que da razón a las experiencias y continúa con la proposición que genera soluciones y propuestas alternativas a diversas situaciones del contexto. Además, desde el ser: demostrando iniciativa, flexibilidad, optimismo, trabajo en equipo y colaboración. Por último, desde el hacer: con la aplicación de buenas prácticas con calidad, participación, principios éticos y viabilidad de proyectos.

Figura 1. Categorías del clima laboral



Fuente: El autor

4.4.1 Clima Laboral. El clima organizacional es la columna vertebral de la organización educativa, ya que se trata de cómo es percibido el ambiente de trabajo, y en función de eso los docentes actúan. Para, Brunet y Schilman, (2005) el clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (p. 12). Se dice que es un componente multidimensional, ya que está compuesto de diversos elementos y toma distintas facetas, según, la actuación del personal, por lo tanto, el clima organizacional de una institución puede variar, según la ocasión. De allí que, se puede decir que el clima organizacional es un factor determinante en las relaciones laborales dentro de cualquier institución educativa, sobre todo en aquellas que atienden el nivel inicial. Pero, como cada situación que se presenta en la misma es distinta, sus

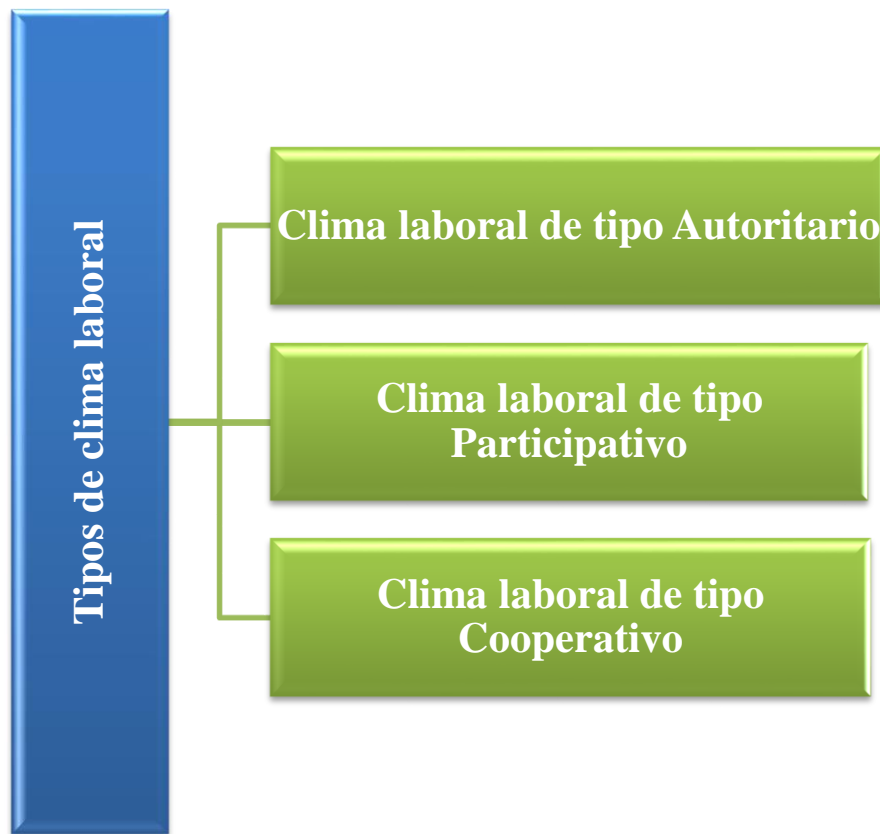
componentes suelen modificarse, dependiendo de diversos factores, ya sea producto del liderazgo directivo, por la forma de comunicación entre sus miembros o por las relaciones interpersonales que se susciten dentro de la institución.

En este orden de ideas, Dolly, (2007) refiere que es “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores” (p. 69).

El clima organizacional de una institución educativa debe ser armónico, basado en buenas relaciones entre el supervisor y los docentes, así como entre los miembros del personal docente. Además de establecer relaciones favorables con el resto de los miembros de la comunidad escolar. En este orden de ideas, el ambiente de trabajo escolar debe adaptarse a las necesidades de sus miembros, o dicho de otra forma, las condiciones laborales surgen de acuerdo a las interacciones que se produzcan entre los docentes, directivos y demás miembros del plantel, asimismo, en sus relaciones con los representantes y otros actores vinculados al proceso educativo. Asimismo, Marchart, (2006) explica que el clima organizacional “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional” (p. 134). Por lo antes expuesto, es necesario que el clima organizacional de las instituciones educativas se torne positivo, ya que así los docentes trabajan motivados y rinden más, lo que genera calidad educativa. Desde este punto de vista, el ambiente de trabajo, está determinado por cada directivo o docente, de una forma particular, según su estilo y según ello, influyen las emociones de cada quien, los estados de ánimo, cómo se entiende cada situación, así que, cada quien es productivo en la medida que desea realizar bien las actividades.

4.4.2 Tipos de Clima Laboral

Figura 2. Tipos de clima laboral



Fuente: El autor

Son diversos los tipos de clima laboral, todo depende del estilo de liderazgo y de las percepciones que tenga el personal de la institución. En este sentido, Lickert, citado por los teóricos Gan y Berbel, (2007), “definen cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo: clima de tipo autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo del grupo” (p. 195). En cuanto a la anterior clasificación, se puede expresar que, todos pueden ser utilizados por el director, pero en forma racional y oportuna, ya que ninguno es mejor que el otro. Cabe agregar que, el director autoritario explotador no tiene confianza en los docentes, muchas veces causa temor en ellos, hay una insatisfacción fuerte en los docentes frente a las actividades que deben realizar, así mismo los motivos del director se basan en la preeminencia del ego, ya que se considera como la única persona que puede resolver

los problemas y teme que los docentes cometan errores, los docentes no se sienten responsables del logro de los objetivos.

Hecha la observación anterior, se puede plantear el sistema participativo consultivo, en el cual hay una relación entre el director y los docentes, se estimula la confianza, en este caso los docentes asumen mayores responsabilidades y se sienten parte de la institución, por otra parte, está, el estilo participativo del grupo, en el que se efectúa un proceso de delegación al personal docente, lo que permite una relación de confianza mutua entre el director y los docentes. Igualmente, Brunet, (1987), citado por Fernández y Gutiérrez, (2005) “desarrolló una tipología a los largo de un continuo que se extiende desde un clima muy autoritario hasta uno muy participativo, dando lugar a cuatro tipos básicos de clima: autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo de grupo” (p.120). Cualquiera de los modelos o tipos de clima, puede ser utilizado por el director, ninguno es mejor que el otro, sólo depende de la astucia del director de saber utilizarlos en el momento adecuado, lo que quiere decir que, el énfasis en un modelo no implica el rechazo automático de los otros. Por su parte, García, (2002) dice sobre el tema que “en una escuela, el clima organizacional positivo es fundamental, ya que aumenta la motivación de los educadores y estudiantes para realizar su trabajo con el máximo rendimiento” (p. 395). Lo señalado por el autor, confirma que el clima laboral u organizacional positivo, permite a los docentes alcanzar un mejor desempeño, así logran mejores niveles en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. A continuación se desarrollan los tipos de clima autoritario, participativo y cooperativo, asumidos en esta investigación, advirtiendo que muchos conceptos y apreciaciones de autores, se han adecuado a contextos escolares, tomados de entornos empresariales, partiendo de la premisa de tomar a las instituciones escolares como organizaciones en las cuales se despliegan procesos con caracterización y seguimiento que le dan identidad a cada institución y por ende a su talento humano.

4.4.2.1 Clima Laboral de Tipo Autoritario. En este tipo de clima el director es impositor de normas. Para, Lickert, citado por Gan y Berbel, (2007), “la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre

los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes” (p. 195). En este sentido, casi no existe el trabajo en equipo, la toma de decisiones es exclusiva del directivo, los docentes acatan las órdenes, pero algunas veces realizan comentarios gracias al desacuerdo por no poder participar en la planificación de las actividades de la institución, ya que todo lo decide la dirección.

Este tipo de contexto es útil, para imponer reglas, normas, valores organizacionales, funciona mejor con docentes nuevos y menos capacitados, y con el personal con desempeño bajo o deficiente. El clima autoritario, se produce cuando el directivo no tiene confianza en su equipo de docentes, ya sea porque considera que solo la dirección conoce de procedimientos, porque el personal docente es nuevo en la institución, o también porque se pretenden sembrar miedo entre los docentes, quienes deben únicamente cumplir con su deber al impartir las clases. Del mismo modo, García, (2002) sostiene que “se basa en el poder; quien controla tiene el poder para exigir”. (p. 396)

Este tipo de clima organizacional, está fundamentado en un liderazgo en el que el directivo persuade y presiona a los docentes para que realicen su trabajo. De este modo, se debe usar con un grupo o con un docente que tenga un nivel relativamente bajo de disposición con respecto a la realización de una tarea determinada. De este modo, el clima organizacional autoritario, se basa en el control total de las actividades por parte del directivo, ya que de este modo él se siente garante de la realización de las actividades escolares, así que exige al personal su oportuna realización, lo cual en ciertas ocasiones causa molestias en el personal, si esto no se realiza de buenas maneras.

Por su parte, Fernández y Gutiérrez, (2005) agregan sobre el tema, “es asociado con organizaciones burocráticas y rígidas cuyo funcionamiento es muy dependiente de las consignas de la dirección y poco sensible a la participación, el ejercicio de la autonomía y los intercambios de información y apoyo” (p. 120). Este tipo de clima organizacional, se basa en la desconfianza del directivo hacia el personal docente, por lo que en ocasiones, suele ocasionar insatisfacción y una baja motivación en el trabajo, ya que todo depende

de lo que diga el director. Otro tipo de clima es el participativo, el cual será ampliado a continuación.

4.4.2.2 Clima Laboral de Tipo Participativo. Es uno de los más favorables para la institución, en él se toma en consideración la opinión de los miembros del personal docente y las comunicaciones con el directivo fluyen. Para Lickert, citado por Gan y Berbel, (2007), “se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación” (p. 195). En este tipo de clima, se observa un directivo capaz de confiar en los docentes ya que probablemente ha realizado determinado curso de capacitación hacia ellos, o constantemente organiza conversatorios en los que todos participan y se dan las instrucciones precisas acerca de cómo realizar las tareas.

Este tipo de ambiente, le permite al docente participar en la toma de decisiones, opinar acerca de la vida escolar, en este sentido, el director debe convencer al personal de hacer su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos, prepararlos para alcanzar metas cada vez más altas. De allí que, García, (2002) plantea lo siguiente “por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y a alcanzar todo lo que puedan realizar de acuerdo con los intereses de la organización” (p. 396). Bajo este ambiente de trabajo, los docentes pueden resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, sintiéndose motivados, asumen sus tareas con gran responsabilidad y sentido de colaboración.

El ambiente participativo, fomenta las armoniosas relaciones laborales ya que cada docente puede realizar aportes significativos dentro del proceso de enseñanza dirigido a los estudiantes, así como también, estimulados y formados para saber tomar decisiones acerca de la labor educativa, la cual permanentemente requiere de interés por parte de todos sus miembros, al gestionar cada situación que se presente. Al mismo tiempo, Fernández y Gutiérrez, (2005) explican que el clima participativo “tiende a asociarse con organizaciones favorecedoras de la interacción, la autonomía y la participación, lo que las hace normalmente más flexibles y sensibles al cambio” (p. 120). En este caso, el

líder, el cual es el director, debe seguir una administración más participativa para obtener ideas y debe hacer participar a los docentes en el establecimiento de los objetivos y la solución de los problemas, así ganan más experiencia en el trabajo.

4.4.2.3 Clima Laboral de Tipo Cooperativo. Se trata de un estilo de ayuda mutua, de interacción social en equipos de trabajo. Según, García, (2002), “crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que esto aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe” (p. 396). Esto se logra cuando el director actúa como entrenador que capacita a su equipo de trabajo por lo que el personal docente responde con gran sentido de responsabilidad. En este orden de ideas, el ambiente cooperativo, contribuye a que cada docente se sienta útil dentro de la institución, así tratan de organizarse y cada uno, bajo la gerencia del director, realiza determinada labor, pero a diferencia de los otros tipos de clima, en este el director observa el proceso educativo, pero a la vez ayuda a los docentes a cumplir con sus actividades, permitiendo además, que cada uno realice contribuciones con el otro.

En este sentido, Fernández y Gutiérrez, (2005) explican que el tipo cooperativo es “en el que la toma de decisiones se halla expandida a todos los niveles de la organización y los flujos de comunicación se desarrolla en todas las direcciones” (p.121). Este tipo de clima organizacional, engrana a todos los miembros de la institución, quienes logran complementar sus conocimientos, experiencias, así se logra un equilibrio en cuanto a los conocimientos y condiciones pedagógicas de todos. El director debe procurar que los docentes se integren en las actividades de la institución, pero que además, puedan tomar decisiones importantes, claro está, de acuerdo al cargo que ocupan.

Cabe agregar las ideas de, Mosley, Megginson y Pietri, (2005) quienes sostienen que “el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común” (p. 224). Con ella, el director logra conducir a los docentes a que se relacionen con base a un sistema de confianza y de respeto, lo que fortalece el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Asimismo, el

compromiso conlleva a mejorar la situación laboral, si el director logra que el personal docente se comprometa, esto favorecerá el ambiente de trabajo.

4.4.3 Factores del Clima Laboral

Figura 3. Factores del clima laboral



Fuente: El autor

4.4.3.1 Trabajo en Equipo. La importancia del trabajo en equipo ha marcado grandes avances en la historia de la humanidad, derrotando regímenes que no respetan los derechos fundamentales de toda persona y cambiando paradigmas de exclusión, por tanto, contemplar el trabajo en equipo dentro de las dimensiones del éxito del clima laboral, es darle su justo valor a esta forma de desempeñar una labor en condiciones de equidad y respeto por los compañeros con los que se ejecuta una actividad. El trabajo en equipo es una modalidad que articula las actividades laborales de un grupo en torno a unos fines, metas y resultados por alcanzar. Esto implica una interdependencia activa

entre los integrantes de un grupo y la misión del trabajo, aquí se valora la interacción, colaboración y solidaridad entre los miembros, premia y motiva la negociación para llegar a acuerdos, expresar los consensos y dar un buen manejo a los disensos; otros modelos de trabajo dan prioridad al logro de manera individual más que a la colectividad y se deja de lado la competencia, concebida como emulación, convirtiéndose en fiebre por ganar sin principios o valores, así, subyacen en los grupos el poder de las jerarquías y la división del trabajo sin solidaridad, hasta en casos de tareas minúsculas, perdiendo muchas veces el sentido de la labor, esto, desmotiva la persona y puede influir en el resultado eficiente de las tareas asignadas.

En consecuencia, el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre los participantes, refleja relaciones de confianza y de apoyo mutuo, que redundan en metas trazadas y cumplidas en climas de crecimiento continuo y de soporte recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico, entonces, se aprecia con mayor valía el interés grupal que el individual, por lo tanto se obtienen resultados de mayor impacto. Los equipos representan un medio para coordinar habilidades humanas y generar respuestas rápidas y valederas a problemas cambiantes y específicos. El uso del término evoca la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se direccionan en una tarea común. En esta dimensión se tienen variables como, el objetivo, finalidad o meta común, el compromiso y profesionalismo expresado ante la convocatoria de acción, la disposición para trabajar con vocación, asertividad y espíritu colaborativo. Además, la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (donde se identifican situaciones problemáticas, oportunidades, resolución de problemas, toma de decisiones y evaluación de las mismas).

De igual forma, en el trabajo en equipo es vital mantener una comunicación fluida entre los miembros del grupo y su entorno, esto contribuye a concretar una tarea y a construir un espacio de trabajo dotado de las capacidades y habilidades que garanticen el éxito de lo planeado. Se concluye que un equipo está constituido por un conjunto de personas que desean alcanzar un objetivo común mediante acciones colaborativas, potencializando sus individualidades y sin perder su identidad. Esto es, debe

reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses y proyecciones, debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos, siendo el fruto de las individualidades que logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva. Así, con un equipo consolidado su resultado de labor es mucho más fructífero que el aporte de cada miembro.

4.4.3.2 Motivación. El concepto de motivación, es en la actualidad muy utilizado en el campo educativo, debido a los problemas de total desinterés que se presentan tanto en estudiantes como en docentes, al realizar sus tareas en condiciones que distan mucho de ser las ideales. A la falta de motivación se le acreditan, actitudes de algunos alumnos que no aprenden o no se dedican al aprendizaje con determinación y esfuerzo suficiente porque no están suficientemente motivados o que los profesores no se implican en la mejora de su práctica por falta de motivación. Ahora, la falta de motivación parece ser la causa de los problemas de falta de interés y compromiso, tanto de las condiciones personales, como también de las condiciones del entorno y de las relaciones interpersonales que en este entorno se desarrollan. Entonces, cuando el contexto de trabajo y el clima favorecen la motivación, permitiendo evaluar situaciones, compartiendo problemas y tomando decisiones sin riesgos, ni amenazas y sin sentirse juzgado, se evidencia en las personas el compromiso al querer implicarse en la tarea propuesta de manera provechosa.

4.4.3.3 Comunicación. La importancia de este factor es vital para hacer realidad un clima laboral pertinente en el cual fluya la comunicación clara, precisa, respetuosa de cargos y condiciones.

Es la transmisión de mensajes entre el directivo y los docentes. En este orden de ideas se puede citar a, Lussier y Achua, (2005) que expresan que la comunicación es “el proceso que consiste en transmitir información y significado” (p. 174). Por lo tanto, es un proceso en el que el contenido del mensaje emitido por el director es importante que sea entendido por los docentes. De este modo, uno de los aspectos o factores básicos en

cualquier ambiente de trabajo indiscutiblemente es la comunicación que sus miembros sostengan. De allí que, este es un proceso de transmisión de información, que para cada docente significará a lo mejor algo distinto, por ello, el director debe lograr que la información llegue a todos pero, de la misma manera. Al respecto Chiavenato, (2006) supone que: La comunicación es la que:

- Garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución.
- Incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones.
- Proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas.
- Proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.
- Una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos. (p. 110).

Por lo expuesto por el autor, es importante la comunicación en las instituciones educativas, que ésta sea efectiva, bajo un ambiente de mutuo entendimiento. Es por eso que tanto los directivos como los docentes deben estrechar sus lazos y fomentar un sistema de comunicación en el que fluya la información en todos los sentidos, empleando las estrategias acordes a lo que se pretende informar y lo que se espera hacer. La comunicación del director hacia los docentes, debe garantizar su participación, es decir, los docentes también están propensos a comunicar, a decidir y a informar al director, no solamente es el director quien comunica, también los docentes pueden hacerlo, ya que este es un proceso bidireccional, por lo que es necesario comunicar y escuchar.

Otro aspecto a considerar por parte del director es el nivel de franqueza y de confianza que debe existir entre los docentes, en este contexto al transmitir una información al personal, evidentemente podrán comprender cómo realizar las actividades y el porqué de las cosas necesarias en las actividades escolares. Asimismo, la comunicación entre el directivo y los docentes proporciona la estimulación que el personal docente requiere para así lograr la cooperación y satisfacción laboral de todos.

Por su parte, Sanz, (2005) explica que el director “es consciente de la importancia de la expresión oral como instrumento de trabajo y de relación social, participa en reuniones, se concentra en el mensaje, escucha a los demás” (p.15). Por lo que, el director al comunicarse con los docentes le concede la importancia que merece, no solamente a él como persona sino también a lo que dice y hace dentro del plantel. La comunicación es un proceso social, en el que incluyen sentimientos, situaciones, emociones, las cuales deben ser plenamente entendidas por todos.

4.4.3.4 Liderazgo. Con los aportes de la investigadora Yolanda Sierra Castellanos quien escribe sobre liderazgo efectivo en las instituciones educativas, se asume como liderazgo la intervención entre los miembros de un grupo que modifica las acciones y actitudes entre personas y este se enfoca en el logro de metas individuales y grupales. Un líder motiva, permite la participación, comprende y conduce al logro de los objetivos, es decir, transforma los potenciales en realidades.

El líder se incluye en la creación de ambientes de los cuales se da participación al grupo para que de ellos surja el sentir la realidad propia de las metas como suya, con servicio y eficacia desde la institución a partir del trabajo que realiza dentro de su área de responsabilidad. Teniendo en cuenta variables como las necesidades de los participantes, las estructuras de la labor, la confianza en el líder y la disposición del grupo; logrando resultados en cuanto a la producción calidad, eficacia, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo de competencias. Con respecto a todo lo anterior se establece un clima de confianza que redundará en el aumento de la responsabilidad, la

credibilidad personal y colectiva, el fortalecimiento de la comunicación y el entusiasmo y actitud positiva al realizar una labor.

4.4.3.5 Satisfacción e Insatisfacción Laboral. La satisfacción en el trabajo, es una de las dimensiones más relevantes en la psicología laboral y organizacional. En la actualidad, ha surgido un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo que se desarrolla al interior de un aula de clases, denominando a este fenómeno con una gran variedad de términos como el malestar docente, angustia de los enseñantes, conflicto de los profesores, estrés y ansiedad del profesorado, el burnout (estar quemado) docente», la salud mental del profesorado, el retraimiento, entre otros. Y se presume su origen por múltiples como razones, contaminación auditiva, contaminación visual, falta de pausas activas dentro de la jornada laboral, actitudes negativas por estrés o sobrecarga laboral y conflictos personales que afectan el clima laboral de estos profesionales.

4.4.4 Desempeño Docente. Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en aula de clases con sus alumnos para el logro de desarrollo integral de los estudiantes; así mismo implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el pragmatismo, y la improvisación durante su gestión dentro del aula. Y la participación activa en eventos de carácter institucional, como actividades deportivas, apoyo en la solución de problemas institucionales ya sea de infraestructura y equipamiento académico, disciplina y propuesta de innovación pedagógicas.

Tiene que ver con la forma de trabajar en los espacios educativos. Los docentes logran excelentes niveles de desempeño si han logrado trabajar bajo un ambiente sano, que les permita integrarse con los miembros del plantel. De acuerdo a, Stoner, Freeman y Gilbert, (2002), el desempeño laboral es la “medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados” (p.9). En este caso, el docente logra desempeñarse bien, si es capaz de realizar su trabajo a tiempo, si luego de haberse planteado una determinada planificación es capaz de alcanzar los objetivos.

En este sentido, el desempeño laboral del director conlleva a un efectivo desempeño laboral de los docentes y en consecuencia a lograr un clima laboral armónico. En este caso el desempeño, es la medida entre lo que la institución desea y lo que los docentes hacen, ya que es el personal docente quien desarrolla las actividades escolares, claro está con la guía del director, para esto, se establecen métricas o medidas que llevan a la obtención de patrones de evaluación, que se nombraran a continuación.

El concepto de evaluación del desempeño docente es algo que varía en la forma, pero no en la base o fondo de las diferentes teorías. Asimismo, la evaluación del desempeño docente es tan importante y necesaria como la evaluación del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados con mínimo margen de error, es posible que la toma de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza y, consecuentemente, del aprendizaje. Según Mateo, (2005) indica que:

la evaluación del profesor juega un papel importante en la mejora, de hecho las comunicaciones educativas no pueden sustraerse y es evidente que existe la convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la escuela subyace la actividad del profesorado. (p.95)

Del mismo modo continúa diciendo “que hay una conexión nacional entre los vértices del triángulo, evaluación de la docencia - mejora y desarrollo profesional del profesorado - mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de calidad” (p. 95). Por otro lado, Valdés, (2009) en su manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes, menciona:

es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales de la comunidad educativa. (p.13)

En esa línea se interpreta el aporte de Valdés, (2004), en la medida que busca construir una cultura que permita ver a la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los objetivos. Murillo y Cuenca, (2007) señalan que:

Un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. (p.123)

Esto se explica por varias razones, algunas de las cuales se relacionan directamente con la necesidad de mejorar los resultados de aprendizaje del sistema educativo y el supuesto que los maestros tienen un rol decisivo en el logro de los resultados. Se ha aceptado por demasiado tiempo que los docentes sean autónomos en su gestión de aula, situación que debería empezar a cambiar, en cuanto a rendir cuentas respecto a la calidad de sus actividades y que la evaluación de su desempeño es una forma de asegurar que esto ocurra. Finalmente, podemos decir que la evaluación del desempeño docente significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que tiene, en un tiempo determinado y conforme a los resultados que se esperan en la institución.

En los últimos años se está incrementando el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño docente, como un instrumento para impulsar una mejora formativa para todos los implicados en las acciones evaluadoras. Por ello, es importante analizar, debatir en conjunto todas las evidencias que salgan durante el proceso de evaluación, razón por la cual se debe precisar las funciones que debería cumplir la evaluación del desempeño docente.

En lo referente a evaluación de desempeño docente, en Colombia, a partir de la vigencia del Decreto 1278, Junio 19 del 2002, todos los docentes han sido evaluados en su

desempeño anual y tanto directivos de colegios públicos como privados, han asumido el derrotero de garantizar su servicio, basados en escalas de evaluación para los docentes que tengan a su cargo. Según lo dispuesto en la Guía 31 del Ministerio de Educación Nacional, como pauta metodológica para la evaluación anual de desempeño laboral, ésta se conceptualiza así: La evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado. Ahora bien, la evaluación anual de desempeño laboral, tanto para docentes o directivos está definida en el mismo texto, como el Decreto 3782 la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión (Ministerio de Educación Nacional, (2007). Entonces, para que este proceso se evidencie, es necesaria la recolección de información acerca del desempeño de los educadores en su quehacer profesional, valorando un conjunto de indicadores establecidos con anterioridad en un cuadro de contribuciones individuales, presentado al evaluador al inicio de cada año lectivo. Además, esta evaluación busca caracterizar el desempeño docente, al identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento, proporcionando acciones para el desarrollo personal y profesional, durante ese periodo de tiempo. Se encuentra diseñada desde un enfoque de competencias y una persona demuestra que es competente a través de su desempeño en la resolución de situaciones de forma flexible y creativa; poniendo a prueba los conocimientos, las habilidades y las disposiciones, motivaciones y valores de cada uno de los docentes evaluados.

5. METODOLOGÍA

Este proyecto de investigación es de tipo cualitativo, por las características del problema establecido inicialmente, se busca hacer visible la importancia de construir y mantener un clima laboral sano, que incluya alternativas metodológicas en los procesos sociales de desarrollo humano al interior de instituciones educativas. Además, tiene énfasis en lo descriptivo, al incluir en el estudio, aspectos tales como espacios, tiempos y metodologías que inciden en la labor del grupo docente e influyen en el desempeño de la institución como una organización, por excelencia de índole social, puesto que uno de los grandes derroteros de la educación es convertir a los contextos escolares en laboratorios de cultura y preparación para la vida.

Es así como, un enfoque cualitativo permite generar y responder interrogantes durante todo el desarrollo del proyecto, siendo la finalidad de éste explicar fenómenos que ocurren con los docentes en su interacción con sus pares y con las directivas con el fin de disfrutar de climas laborales que estimulen el éxito de una gestión, de tal manera que a través de la recolección de datos se describan las causas, los efectos y las consecuencias de una situación determinada que afecte a una comunidad; dicha recolección de información está dada hacia el análisis y la descripción cualitativa de las variables investigadas, obtenidas por medio entrevistas, estudio de documentos, sin involucrar técnicas de medición o comparación numérica. Además, se escogió este enfoque, porque el docente investigador en el proceso, puede estar directamente involucrado con las personas que se estudian, conociendo la situación de los individuos de primera mano, asumiendo la posición de observador participante en el caso a estudiar.

En consecuencia, cuando lo expresa Vasilachis, (2009), al retomar a Denzin y Lincoln, (2005) al referirse a las estrategias de investigación cualitativa, dicen que se pueden evidenciar con claridad al utilizar instrumentos como la entrevista que permite el

acercamiento al sujeto investigado, el cual puede brindar información de sus propias vivencias, su experiencia y su opinión.

5.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Para desarrollar este aparte del trabajo, se tendrán en cuenta tres fases dispuestas como: diagnóstica, de desarrollo de actividades y evaluativa. Además, se identifican los instrumentos escogidos para recolectar información.

En primera instancia se recolectaran datos a partir de la entrevista, puesto que este instrumento tiene como ventaja principal, que son los mismos individuos, objeto de estudio, quienes expresan sus opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Dicho de similar manera por Vasilachis, (2009) sólo la misma persona involucrada podrá hablar acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

Por tanto, el docente observador e investigador en este caso, es quien escoge los métodos y medios para realizar la observación, recoge los datos, los analiza, se mimetiza en el contexto de estudio y adquiere un amplio entendimiento del fenómeno estudiado. Debe construir formas inclusivas para descubrir las diversas visiones de los participantes, adoptando papeles interactivos y éticos que logren un desempeño sensible, respetuoso y abierto con el grupo participante, utilizando estrategias como:

- Aplicación de entrevistas
- Revisión documental
- Elaboración de diarios de campo

5.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de "paraguas" en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. (Grinnell, 1997)

Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo, exploran y describen una realidad para luego generar perspectivas teórico-prácticas. Van de lo particular a lo general, por ejemplo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos y saca algunas conclusiones, luego, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información, revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo. Es decir, procede caso por caso, hasta llegar a una conclusión general.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales. (Todd, Nerlich & McKeown, 2004)

Es entonces cuando se evidencia que, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades, con quienes recopila la información que posteriormente procesa haciendo acopio de sus experiencias y estudios, para socializar luego los resultados, que soporten la toma de decisiones para corregir la situación problémica encontrada. Se entiende que estos procesos de indagación son flexibles y fluyen entre los acontecimientos y su interpretación, entre las

respuestas y el desarrollo de la teoría, siendo su propósito reconstruir la realidad, como la observan los actores de un sistema social previamente definido, bajo el lente de un investigador que conoce las herramientas, procesos, métodos y léxicos, propios del estudio que transcurre en su realización.

Para Hernández, (2010) en su estudio sobre metodologías investigativas, el enfoque cualitativo, se presenta como un conjunto de prácticas que interpretan y visibilizan características de ese mundo que se pretende transformar, construyendo una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es de tipo naturalista, estudiando objetos y seres, en sus ambientes naturales, e interpretativo, porque intenta encontrar sentido a los fenómenos de los significados que las personas les demanden. De la misma forma, es importante mencionar que se presentan cinco elementos que resultan fundamentales para plantear la investigación cualitativa, que son, los objetivos, las preguntas, la justificación y la viabilidad del estudio, por último la evaluación de las falencias encontradas en el análisis de problema y la definición inicial del contexto.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.3.1 Población. Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, Wrightsman & Cook, 1980). De esta manera es preferible entonces establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales.

La comunidad educativa del Colegio Fundación Manuel Aya de Fusagasugá, está conformada por:

Un consejo directivo, conformado por la directora de la institución, el coordinador académico y comportamental, el administrador financiero, la orientadora, dos

representantes de los docentes de la institución, dos representantes de los padres de familia, el representante de los estudiantes, un representante de los exalumnos y un representante del sector productivo, un representante de los exalumnos y un representante del sector productivo.

5.3.2 Muestra. Con la finalidad de poder elegir la muestra más conveniente para un estudio, la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Existen diferentes tipos de muestreo, el tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

En consecuencia la muestra objeto de estudio en el universo poblacional para esta investigación, equivale al 25%. Esta muestra está constituida por dos docentes de preescolar, dos docentes de Básica Primaria, dos docentes de Media, dos docentes catedráticos y dos docentes directivos de la institución. En este grupo hay 5 hombres y 5 mujeres, ubicados en un rango de edades, entre 20 a 60 años, con diversidad de condiciones entre las cuales se encuentran, personas con más de 10 años de labor docente en el colegio, otros docentes con un año para conformar el cuerpo docente de la institución educativa.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación, se describen los instrumentos que generan y recopilan información para determinar el desarrollo de esta investigación.

Tabla 1. Ficha descripción técnicas e instrumentos.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN	RECURSOS
Observación	Diario de campo	Documento escrito en forma de narración, en donde se evidencian los sucesos que ocurren en un lugar; como por ejemplo en un aula de clase, en	

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN	RECURSOS
		una reunión, entre otras, estas evidencias son reflexiones e impresiones de lo que se observa en el lugar	
Revisión documental	- Portales Web - Reseña Histórica - Documentos Institucionales	Proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información acerca la historia de la institución, el clima laboral, desempeño y evaluación docente	-Acceso a Internet -Páginas Web -Reportes e informes -Evaluación docente
Interrogativa	-Entrevista estructurada	Hecho que consiste en un diálogo verbal entablado entre dos o más docentes acerca de las categorías y factores del clima laboral	Entrevista
Análisis de la información	- Software Atlas.Ti - Triangulación	Los datos son representados por medio de redes semánticas y tablas de concurrencias que son analizados estadísticamente, y en la triangulación se destaca las relaciones entre las diferentes categorías de análisis	-Redes semánticas -Cuadros de concurrencia

Fuente: El autor

Como técnicas e instrumentos para recolectar la información se utilizaron las acordes con el paradigma de investigación cualitativo que permitieron abordar los objetivos y responder las preguntas de investigación a resolver. Se aplicaron entrevistas a los docentes y docentes directivos para indagar sobre las percepciones del clima

institucional, de tal manera que se pudo identificar las características más comunes y predominantes del clima laboral. Así mismo, se incluyeron preguntas que permitieron conocer las dimensiones y que perciben los participantes relacionándolo con el clima laboral institucional.

5.4.1 Entrevista. En primera instancia, se toma la entrevista, que para este caso presenta características puntuales de enfoque cualitativo, expresado por Hernández, Sampieri (2006), como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema, siendo la cualitativa íntima, flexible y abierta. Aplicándose para este estudio, entrevistas estructuradas, en las cuales el entrevistador realiza su labor con base en un conjunto de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a realizarlas. Además, algunas de las entrevistas tuvieron un tinte de encuentros abiertos puesto que el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla, en cuanto al ritmo, la estructura y el contenido de los ítems).

Se practicaron entrevistas estructuradas que permitieron conocer un aspecto del liderazgo ejercido de manera específica y preguntas abiertas que permitieron tener una percepción general.

5.4.2 Revisión Documental. En segundo lugar, se tuvo en cuenta la revisión de datos documentarios, que representan una fuente muy valiosa de información de índole cualitativa que ayuda a entender el fenómeno central de estudio, aportando antecedentes, experiencias y situaciones de funcionamiento cotidiano, como por ejemplo, autoevaluaciones docentes, evaluaciones por parte de los directivos y además, las que realizan los padres de familia.

5.4.3 Diarios de Campo Asimismo, es común que las anotaciones se registren en que se denomina diario de campo o bitácora, que es una especie de diario personal, donde se incluyen: las descripciones del ambiente a contexto, donde se describen lugares y participantes, relaciones y eventos, todo que juzguemos relevante para el planteamiento.

Es muy necesario llevar registros y elaborar anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados al planteamiento.

Se toman como instrumentos de estudio, los diarios de campo elaborados en diferentes reuniones en las que se observa la necesidad y expectativa ante las iniciativas del proyecto. Este instrumento se asemeja a un diario personal del investigador en el que deposita sus impresiones acerca del contexto, lugares y participantes, relaciones y eventos, cronologías de sucesos y variaciones en lo programado.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el abordaje de otras técnicas de análisis como parte de la metodología y después de recopilada la información, mediante entrevistas, observaciones, documentos impresos y grabaciones, se asume la responsabilidad de interpretar lo que se observa, escucha o lee por medio de dicha herramienta computacional ATLAS.ti, una herramienta de datos de gran alcance, cuya principal característica es la interactividad con varios formatos de archivo que facilitan el análisis cualitativo de la información

La técnica más apropiada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido de una fuente de datos como la entrevista, la observación de campo, los documentos impresos y algunas grabaciones, es el ATLAS.ti, cuyo procedimiento se desarrolla en cuatro etapas: la primera es la comprensión de los datos; la segunda una integración de cada categoría con sus propiedades; la tercera delimita los hallazgos o la teoría que comienza a desarrollarse y por último la cuarta etapa, recoge la redacción de la teoría, tras la relación, comparación y reducción de los incidentes pertenecientes a cada categoría. El proceso consiste en establecer diferentes tipos de comparaciones, expresadas en esquemas de relación múltiple en cada una de estas etapas mencionadas.

6.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LOS INSTRUMENTOS.

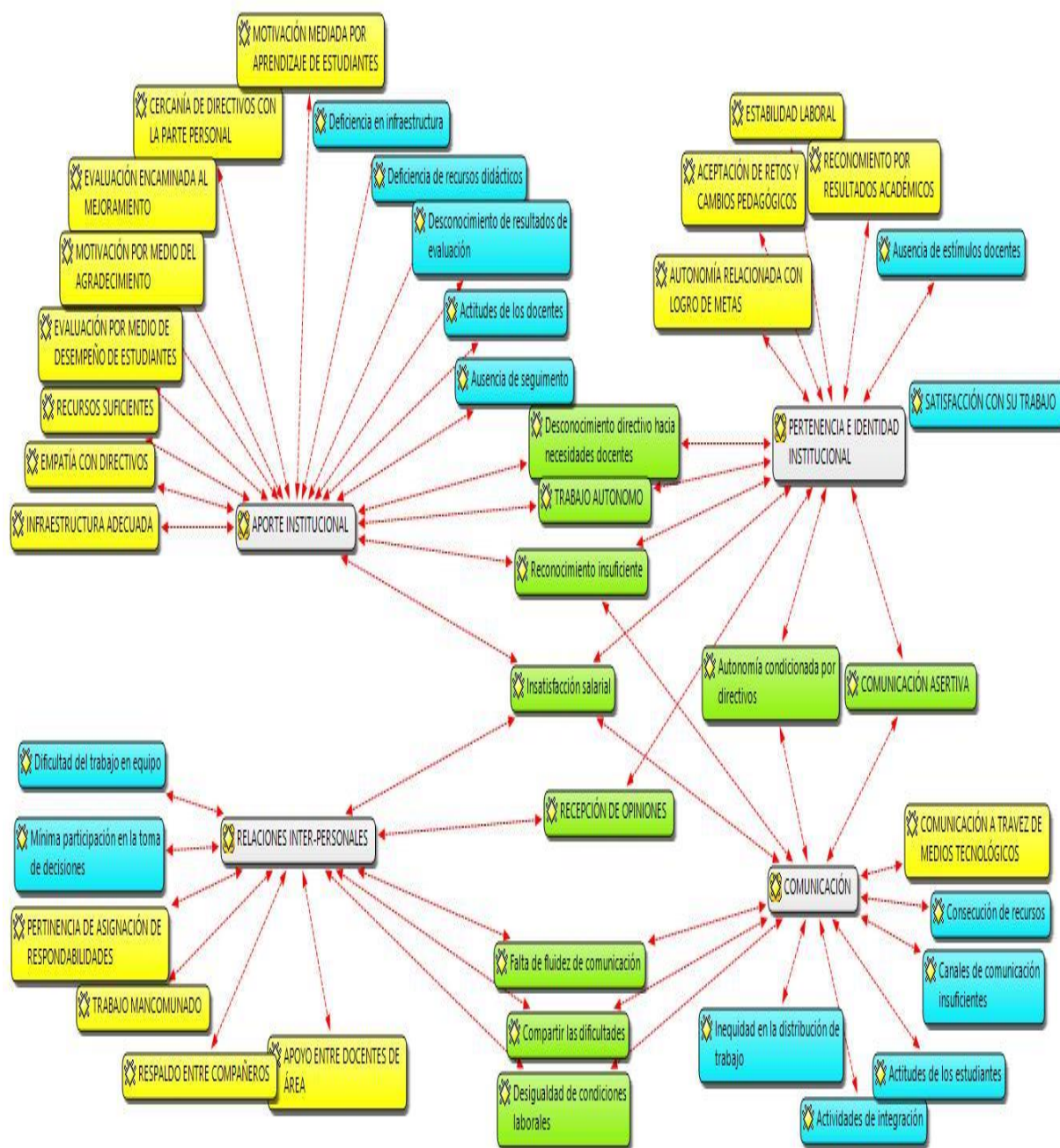
Para realizar el análisis de resultados se empleó el software Atlas.Ti con la finalidad de ofrecer calidad, confiabilidad y garantía en los datos arrojados, después de analizar las entrevistas aplicadas y los demás recursos utilizados para recolectar la información que fueron utilizados en este trabajo investigativo. Este trabajo se elaboró a partir de las cuatro categorías de caracterización descritas así:

La primera categoría es la identidad, que incluyó el autoconcepto sobre el conocimiento de pertenencia a un grupo. La valoración desde un perfil de docente y/o directivo,

atendiendo a la autonomía, reconocimiento y satisfacción laboral. Además, la innovación y profesionalismo para afrontar retos en el quehacer diario. La segunda, aborda el aporte institucional, orientado a la disponibilidad de herramientas, recursos, infraestructura y condiciones que permitan al docente desarrollar su labor. La tercera, fue el equipo de trabajo, referente al grupo de personas con las que se construye el colectivo para el logro de una meta. Y la cuarta, es la comunicación que determina los caminos y los códigos para realizar el procesos comunicativos, además, del análisis y reflexión acerca del manejo y sostenibilidad de los canales de comunicación.

Entonces, para dar continuidad al análisis, las siguientes son redes semánticas arrojadas por el programa ATLAS.ti, organizadas por categorías, las cuales de acuerdo a sus colores representan su incidencia positiva o negativa en el clima laboral de la institución y en las opiniones expresadas por los docentes. En consecuencia, los apartes de color amarillo representan los factores positivos que predominan al analizar los instrumentos de recolección de información, por el contrario, los azules representan los aspectos por mejorar que inciden en la insatisfacción de los docentes y los verdes son los factores que se relacionan en varias categorías, siendo los que se encuentran en mayúsculas factores que inciden en forma positiva y los que se encuentran en minúsculas son los que afectan negativamente. Este tipo de discriminación dependiendo de un color y un tipo de letra hace que se dinamice su presentación y sea de fácil interpretación para quienes la analicen.

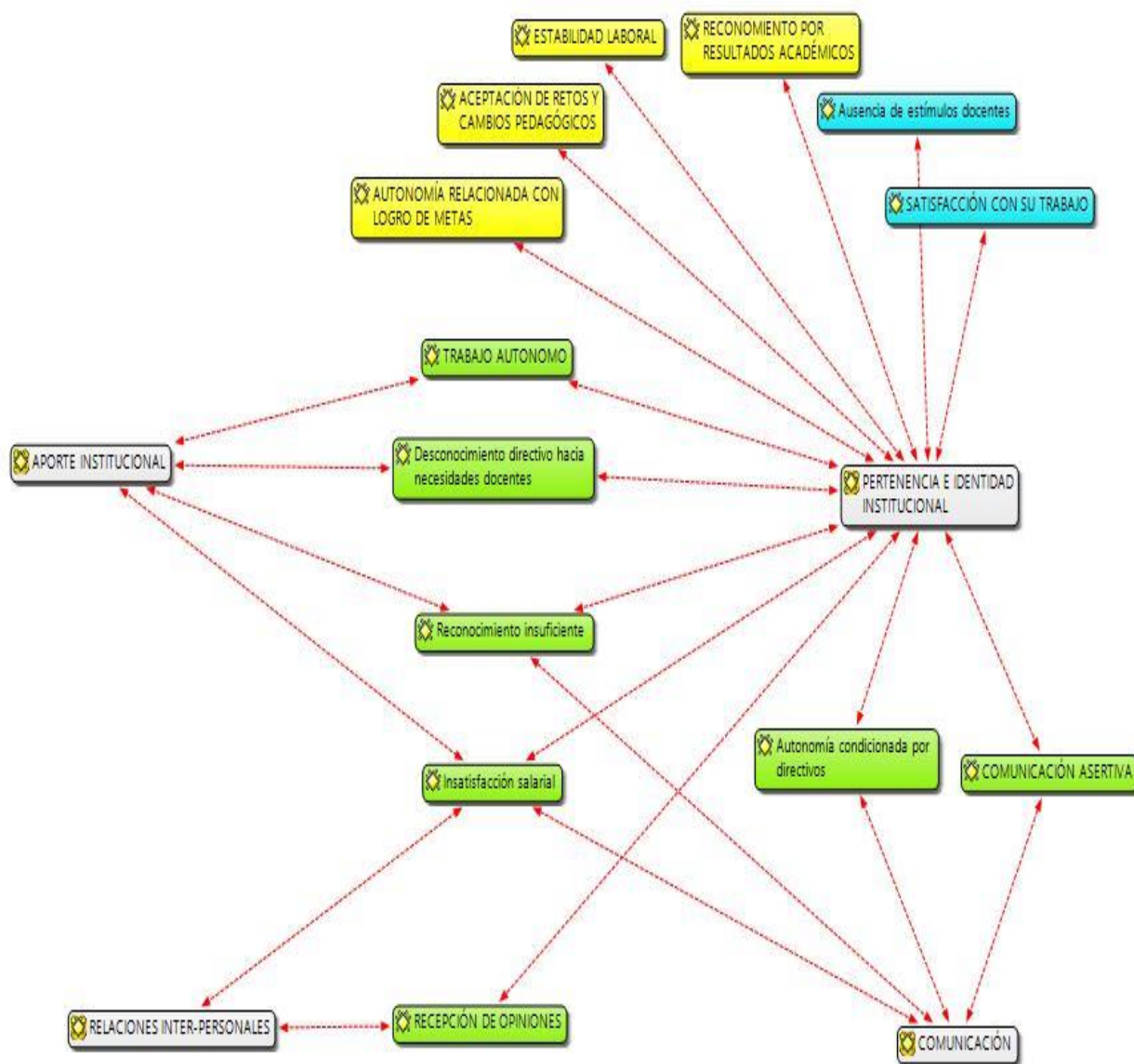
Figura 4. Redes semánticas de las categorías del clima laboral



Fuente: El autor

Ahora bien, a continuación, se describe paso a paso el análisis de cada categoría en redes semánticas, que muestran al detalle la incidencia de factores en cada una de las categorías.

Figura 5. Redes semánticas categoría del clima desde la identidad



Fuente: El autor

Según los resultados arrojados por los instrumentos y analizados por medio del software ATLAS.ti, desde la identidad se focalizaron más factores positivos, representados de color amarillo (autonomía, aceptación de retos, estabilidad laboral y reconocimiento a la labor), que negativos, graficados en color verde (ausencia de estímulos docentes), que inciden directamente sobre la pertenencia e identidad institucional, expresada por los docentes participantes en la investigación; siendo lo anterior, un logro que muestra alto grado de identidad, en la actualidad para la institución y su cuerpo docente. Ellos

reconocen que dentro de la institución logran trabajar con autonomía, que se les permite realizar nuevas actividades y cuentan con el apoyo de las directivas en este campo, “eso es lo que me gusta del colegio, me parece que este colegio siempre se ha interesado por darle la oportunidad al docente de ser como es, desarrollar su labor, de poner sus actividades como a él le gustaría desarrollarlas y esa parte me parece muy importante en el colegio”. (Docente de Bachillerato).

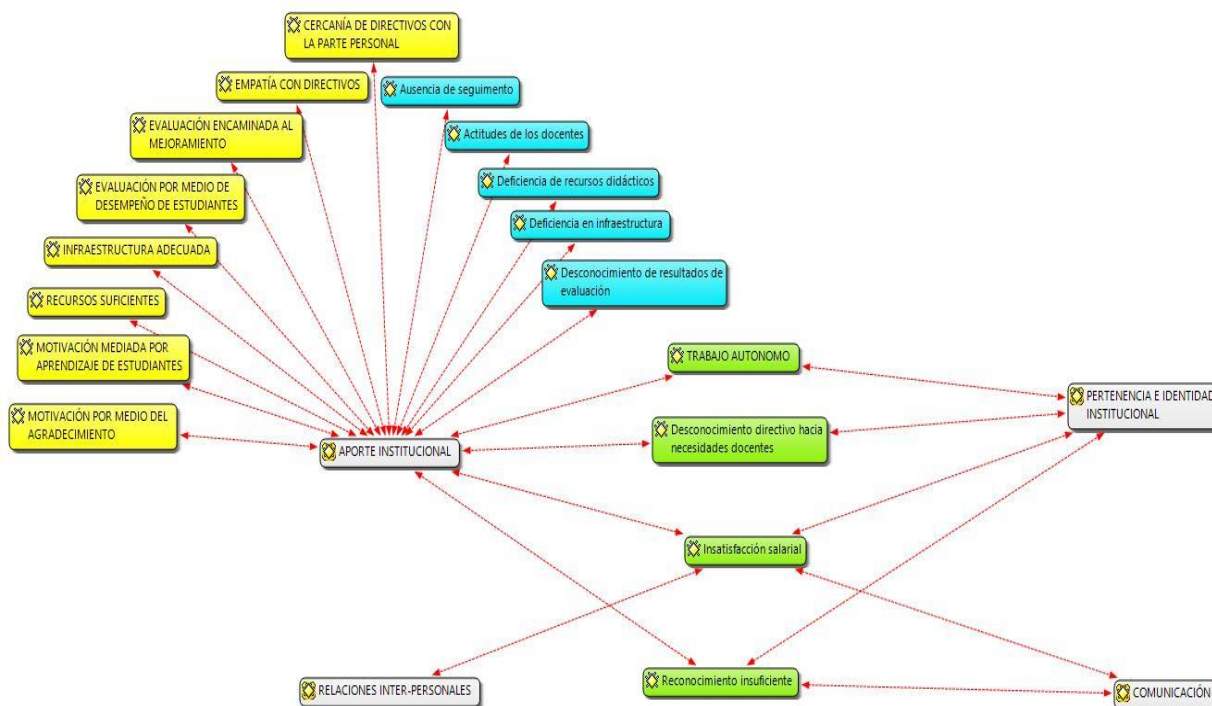
Por otra parte, son factores por mejorar, el desconocimiento directivo de las necesidades de su cuerpo docente y la insatisfacción salarial, “Como en escasas ocasiones llegan a preguntar acerca de cuáles son las necesidades de uno, entonces no considero que ellos estén muy pendientes de lo que uno realmente este necesitando, pues no sé en qué ámbito, porque si es en el ámbito académico de la institución, en las ocasiones donde uno necesita recursos, ellos tratan de facilitarlos, pero cuando son condiciones de remuneración salarial, cuando uno expone, es ahí donde uno ya no ve mucho interés o ayuda por parte de ellos” (Docente de bachillerato), lo cual sustenta que son factores que inciden negativamente, tanto en el aporte institucional, como en la categoría de pertenencia e identidad institucional.

Además, incide negativamente en esta categoría, la ausencia de estímulos por la labor realizada y las contribuciones que día a día enriquecen el trabajo docente en la institución, como aquí se expresa , “Siento que no es reconocido ni valorado en cuanto que no existe ningún incentivo, en ningún momento nos manifiestan estar contentos o estar de acuerdo con lo que estamos desarrollando, por el contrario a veces de siente que no se están haciendo las cosas bien porque cada vez que nos reúnen es para bajarnos la moral, para decirnos no hicieron, dejaron de hacer, no han hecho” (Docente de bachillerato).

En consecuencia, se concluye que aunque es alto el sentido de pertenencia institucional, este puede verse afectado por factores determinantes que muestran que no todos los docentes se encuentran satisfechos con su trabajo a nivel salarial y motivacional. La mayoría de los docentes no se sienten valorados por el esfuerzo cuando hacen un buen

trabajo, ya que sienten que se resaltan más sus falencias o errores, que sus aciertos y logros.

Figura 6. Redes semánticas Categoría del clima desde el aporte institucional



Fuente: El autor

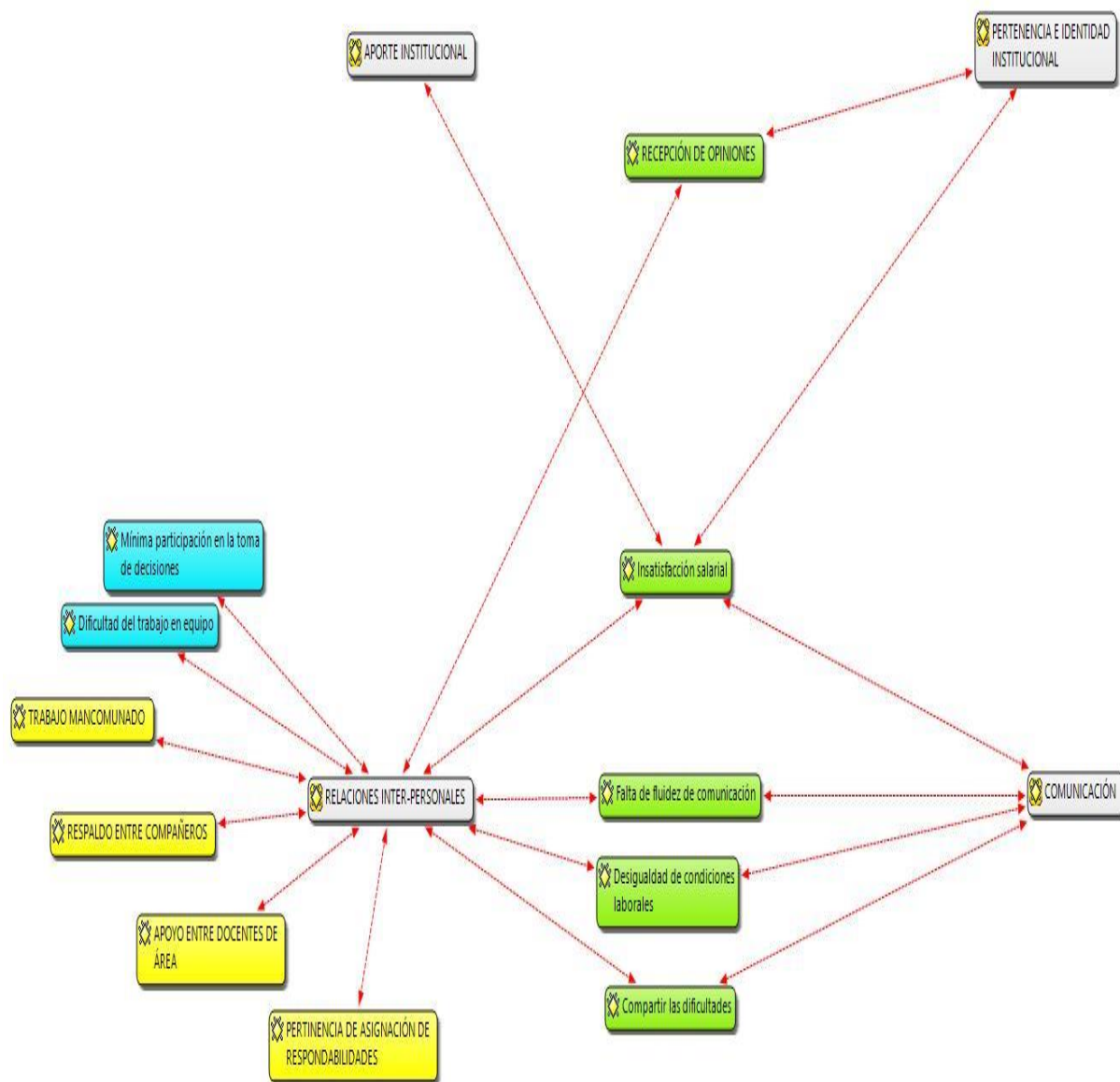
Desde esta red semántica, es notorio descubrir cómo se encuentran más factores positivos (amarillos) que negativos (azules) que intervienen en esta categoría, por ejemplo, en cuanto a la motivación, incide positivamente el reconocimiento por de los estudiantes ante los aprendizajes y experiencias escolares logradas con el trabajo de sus docentes, (motivación expresada por medio de agradecimientos, logros académicos y procesos alcanzados). Además, expresan aceptación en cuanto a los recursos suficientes para adelantar su labor docente, con la infraestructura y su adecuación, y en cuanto a las relaciones interpersonales entre docentes y directivos.

Ahora bien, según lo manifestado por los docentes entre los factores negativos (azules), se encontraron con relevancia, el desconocimiento del proceso y los resultados de la evaluación docente, “Yo pienso que el desempeño es aquí, de acuerdo con lo que los

demás perciban, siento que no se hace un seguimiento como debería ser, nunca hay un acompañamiento en el aula, nunca hay una herramienta que permita controlar si estamos haciendo o no haciendo bien, me parece que falta acompañamiento de las directivas en las clases en si como tal y que le miraran a uno la clase y le dijeran mira eso así está bien, está mal o de pronto hay que mejorar, siento que en esa parte no hay acompañamiento ni hay una evaluación que sea contundente” (docente de bachillerato), lo expuesto anteriormente evidencia de alguna forma que no se tiene en cuenta en los planes de mejoramiento y seguimiento de su labor diaria por parte de los directivos, además, manifiestan desagrado ante algunas actitudes negativas que afectan al grupo, por parte de varios compañeros docentes. Ejemplo de lo anterior es, la dualidad encontrada en cuanto opiniones sobre la infraestructura, las herramientas y recursos didácticos dispuestos por la institución, ya que no todos los docentes se encuentran en las mismas condiciones, ni están satisfechos porque no todos cuentan con las mismas herramientas, recursos y ubicación dentro del plantel educativo, como es expresado por algunos docentes, “pienso que como institución todavía falta mucha infraestructura mucho material didáctico, mucho material de aplicación que nos lleven a un mejor manejo del área”(Docente de primaria), a diferencia de lo manifestado por un docente de bachillerato, “de cierta manera han ido mejorando debido a que anteriormente no se contaba con todo lo requerido, en mi área, pues en estos momentos ya cuento con recursos como el video beam, internet lo cual favorece y facilita ese proceso de enseñanza y aprendizaje”.

Se puede concluir que dentro de los aspectos fundamentales por mejorar en esta institución educativa, para optimizar su clima laboral, está el brindar condiciones de equidad para todos los docentes que desempeñen el mismo trabajo, para que se exprese un liderazgo colectivo en igualdad de condiciones laborales, creando una escala de estímulos que fortalezcan y eleven la autoestima, la apreciación por la profesión y la trascendencia por pertenecer a este colegio.

Figura 7. Redes semánticas Categoría trabajo en equipo



Fuente: El autor

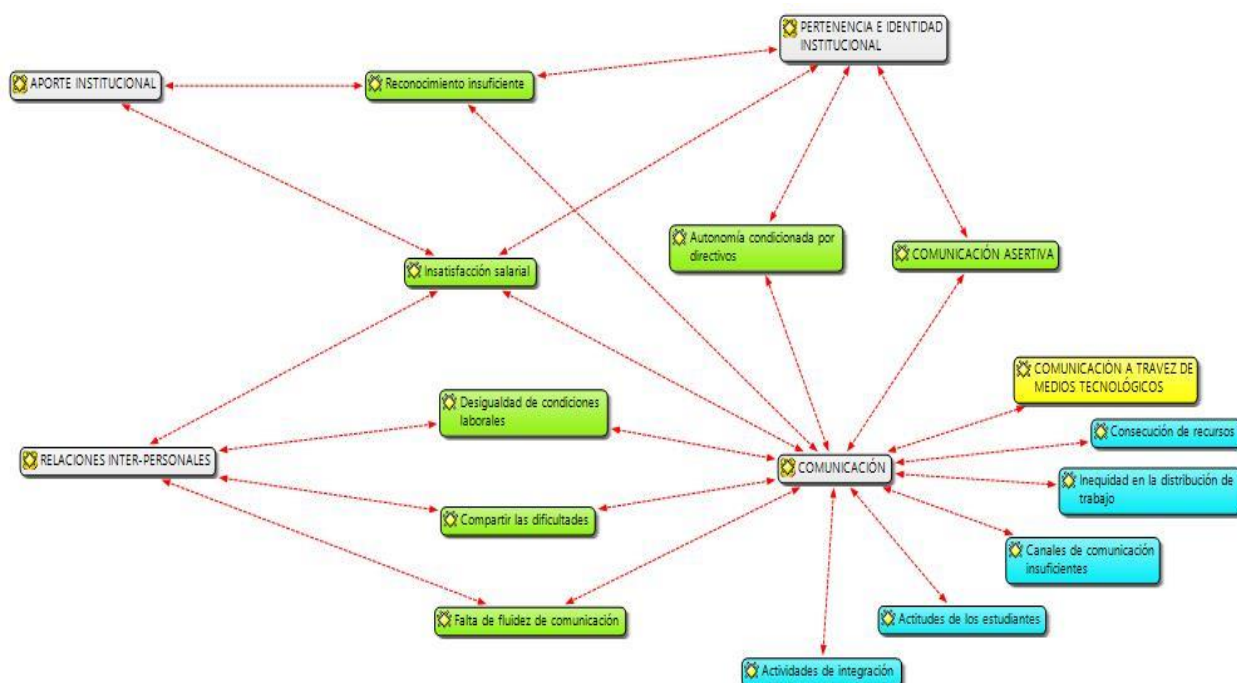
De igual forma, en cuanto a las relaciones interpersonales, es evidente que son más los factores (amarillos) que inciden positivamente en el clima laboral, tales como: el buen trabajo mancomunado, el respaldo entre compañeros, el apoyo entre docentes de área y la pertinencia de asignación de responsabilidades, entonces, se evidencia la existencia y funcionamiento del trabajo en equipo, sus logros y reconocimiento al interior del cuerpo docente, “Yo siento que mi relación es buena, siento que me llevo bien con todo el mundo lo que les comentaba antes, trato de escucharlos, de ser muy imparcial y en colaborarles

en lo que ellos requieran tanto a los docentes como a los directivos, siempre han encontrado en mí una persona que les colabora, que estoy dispuesta a las necesidades de ellos y de los directivos” (Docente de bachillerato).

Por el contrario, algunos docentes manifiestan lo cual se interpreta que ocasionalmente se presentan dificultades en el trabajo en equipo, debido a obstáculos en los procesos comunicativos y se evidencia baja participación de los docentes en la toma de decisiones a nivel institucional. Es así como, intervienen en esta categoría, factores negativos (azules) como son insatisfacción laboral (categoría relaciones interpersonales y en todas las demás categorías), además, falta de fluidez en la comunicación, y como lo manifiestan algunos docentes entrevistados en cuanto a la desigualdad en las condiciones laborales al responder, ¿Cree que existe igualdad en las condiciones laborales en la institución? , “No, yo considero que no en esta parte de pronto yo veo en desventaja los docentes sobre todo los de primaria y preescolar pues la labor de ellos es bien complicada y la parte salarial no me parece justa con ellos, creo que sí debería haber una nivelación para que todos pudiéramos estar más o menos sobre un mismo salario y no hablando del mínimo si no por el contrario hablando de una buena remuneración para que ellos se les valore y se les estimule esa gran labor que hacen” (Docente de primaria). En consecuencia, lo anterior, puede afectar la continuidad de los docentes en la institución, si encuentran mejores condiciones de trabajo que a su vez, les permita mejorar su calidad de vida.

Por lo tanto, es deber de las directivas institucionales, analizar con detenimiento este resultado específico, para mejorar las condiciones laborales de su equipo de trabajo docente y en consecuencia diseñar e implementar estrategias que garanticen la continuidad del grupo sobre todo en el aspecto salarial.

Figura 8. Redes semánticas Categoría Comunicación



Fuente: El autor

En esta categoría, entre los factores que inciden positivamente se pueden encontrar en primera instancia, la comunicación asertiva, que también incide en la categoría de pertenencia e identidad institucional, además, que la utilización de medios tecnológicos ha fortalecido los canales de comunicación con que cuenta la institución, dada la inmediatez y claridad con que la información puede ser transmitida para todos los miembros que conforman el grupo de estudio.

Pero, a diferencia de las demás categorías, aquí son más los factores que inciden negativamente (azules) en el clima laboral docente, entre ellos se encuentran (canales de comunicación insuficientes, falta de fluidez y exactitud en la comunicación y falta de actividades de integración). Todo esto, incide en la baja unidad de criterios colectivos, en la poca disposición para asumir nuevas expectativas grupales, en el conocimiento grupal, en la distorsión de la información, porque según manifestado por un directivo “Se ha perdido la comunicación directa, se utiliza mucho el trabajo a través de redes y se vuelve impersonal”, (Secretario general y coordinador académico).

Entonces se hace necesario, replantear las estrategias para afrontar la comunicación como instrumento esencial para mejorar el clima laboral y la satisfacción laboral de los docentes.

Como paso a seguir, dentro de las pausas de análisis del software Atlas Ti se encuentran las tablas de concurrencias, que expresan en un formato comparativo, que tanto peso tiene una cita al sobreponerse a otra. De acuerdo a los objetivos expuestos inicialmente se hace la relación entre cada uno de los factores, y así se determina el nivel de satisfacción laboral del personal docente de la institución.

Tabla 2. Concurrencia de factores del clima laboral con relación a la satisfacción y a la insatisfacción

	FACTOR DE INSATISFACCIÓN LABORAL	FACTOR DE SATISFACCIÓN LABORAL	TOTAL
ACEPTACIÓN DE RETOS Y CAMBIOS PEDAGÓGICOS	0	0,09	0,09
Actitudes de los docentes	0,02	0	0,02
Actitudes de los estudiantes	0,01	0	0,01
Actividades de integración	0,02	0	0,02
APOYO ENTRE DOCENTES DE ÁREA	0	0,06	0,06
Ausencia de estímulos docentes	0,04	0	0,04
Ausencia de seguimiento	0,01	0	0,01
Autonomía condicionada por directivos	0,06	0	0,06
AUTONOMÍA RELACIONADA CON LOGRO DE METAS	0	0,02	0,02
Canales de comunicación insuficientes	0,06	0,01	0,07

	FACTOR DE INSATISFACCIÓN LABORAL	FACTOR DE SATISFACCIÓN LABORAL	TOTAL
CERCANÍA DE DIRECTIVOS CON LA PARTE PERSONAL	0	0,05	0,05
Compartir las dificultades	0,02	0	0,02
COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE MEDIOS TECNOLÓGICOS	0,01	0,08	0,09
COMUNICACIÓN ASERTIVA	0	0,05	0,05
Consecución de recursos	0,01	0	0,01
Deficiencia de recursos didácticos	0,1	0	0,1
Deficiencia en infraestructura	0,07	0,01	0,08
Desconocimiento de resultados de evaluación	0,01	0	0,01
Desconocimiento directivo hacia necesidades docentes	0,08	0	0,08
Desigualdad de condiciones laborales	0,11	0,01	0,11
Dificultad del trabajo en equipo	0,02	0	0,02
EMPATÍA CON DIRECTIVOS	0	0,03	0,03
ESTABILIDAD LABORAL	0	0,01	0,01
EVALUACIÓN ENCAMINADA AL MEJORAMIENTO	0	0,01	0,01
EVALUACIÓN POR MEDIO DE DESEMPEÑO DE ESTUDIANTES	0	0,04	0,04
Falta de fluidez de comunicación	0,11	0	0,11
Inequidad en la distribución de trabajo	0,01	0	0,01

	FACTOR DE INSATISFACCIÓN LABORAL	FACTOR DE SATISFACCIÓN LABORAL	TOTAL
INFRAESTRUCTURA ADECUADA	0	0,03	0,03
Insatisfacción salarial	0,1	0	0,1
Mínima participación en la toma de decisiones	0,01	0	0,01
MOTIVACIÓN MEDIADA POR APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES	0	0,03	0,03
MOTIVACIÓN POR MEDIO DEL AGRADECIMIENTO	0	0,03	0,03
PERTINENCIA DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	0	0,08	0,08
RECEPCIÓN DE OPINIONES	0	0,09	0,09
Reconocimiento insuficiente	0,11	0	0,11
RECONOCIMIENTO POR RESULTADOS ACADÉMICOS	0	0,04	0,04
RECURSOS SUFICIENTES	0	0,03	0,03
RESPALDO ENTRE COMPAÑEROS	0	0,01	0,01
SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	0	0,05	0,05
TRABAJO AUTÓNOMO	0	0,06	0,06
TRABAJO MANCOMUNADO	0	0,11	0,11

Fuente: El autor

En la siguiente tabla de concurrencia se pueden encontrar los factores que tienen mayor peso en la satisfacción laboral y la categoría a la cual inciden o intervienen satisfactoriamente.

Tabla 3. Concurrencia de factores del clima laboral con relación a la satisfacción

	FACTOR DE SATISFACCIÓN LABORAL	CATEGORÍA
ACEPTACIÓN DE RETOS Y CAMBIOS PEDAGÓGICOS	0,09	Pertenencia e identidad institucional
APOYO ENTRE DOCENTES DE ÁREA	0,06	Relaciones interpersonales
CERCAÑÍA DE DIRECTIVOS CON LA PARTE PERSONAL	0,05	Aporte institucional
COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE MEDIOS TECNOLÓGICOS	0,08	Comunicación
COMUNICACIÓN ASERTIVA	0,05	Comunicación / pertenencia e identidad institucional
PERTINENCIA DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	0,08	Relaciones interpersonales
RECEPCIÓN DE OPINIONES	0,09	Relaciones interpersonales / pertenencia e identidad institucional
SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	0,05	Pertenencia e identidad institucional
TRABAJO AUTÓNOMO	0,06	Aporte institucional / pertenencia e identidad institucional
TRABAJO MANCOMUNADO	0,11	Relaciones interpersonales

Fuente: El autor

En este caso, entre los factores que inciden positivamente, se evidencian en la tabla, el trabajo mancomunado desde la categoría de aporte institucional y pertenencia e identidad institucional, ya que tienen un valor de 0,11 en la satisfacción laboral.

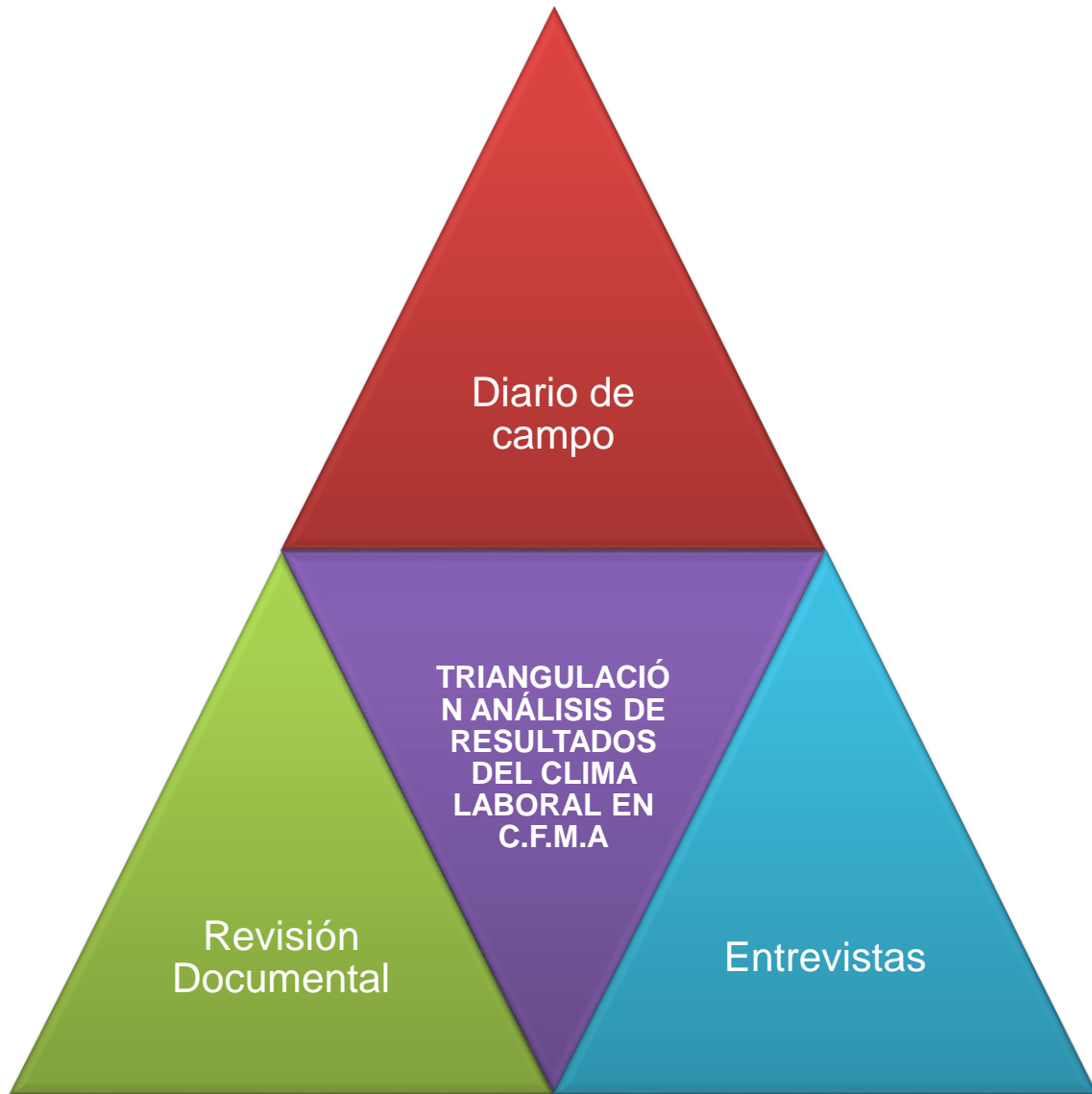
En la siguiente tabla de concurrencia se pueden encontrar los factores que tienen mayor peso en la insatisfacción laboral y la categoría a la cual inciden. Esto se explica diciendo que, entre más se acerque a 1 el peso es mayor su incidencia o influencia tienen, por ejemplo, en la falta de fluidez de la comunicación, tiene más peso en la insatisfacción de acuerdo a la relación con el resultado arrojado por el software ATLAS.ti

Tabla 4. Concurrencia de factores del clima laboral con relación a la insatisfacción

	FACTOR DE INSATISFACCIÓN LABORAL	CATEGORÍA
Ausencia de estímulos docentes	0,04	Pertenencia e identidad institucional
Autonomía condicionada por directivos	0,06	Comunicación / pertenencia e identidad institucional
Canales de comunicación insuficientes	0,06	Comunicación
Deficiencia en infraestructura	0,07	Aporte institucional
Desconocimiento directivo hacia necesidades docentes	0,08	Aporte institucional / pertenencia e identidad institucional
Desigualdad de condiciones laborales	0,11	Comunicación / relaciones interpersonales
Falta de fluidez de comunicación	0,11	Comunicación / relaciones interpersonales
Inequidad en la distribución de trabajo	0,01	Comunicación
Reconocimiento insuficiente	0,11	Comunicación / aporte institucional / pertenencia e identidad institucional

6.2 TRIANGULACIÓN

Figura 9. Triangulación análisis de instrumentos



Fuente: El autor

Para el desarrollo de este aparte de análisis, se utilizó el método de triangulación, partiendo de tres fuentes de información, en primer lugar, con los sustentos de diarios de campo que evidenciaron conflictos de comunicación y debilidades en las relaciones interpersonales que incidían en el clima laboral existente. En segundo término, están las

entrevistas, como instrumentos fundamentales en la determinación de los factores del clima laboral, que inciden positiva o negativamente en el clima laboral docente del Colegio Fundación Manuel Aya, y en tercer lugar, se realizó una revisión documental en la cual se evidencia la forma de evaluar el desempeño laboral de los docentes en dicha institución, a este proceso de análisis de resultados se denomina triangulación debido a que corrobora la relación entre diferentes instrumentos de recolección de información y lo expuesto en el planteamiento del problema .

7. CONCLUSIONES

El Colegio Fundación Manuel Aya, goza de buen nombre en el campo educativo, a nivel local y regional, por sus logros académicos, infraestructura, certificaciones y uso adecuado de la tecnología, estando a la vanguardia en aspectos que retratan la excelencia en cada una de las instancias que hacen que la comunidad educativa se sienta orgullosa por pertenecer a esta institución y es gracias a estos trabajos investigativos, en los cuales se hace análisis con fundamentación, calidad y sentido humano, que se pueden encontrar fortalezas y debilidades que permiten avanzar en la optimización de toda la organización institucional.

De igual manera, se lograron identificar los factores del clima laboral, más relevantes que atañen al cuerpo docente de la institución, así, gracias a la aplicación de metodologías de análisis innovadoras como el Atlas.TI, se pudo determinar el nivel de satisfacción laboral del personal docente, descubriendo que aprecian su labor, expresando que tienen autonomía, aceptación de retos, estabilidad laboral y reconocimiento a la labor docente, por parte especialmente de los estudiantes, como actores fundamentales en este análisis. Por el contrario, se manifiesta, que hay ausencia de estímulos docentes, por parte de la institución, y esto incide directamente en la motivación y realización de contribuciones individuales que sobresalgan en la cotidianidad del contexto.

Por otra parte, son factores por mejorar, el desconocimiento directivo de las necesidades de su cuerpo docente y la insatisfacción salarial, estos inciden negativamente, tanto en el aporte institucional, como en la categoría de pertenencia e identidad institucional. En consecuencia, se concluye que aunque es alto el sentido de pertenencia, este puede verse afectado por factores determinantes que muestran que no todos los docentes se encuentran satisfechos con su trabajo a nivel salarial y motivacional.

Por otra parte, el aporte institucional, influye de manera decisiva en la determinación del clima laboral, expresando aceptación en cuanto a los recursos suficientes para adelantar

su labor docente, con la infraestructura y su adecuación, y en cuanto a las relaciones interpersonales entre docentes y directivos. Por el contrario, se encuentran debilidades en cuanto al desconocimiento del proceso y los resultados de la evaluación docente, pues no se tiene en cuenta en los planes de mejoramiento y seguimiento de su labor diaria por parte de los directivos.

Se puede concluir que dentro de los aspectos fundamentales por mejorar en esta institución educativa, está el brindar condiciones de equidad para todos los docentes que desempeñen el mismo trabajo, para que se exprese un liderazgo colectivo en igualdad de condiciones laborales, creando una escala de estímulos que fortalezcan y eleven el autoestima, la apreciación por la profesión y la trascendencia por pertenecer a este colegio.

Otros datos reflejan que en cuanto a las relaciones interpersonales, existen fortalezas en el trabajo mancomunado, el respaldo entre compañeros, el apoyo entre docentes de área y la pertinencia de asignación de responsabilidades, entonces, se evidencia la existencia del trabajo en equipo, sus logros y reconocimiento al interior del cuerpo docente. Por lo tanto, es deber de las directivas institucionales, analizar con detenimiento este resultado específico, para mejorar las condiciones laborales de su equipo de trabajo docente y en consecuencia diseñar e implementar estrategias que garanticen la continuidad del grupo sobre todo en el aspecto salarial.

Además, se expresa que aunque existe una comunicación asertiva, tiene aspectos por mejorar, tales como los canales de comunicación insuficientes, falta de fluidez y exactitud en la comunicación y falta de actividades de integración. Todo esto, incide en el conocimiento grupal, en la distorsión de la información, en la baja unidad de criterios colectivos y en la poca disposición para asumir nuevas expectativas grupales. Entonces se hace necesario, replantear las estrategias para afrontar la comunicación como instrumento esencial para mejorar el clima laboral y la satisfacción laboral de los docentes. En consecuencia, se ratifica la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los docentes en instituciones educativas.

RECOMENDACIONES

El Colegio Fundación Manuel Aya, de Fusagasugá, a través de sus directivas y cuerpo de docente, ha mostrado durante el periodo dispuesto para esta investigación confianza, credibilidad y aceptación ante el proceso adelantado por la Universidad del Tolima con el Programa de Maestría en Educación y por tanto, se expresan las recomendaciones que permiten que los resultados del estudio puedan fructificar al optimizar el clima laboral, siguiendo las siguientes pautas:

En primer lugar, brindando condiciones de equidad para todos los docentes que desempeñen el mismo trabajo, para que se exprese un liderazgo colectivo en igualdad de condiciones laborales, creando una escala de estímulos que fortalezcan y eleven la autoestima, la apreciación por la profesión y la trascendencia por pertenecer a este colegio.

En segundo término, se sugiere a las directivas institucionales, analizar con detenimiento el resultado específico de la escala salarial, para mejorar las condiciones laborales de su equipo de trabajo docente y en consecuencia diseñar e implementar estrategias que garanticen la continuidad del grupo.

Además, se hace necesario, replantear las estrategias para afrontar la comunicación como instrumento esencial para mejorar el clima laboral y la satisfacción laboral de los docentes, puesto que, la fluidez, claridad y precisión en la información permite que los vínculos se fortalezcan y las metas se materialicen.

Por otra parte, es primordial diseñar e implementar un programa de los estímulos y proyección profesional, con estrategias de motivación laboral que brinden a docentes un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera integral.

Por último, fomentar al interior de cada equipo de trabajo la tolerancia, el respeto y la armonía entre el personal, teniendo tiempos y pausas para ser escucharlos, acompañamiento laboral, reconocimiento de aciertos y asertividad para afrontar los errores, representan pequeños cambios al interior de una gran colectividad que sigue poniendo su esfuerzo, sabiduría y honor en la excelencia.

REFERENCIAS

- Aranguren, N. (2006). *Formación gerencial y desempeño laboral del gerente educativo*. Maracaibo. Universidad Rafael Urdaneta.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Introducción a la Metodología Científica. 5a Edición. Caracas. Episteme.
- Ballenato Prieto, G. (2013). *Trabajo en equipo: Dinámica y participación en los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Bogotá. Pearson Editores.
- Boada, J. & Tous, J. (1993). *Análisis dimensional de escalas evaluadoras de satisfacción laboral: limitaciones conceptuales y metodológicas*. Sevilla: Eudema.
- Boada, J., Tous, J., Ester, S. & Vigil, A. (1998). *Estudio predictivo sobre la motivación interna en profesionales de Servicios Sociales y en Profesores no Universitarios*. *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Boada, J., Ester, S., Vigil, A. & Tous, J. (1999). *Diferencias motivacionales en funcionarios de una Administración Pública desde la Psicología de los Recursos Humanos*. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, XXI (1-2), 185-197.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas
- Brunet, I. & Schilman, F. (2005). *Convivir con el Capital Financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas*. España. Editorial Fundamentos.
- Casassus, J. (2010). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B)*. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Cere. (1993). *Evaluar el contexto educativo. Documento de Estudio*. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura, Gobierno Vasco.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo: Ars Gráfica Editores.

- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de: <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Chourio. (2006). *Desempeño laboral del supervisor escolar*. Maracaibo. Universidad Rafael Urdaneta.
- Cleves, F. R. (2002). *Fusagasugá, una ciudad soñada*. Fusagasugá. Impresol Editoril Ltda.
- Colombia, Asamblea Nacional Constituyente, (1991). *Constitución Política de Colombia*, Santa Fe de Bogotá: Legis
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1010*. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- Corredor, J. (2007). *La planificación estratégica*. Bases teóricas para su aplicación. Valencia: Vadel Hermanos editores.
- Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaria de Educación Pública. Revista de UNAM. N° 233 p. 17 – 19
- Chiang, M. & Martin, M. J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- De Faría, F. (2006). *Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral*. México. Limusa.
- Delgado, M. L. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. *Revista española de pedagogía*, año LXIII, No. 232, 367-388.
- Dolly Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación y Nutrición. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Editorial Universidad de Antioquia. Recuperado de: <http://www2.udea.edu.co/webmaster/editorial/fichas-libros/administracion-servicios-de-alimentacion-y-nutricion.pdf>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage.

- El Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100*. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html
- Etkin, J. R. & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones*. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós.
- Fernández, M. & Gutiérrez, M. (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Universidad Internacional de Andalucía. España. Ediciones AKAL.
- Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC, S.L.
- García, N. (2002). *La Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Universidad de Costa Rica.
- Grinnell, R. (1997). *Social work research evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. (5a. ed.), Itasca, Illinois: E.E. Peacock Publishers.
- Güell, L. (2015). *Estudio de la satisfacción laboral de los maestros*. Tesis de doctorado. Universitat Internacional de Catalunya. Barcelona. Recuperado de: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi_Luisa_G%FCCell_Malet.pdf;jsessionid=1924CA0CD03ED91DAC55A41252CED645?sequence=1
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Interamericana.
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. España. Alianza Editorial.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración, un enfoque Internacional*. 7ª Ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- La Cruz, J. L. (2006). La comunicación gerencial y el clima organizacional en planteles públicos de educación media, diversificada y profesional. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00954.pdf>
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- López, J. (2010). *La Evaluación del Profesorado y de los Equipos Docentes*. Tercera Edición. Madrid. Editorial: Síntesis Educación.

- Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades*. México. Thomson Editores.
- Luthe, R. (2006). *El Líder. Cómo formar al líder del siglo XXI*. México: Editorial Trillas.
- Marchart, L. (2006). *Aprendizaje para el Management y el desarrollo organizacional*. Chile. Publicación de la Universidad del Mar.
- Martín, E. (2002). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid. Mc Graw Hill.
- Martínez, A. (2001). *El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional*. Tesis de la Universidad San Martín de Porres.
- Mateo, J. A. (2005). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona-España: Editorial Horsori. Recuperado de: <https://web.ua.es/es/ice/documentos/recursos/materiales/la-evaluacion-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley 115*. Por la cual se expide la Ley General de Educación. Recuperado de: http://www.oei.es/quipu/colombia/Ley_115_1994.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2002). *Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral*. Guía No. 31. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-169241_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2002). *Decreto 1278*. Crea el estatuto de Profesionalización docente. Recuperado de: www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf.
- Ministerio de Educación Nacional. (2010). *Programas de bienestar laboral. Documento de avances de bienestar*.
- Ministerio de Justicia. (1896). *Ley 162. Por la cual se crean varias Provincias*. Recuperado de: [http://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1652872?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1652872?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)
- Ministerio de Educación Nacional. (2007). *Decreto 3782*. 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. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-135430_archivo_pdf.pdf

- Mosley, D., Pietri, P. & Megginson, L. (2005). *Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación*. 6ª Edición. México. Editorial Thomson Editores.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. Centro editorial. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/clima?sequence=1>
- Murillo, F. J. & Cuenca, D. (2007). *Clima institucional y liderazgo*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. (REICE).
- Naciones Unidas. (1948). *La declaración universal de derechos humanos*. Recuperado de: <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Ocampo, N. & Vázquez, S. (2006). *Método de Comunicación Asertiva*. El método que acerca a las personas. México. Trillas.
- Ortiz, G. (2006). *El clima organizacional y la integración de la tecnología informática a la gestión docente*. Maracaibo. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00976.pdf>
- Ortiz, U. & García, N. (2007). *Metodología de la Investigación, el proceso y sus técnicas*. México: Ed. Limusa.
- Palma Carrillo, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. *Revista de investigaciones en Psicología*. Vol. 3 Número 1. Recuperado de: http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/2020/1/revista_de_investigacion_en_psicolog%C3%ADa01v3n1_2000.pdf
- Pérez, E. (2006). *Se necesitan Maestros*. Maracaibo-Venezuela. Fé y Alegría
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Recuperado de: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Rincón Torres, A. L. (2014). *Propuesta para fortalecer los procesos de comunicación en las distintas áreas de gestión en la Institución Educativa Municipal ciudad Eben-ezer del municipio de Fusagasugá*. Universidad Católica de Manizales. Recuperado de:

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/711/Amanda%20Lucia%20Rincon%20Torres.pdf?sequence=1>

- Rivera Lam, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Universidad de Antofagasta – Chile. Antofagasta. Recuperado de: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20UNIDADES%20EDUCATIVAS.pdf>
- Rodríguez, A. R. (2003). *Geografía e historia de Fusagasugá*. Fusagasugá: Copyright.
- Sambrano, J. & Steiner, A. (2007). *Estrategias Educativas para Docentes y Padres del Siglo XXI*. Caracas. Editorial Alfa.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sanz, G. (2005). *Comunicación efectiva en el aula: Técnicas de expresión oral para docentes*. España. Editorial GRAO.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. & Cook, S. (1980). *Métodos de la investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones Rialp, 9ª Edición.
- Soberón, L. (2002). *Educación y nuevas tecnologías de información y comunicación*.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. (2002). *Administración*. 6ª Ed. México. Prentice Hall. Recuperado de: <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracin-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-byriale-fl.pdf.html#page=3>
- Todd, Z., Nerlich, B., & McKeown, S. (2004). *Introduction*. Mixing methods in psychology (pp. 3-16). Hove, East Sussex, UK: Psychology Press.
- Valdés, H. (2009) *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación
- Vasilachis, G. (2009). *La investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Waissbluth, M. (2006). *La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. De la Confrontación al Consenso*. Recuperado de: http://www.mariowaissbluth.com/descargas/reforma_estado_chile_1990_2005.pdf

ANEXOS

Anexo A. Entrevista a directivos



La Universidad del Tolima, en su programa de Maestría en Educación, actualmente adelanta un estudio que pretende optimizar el clima laboral en el Colegio Fundación Manuel Aya de Fusagasugá y es importante que como directivo docente exprese su opinión desde distintos tópicos, gracias a sus aportes profesionales y humanos. Estas entrevistas serán analizadas por medio del software Atlas.Ti

Muchas gracias por su colaboración, al leer y comentar los siguientes interrogantes:

Desde la identidad:

- ✓ ¿Qué cargo ocupa en esta institución?
- ✓ ¿Cómo manifiesta la valoración y escucha a los docentes desde su cargo?
- ✓ ¿Considera que usted tiene autonomía para ejercer su labor como docente directivo?
- ✓ ¿Su trabajo es reconocido y valorado? ¿De qué forma?
- ✓ ¿Actualmente está satisfecho con su trabajo en la institución?
- ✓ ¿Acepta con agrado los retos y las innovaciones propuestas en su labor diaria?

Desde el aporte institucional:

- ✓ ¿Considera suficientes las herramientas, recursos y apoyos para realizar su trabajo?
- ✓ ¿Cómo es evaluado su desempeño laboral en la institución?

- ✓ ¿Qué clase de motivación recibe usted por el trabajo que realiza en su institución?
- ✓ ¿Mantiene una buena relación con los docentes a cargo?
- ✓ ¿Se preocupa por conocer las necesidades e intereses de los docentes a cargo?
¿De qué forma?
- ✓ ¿Las condiciones de infraestructura le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?

Desde el equipo de trabajo:

- ✓ ¿Son pertinentes las tareas y responsabilidades asignadas con su perfil profesional?
- ✓ Describa brevemente como es su relación con los docentes y demás directivos
- ✓ ¿Al trabajar con los docentes y demás compañeros (coordinadores, administrativos, entre otros) se refleja el trabajo en equipo?
- ✓ ¿Cree que existe igualdad en las condiciones laborales en la institución?

Desde la comunicación:

- ✓ ¿Cree que existe una buena comunicación entre docentes y docentes directivos?
- ✓ ¿Con qué canales de comunicación cuenta la institución y con qué pertinencia se utilizan?
- ✓ ¿Qué sugerencia quisiera hacer para optimizar el clima laboral de la institución?

¡Muchas gracias por sus aportes!

Anexo B. Entrevista transcrita de Directivos realizada por medio de audios, como parte de los soportes del análisis de resultados

Desde la identidad:

- ✓ **¿Qué cargo ocupa en esta institución?**

Soy la directora de la institución

✓ **¿Cómo manifiesta la valoración y escucha a los docentes desde su cargo?**

La valoración y escucha a los docentes desde mi cargo la hago en forma personal prefiero hablar con ellos personalmente y algunas veces la comunicación la hago por escrito

✓ **¿Considera que usted tiene autonomía para ejercer su labor como docente directivo?**

Considero que si tengo autonomía para ejercer mi labor como directiva docente ya que llevo 35 años en la institución

✓ **¿Su trabajo es reconocido y valorado? ¿De qué forma?**

Yo creo que mi trabajo si es reconocido y valorado por que la institución afortunadamente lleva ocupando los primeros puestos de Fusagasugá y eso se manifiesta a través de las pruebas saber, como es reconocido a través del cariño de los padres de familia, los docentes y los estudiantes del colegio

✓ **¿Actualmente está satisfecho con su trabajo en la institución?**

Si considero que estoy satisfecha con mi trabajo en la institución pienso que a pesar de ser una institución educativa el trabajo es relativamente suave y los profesores son un grupo de personas muy comprometidos con institución los estudiantes son niños buenos son excelentes no son niños difíciles, los padres que aunque con sus dificultades de

ahora y su falta de atención a sus hijos pero pienso que de todas manera dedican una parte a sus niños

✓ **¿Acepta con agrado los retos y las innovaciones propuestas en su labor diaria?**

Si yo acepto los retos y las innovaciones de en mi labor diaria de hecho me gusta que los profesores tengan autonomía que tengan nuevas propuestas que sean innovadores que lo que ellos quieren iniciar y proponer en el colegio lo permitimos hacerlo

Desde el aporte institucional:

✓ **¿Considera suficientes las herramientas, recursos y apoyos para realizar su trabajo?**

No, no considero que haya las suficientes las herramientas, recursos y apoyos pero pues con lo que hay se puede trabajar quisiera mejores laboratorios quisiera mejores salas de sistemas, quisiera mejorar el material para la educación preescolar ya que hoy en día los niños vienen en su forma de ser diferentes entonces hay que innovar en eso, pero también ya estamos haciendo planes de mejoramiento y trabajando en esa parte para mejorarlo

✓ **¿Cómo es evaluado su desempeño laboral en la institución?**

La verdad la evaluación de mi desempeño laboral, no sé, si por tantos años mi jefe inmediato es la Fundación Manuel Aya y pues creo que ellos tienen mucha confianza en mí y consideran que lo que yo haga está bien sin embargo yo me siento evaluada por los comentarios que de pronto pueden hacer los padres de familia, por el trabajo de los docentes por mis estudiantes como estén, considero que de pronto hay una falla porque de pronto uno puede estar en una zona de confort pero pues realmente ahoritica estoy pensionada y ellos me pidieron quedarme cuatro años más porque pienso que mi trabajo es bueno pero no existe una evaluación en si no

- ✓ **¿Qué clase de motivación recibe usted por el trabajo que realiza en su institución?**

La motivación que recibo básicamente es como en que el colegio siempre este en los primeros lugares en sentirme que mi colegio es reconocido en sentirme como presidente de los colegios privados tengo no solo un buen trabajo a nivel de mi colegio sino que también pongo mi granito de arena para que los otros colegios también puedan ser mejores como el mío

- ✓ **¿Mantiene una buena relación con los docentes a cargo?**

Si considero que mi relación con los docentes es excelente, pienso que más jefe docente somos como un grupo de amigos donde compartimos las cosas buenas, compartimos las cosas malas, considero que ellos se acercan a mí con mucha familiaridad, que saben que cuentan conmigo no solo en la parte académica si no también en la parte afectiva y emocional, saben que cuando me necesitan siempre estoy ahí

- ✓ **¿Se preocupa por conocer las necesidades e intereses de los docentes a cargo? De qué forma?**

Si yo de pronto soy un poco metidita en las necesidades e intereses de cada docente me gusta estar muy cerca de ellos no solamente en su parte educativa si todo está funcionando bien o mal, si están cumpliendo con sus cosas, si son luz para el colegio, si ellos trascienden en el colegio y están pendientes de las cosas del colegio y también por sus cosas personales

- ✓ **¿Las condiciones de infraestructura le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?**

Si las condiciones de infraestructura de mi colegio son buenas aunque si me gustaría que mi oficina fuera un poco más amplia y con una buena dotación.

Desde el equipo de trabajo:

- ✓ **¿Son pertinentes las tareas y responsabilidades asignadas con su perfil profesional?**

Si son pertinentes mis tareas y responsabilidades con mi perfil profesional

- ✓ **Describa brevemente como es su relación con los docentes y demás directivos**

Creo que mi relación con mis demás compañeros y docentes son excelentes como argumente anteriormente más que un grupo de trabajo una familia

- ✓ **¿Al trabajar con los docentes y demás compañeros (coordinadores, administrativos, entre otros) se refleja el trabajo en equipo?**

Si creo que el trabajo en equipo en equipo se refleja obviamente hay casos de casos pero no quiere decir como la parte general que cada quien por su lado no, de pronto preescolar y primaria son un poco más unidos y comprometidos en su trabajo, y bachillerato de pronto por su carga académica, porque tiene que hacer más rotaciones, son más cursos, de pronto hay un poco más de actividades eso se les dificulta pero creo que en general si hay un buen equipo de trabajo.

- ✓ **¿Cree que existe igualdad en las condiciones laborales en la institución?**

No, no hay igualdad de condiciones laborales en la institución, de hecho hay docentes más antiguos que están mal remunerados, otros nuevos están mejor remunerados pero de pronto la necesidad de servicio, por ejemplo docentes como de inglés, de biología y química, español son muy difíciles de conseguir entonces hace que los tengamos que traer de Bogotá, había una de Pereira entonces obviamente para ellos acá su vivienda y todo se hace un poquito más difícil y más complicado entonces por necesidad del servicio hay que pagarles un poquito más, pero hay docentes muy bien remunerados, pero hay algunos que faltan que se les mejore, sin embargo la fundación está haciendo muchos

esfuerzos, trata de ayudarles en el estudio, ya hay algunos profesores que se les está colaborando en su especialización, también maneja casos especiales entonces buscan la manera de compensar el mal salario, pero bueno en eso se está trabajando ya también la fundación para tratar de nivelar los sueldos.

Desde la comunicación:

✓ **¿Cree que existe una buena comunicación entre docentes y docentes directivos?**

Pues yo considero que la comunicación entre docentes y docentes directivos es buena, creo que hay mucha familiaridad en cuanto a nivel de trabajo considero que si, vuelvo y repito a mi como que los memorandos y ese tipo de cosas no me llenan mucho prefiero hacerlos personalmente, además considero que mis profesores son personas comprometidas y que con un llamadito de atención la situación mejora

✓ **¿Con qué canales de comunicación cuenta la institución y con qué pertinencia se utilizan?**

Los canales de comunicación que se está manejando la institución son la plataforma para la comunicación entre padres de familia, directivos y docentes, para el envío de comunicados tareas, aunque es un poco difícil, los padres de familia difícilmente manejan la plataforma como también por parte de algunos directivos, coordinadores y docentes los cuales envían comunicados y no son leídos, hay un medio que se llama el whatsapp y a veces funciona más, por ahí por donde uno se entera y para ellos de pronto también es como más fácil, pero si prefiero algunas veces hacer llamar o citar a los docentes cinco minuticos y hacer llegar la información o sino no llega.

✓ **¿Qué sugerencia quisiera hacer para optimizar el clima laboral de la institución?**

Pues teniendo en cuenta la parte de salud ocupacional me he esforzado por hacer salidas pedagógicas y recreativas con los docentes, con sus familiares para mejorar el clima

laboral, trato de cuidar mucho que no se filtre malas informaciones entre los maestros, trato de que no haya el mal ambiente en cuanto a chismes y pues trato que la gente quiera estar bien en la institución pues para que así pueda trabajarse bien, de pronto afecta la parte económica pero pues en eso estamos, en cuanto a los maestros con los estudiantes procuro hacer mucho apoyo a los profesores, que se sientan respaldados, y pues obviamente eso no quiere decir que no hayan problemas en la institución, los hay, pero pues pienso que uno trabajando en un ambiente de tranquilidad podemos estar mucho mejor pues obviamente hay cosas que a veces se salen de las manos

Anexo C. Entrevista a docentes



La Universidad del Tolima, en su programa de Maestría en Educación, actualmente adelanta un estudio que pretende optimizar el clima laboral en el Colegio Fundación Manuel Aya de Fusagasugá y es importante que como docente exprese su opinión desde distintos tópicos, gracias a sus aportes profesionales y humanos. Estas entrevistas serán analizadas por medio del software Atlas.ti

Muchas gracias por su colaboración, al leer y comentar los siguientes interrogantes:

Desde la identidad:

- ✓ ¿Qué cargo ocupa en esta institución?

- ✓ ¿Se siente valorado y escuchado por sus directivos?

- ✓ ¿Considera que le permiten desarrollar su labor con autonomía?

- ✓ ¿De qué forma su trabajo es reconocido y valorado?

- ✓ ¿Actualmente está satisfecho con su trabajo en la institución?

- ✓ ¿Acepta con agrado los retos y las innovaciones propuestas en su labor diaria?

Desde el aporte institucional:

- ✓ ¿considera suficientes las herramientas, recursos y apoyos para realizar su trabajo?

- ✓ ¿Cómo es evaluado su desempeño laboral en la institución?

- ✓ ¿Qué clase de motivación recibe usted por el trabajo que realiza en su institución?

- ✓ ¿Mantiene una buena relación con los directivos y docentes?

- ✓ ¿Los directivos se preocupan por conocer sus necesidades e intereses? ¿De qué forma?
- ✓ ¿Las condiciones de infraestructura le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?

Desde el equipo de trabajo:

- ✓ ¿Se tienen en cuenta sus opiniones y participaciones en la toma de decisiones?
- ✓ ¿Son pertinentes las tareas y responsabilidades asignadas con su perfil profesional?
- ✓ Describa brevemente como es su relación con los docentes y directivos
- ✓ ¿Al trabajar con sus directivos y compañeros se refleja el trabajo en equipo?
- ✓ ¿Cree que existe igualdad en las condiciones laborales en la institución?
- ✓ Describa la relación que existe entre los docentes de área.

Desde la comunicación:

- ✓ ¿Cree que existe una buena comunicación entre docentes y docentes directivos?
- ✓ ¿Con qué canales de comunicación cuenta la institución y con qué pertinencia se utilizan?
- ✓ ¿Qué sugerencia quisiera hacer para optimizar el clima laboral de la institución?

¡Muchas gracias por sus aportes!

Anexo D. Entrevista transcrita de Docentes realizada por medio de audios, como parte de los soportes del análisis de resultados

Desde la identidad:

✓ **¿Qué cargo ocupa en esta institución?**

Docente de básica primaria

✓ **¿Se siente valorado y escuchado por sus directivos?**

Si, afortunadamente tengo buena relación con las directivas, reciben mis opiniones y tratan de aplicarlas o llevarlas a un gran fin

✓ **¿Considera que le permiten desarrollar su labor con autonomía?**

Si, digamos que nosotros tenemos la parte de planeación y de elaboración de nuestras clases como tal somos autónomos si hay un cuidado por parte de las directivas y los coordinadores pues para que se cumplan con las metas establecidas

✓ **¿De qué forma su trabajo es reconocido y valorado?**

Bueno yo creo que una de las mejores formas aquí en esta institución es que ha habido continuidad laboral yo llevo vinculado 28 años con institución y pues creo que eso es lo que más lo motiva a uno a seguir mejorando y seguir aportando en este proceso educativo

✓ **¿Actualmente está satisfecho con su trabajo en la institución?**

Si por parte de del desempeño como tal, hay cosas que uno quisiera mejorar como la parte salarial que nos tengan en cuenta que somos profesionales y que pudiéramos

recibir un salario digno de acuerdo al trabajo y al desempeño que hacemos pero si, si yo me siento muy contento de estar acá en esta institución

✓ **¿Acepta con agrado los retos y las innovaciones propuestas en su labor diaria?**

Si por el contrario soy un poquito inquieto en esa parte me gusta estar investigando mirando que nuevas alternativas hay en pedagogía que más alternativas hay de aplicaciones en cuanto a rendimiento deportivo de los estudiantes

Desde el aporte institucional:

✓ **¿Considera suficientes las herramientas, recursos y apoyos para realizar su trabajo?**

Bueno desafortunadamente en esa parte si nos falta, esta institución no cuenta con los polideportivos cubiertos y ahorita por el calentamiento global es algo que afecta bastante para el desarrollo de las clases, el material didáctico en la parte deportiva es un poco deficiente creo que en esa parte de los recursos si debemos luchar para mejorarlo

✓ **¿Cómo es evaluado su desempeño laboral en la institución?**

Generalmente hacemos reunión de docentes trimestralmente y en esas reuniones pues tratamos de sacar las conclusiones en que hemos fallado y buscar planes de mejoramiento para hacer mejor las cosas

✓ **¿Qué clase de motivación recibe usted por el trabajo que realiza en su institución?**

Bueno de parte de las directivas y de los compañeros cuando hacemos una buen actividad por ejemplo hay el reconocimiento por parte de todo el grupo de trabajo la felicitación del desempeño realizado también por parte de los padres de familia vemos la

gratitud por parte de ellos por lo que se hace y por todo lo que logramos con los estudiantes

✓ **¿Mantiene una buena relación con los directivos y docentes?**

Si de pronto por ser la parte mía del eje de educación física y de recreación digamos que soy la parte motivadora entonces creo que si tengo buena empatía con los demás compañeros y directivos

✓ **¿Los directivos se preocupan por conocer sus necesidades e intereses? ¿De qué forma?**

Si ellos en ocasiones en la parte del colegio digamos que las directivas tiene la parte humana entonces ellos se acercan mucho a la parte personal a los inconvenientes que se pueden presentar con algún familiar o algo y siempre he sentido el apoyo y el respaldo por parte de ellos

✓ **¿Las condiciones de infraestructura le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?**

No como lo comentaba anteriormente, desafortunadamente en el área de educación física hace parte materia y hace falta que los polideportivos estén en mejor estado estamos luchando con actividades fuertes para poder conseguir este logro y aspiramos que el próximo año ya estemos con el polideportivo como lo merecemos

Desde el equipo de trabajo:

✓ **¿Se tienen en cuenta sus opiniones y participaciones en la toma de decisiones?**

Si en ocasiones si nos llaman y nos piden sugerencia especialmente cuando se van a realizar eventos como por ejemplo la celebración del día del colegio el día del colegio entonces ahí nos llaman y nos piden pues la opinión y las sugerencias que nosotros podamos aportar

✓ **¿Son pertinentes las tareas y responsabilidades asignadas con su perfil profesional?**

Si el 100% estoy en mi área estoy en mi desempeño laboral respecto a lo que he estudiado y a lo que me prepare

✓ **Describa brevemente como es su relación con los docentes y directivos**

Bueno aquí mi ambiente laboral en el Colegio Fundación Manuel Aya es magnífico yo siempre he contado con el respaldo y con el respeto por parte de los compañeros, hay situaciones como en todo lugar pero acá las solucionamos por medio del dialogo tratamos de buscar un buen ambiente laboral y vamos todos encaminados a la misma meta

✓ **¿Al trabajar con sus directivos y compañeros se refleja el trabajo en equipo?**

Si claro, el trabajo en equipo es fundamental y en el caso de nosotros aquí cuando emprendemos una actividad es a sacarla adelante así tengamos que superar las deficiencias que hayan ya sean de presupuesto de material buscamos la forma de solucionarlo y terminanos con éxito todas la actividades

✓ **¿Cree que existe igualdad en las condiciones laborales en la institución?**

No yo considero que no en esta parte de pronto yo veo en desventaja los docentes sobre todo los de primaria y preescolar pues la labor de ellos es bien complicada y la parte salarial no me parece justa con ellos, creo que sí debería haber una nivelación para que todos pudiéramos estar más o menos sobre un mismo salario y no hablando del mínimo si no por el contrario hablando de una buena remuneración para que ellos se les valore y se les estimule esa gran labor que hacen

✓ **Describa la relación que existe entre los docentes de área.**

Bueno el equipo de trabajo de nosotros de educación física es un grupo muy compacto nos apoyamos demasiado trabajamos desde la parte lúdica trabajamos con los profesores de música de danzas de educación física de secundaria nos apoyamos mucho en las en las actividades de planeación y la organización de las clase y estamos compartiendo constantemente nuestros nuevos conocimientos o la nuevas metodologías que podamos encontrar

Desde la comunicación:

✓ **¿Cree que existe una buena comunicación entre docentes y docentes directivos?**

Si yo creo que si aquí afortunadamente nos permiten opinar, nos permiten participar pueda que nos siempre nos lleven la idea pero si por lo menos nos dejan hablar y nos escuchan las sugerencias

✓ **¿Con qué canales de comunicación cuenta la institución y con qué pertinencia se utilizan?**

Bueno, aquí el principal canal de comunicación aquí para toda la comunidad ayista es la plataforma, pues es una herramienta que favorece mucho ya que por estamos en contacto con los padres con los estudiantes para todas las inquietudes que se puedan presentar, con los docentes y con las directivas básicamente es un dialogo personal

✓ **¿Qué sugerencia quisiera hacer para optimizar el clima laboral de la institución?**

No, pues pedirle a todos los compañeros que tengamos siempre paciencia disposición de trabajo que no nos dejemos estresar por los inconvenientes o las actitudes de los muchachos, que las directivas traten siempre de estar pensando en conseguir los recursos y los materiales que nosotros necesitamos pero lo principal es el respeto entre todos y buscar una meta en donde la institución siempre este en los puestos bien altos

Anexo E. Formato evaluación institucional 2011

EVALUACION INSTITUCIONAL 2011

Opinión estudiantes

Opinión padres y/o acudientes

1. De las experiencias durante el año en el colegio diga dos cosas que le gustaron y dos que no.

LE GUSTARON:

2. Como ha sido el trato con sus compañeros:

BUENO: _____

REGULAR: _____

MALO: _____

POR QUE: _____

3. Como ha sido el trato con sus profesores:

BUENO: _____

REGULAR: _____

MALO: _____

POR QUE: _____

4. Que le gustaría que cambiara en el colegio para mejorar:

Anexo F. Evaluación profesores coordinación académica año 2013

COLEGIO FUNDACION MANUEL AYA
EVALUACION INSTITUCIONAL 2013

CONSOLIDADO PROFESORES

Se evaluó el desempeño en los siguientes ítems.

- 1: Manejo de la asignatura
- 2: Actitud con los estudiantes
- 3: Actitud con los padres
- 4: Puntualidad
5. Manejo del manual de convivencia.

En una escala de 10 a 100 donde 10 es muy bajo y 100 muy bueno.

Muestra de padres: 10 padres por curso escogidos al azar simple en primaria. En bachillerato

Promedio de 15 padres de familia.

Autoevaluación clásica por ítems predeterminados y conversión a escala de 10 a 100.

Evaluación de coordinaciones teniendo en cuenta los mismos ítems de los padres.

No	NOMBRE	PADRES	AUTOEVA	ACADEMICA	CONVIVENCIA	PROMEDIO
1	CLARA ROMERO	94	95	90	100	95
2	CAROLINA MUÑOZ	98	90	95	95	94
3	DAISY BERNAL	100	92	95	90	94
4	PAOLA SANCHEZ	96	94	95	90	94
5	CESAR GUTIEREZ	100	88	95	90	93
6	MARTHA GUEVARA	93	87	95	95	92
7	YIDDA GUTIERREZ	96	94	90	90	92
8	DAYANNA	100	90	90	90	92
9	ALCIDES OVALLE	97	87	95	90	92
10	ANGELICARODRIGUEZ	96	85	90	95	91
11	LEO HERNANDEZ	97	87	90	90	91
12	ANGELICA BAQUERO	91	97	75	100	91
13	PILAR MONTOYA	92	87	90	90	90
14	GISELLA HERRERA	96	83	90	90	90
15	ANA M. RIVERA	95	95	75	90	89
16	FELIPE FORERO	97	89	80	90	89

Anexo G. Evaluación del Desempeño Docente

**COLEGIO FUNDACION MANUEL AYA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Evaluación del Desempeño Docente.

Cuestionario B: Evaluación Superior inmediato.

Apellido/s y Nombre/s: CESAR GUTIERREZ

Título máximo obtenido: PROFECIONAL UNIVERSITARIOS

Antigüedad en la Institución: 12 AÑOS

Antigüedad en la Educación: 12 AÑOS

CATEGORIAS DE DESEMPEÑO	87 y menos Insatisfactorio	Categoría de Desempeño Obtenido	Autoevaluación
	88 – 100	Aceptable	
	101 – 113	Bueno	109
	114 – 126	Excelente	

Frecuencia de aparición de las conductas para evaluar tu desempeño.	3 Siempre	
		La conducta está presente todo el tiempo.
	2 Frecuentemente	
		La conducta se verifica en la mayoría de las veces.
	1 Rara vez	
		La conducta se verifica ocasionalmente.
	0 Nunca	
		La conducta está ausente.
N°	Dimensión 1: Gestión de Desarrollo Personal y Profesional y Vinculación Social	PL
1.	Asiste a todas las clases planificadas en el calendario escolar.	3
2.	Asiste puntualmente a clases.	2
3.	Inicia y termina las clases en el tiempo establecido.	2
4.	Entrega en tiempo y forma los documentos académicos requeridos.	3
5.	Se expresa con fluidez en forma oral.	3
6.	Se expresa en forma escrita, respetando las reglas ortográficas y gramaticales.	3
7.	Plantea sus observaciones, opiniones y sugerencias, en tiempo y forma oportuna. (Evita rumores irresponsables).	3
8.	Utiliza los canales comunicacionales establecidos en la institución.	3
9.	Da participación a las familias en actividades de aprendizaje, convivencia y recreación de los estudiantes.	2

10.	Participa de manera sistemática en procesos de formación continua.	2
11.	Utiliza los resultados de la evaluación del desempeño para mejorar su práctica docente.	3
12.	Muestra disposición para trabajar en equipo en tareas comunes.	3
13.	Muestra capacidad de negociación y mediación para el logro de objetivos colectivos.	2
14.	Participa en todas las actividades emprendidas por la institución.	3
15.	Comparte experiencias y conocimientos con sus pares.	2
16.	Utiliza los medios Tecnológicos con que cuenta la institución.	2
Puntaje Máximo (PM): 48		41
Puntaje Logrado (PL):		
N°	Dimensión 2 : Gestión del Currículum	
1.	Aplica instrumentos de diagnóstico para la planificación del proceso pedagógico.	3
2.	Utiliza los resultados del diagnóstico en la planificación del proceso pedagógico.	3
3.	Planifica el proceso pedagógico.	3
4.	Presenta a los estudiantes los contenidos a ser desarrolladas en la clase.	2
5.	Indaga los aprendizajes previos de los estudiantes y los utiliza en el proceso pedagógico.	2
6.	Los temas que son abordados en clase son coherentes con los contenidos a desarrollar.	3
7.	Utiliza variadas estrategias de enseñanza – aprendizaje pertinente a los logros a desarrollar.	3
8.	Utiliza variadas estrategias de enseñanza - aprendizaje adecuado al tiempo disponible.	3
9.	Utiliza variadas estrategias de enseñanza - aprendizaje adecuado a la etapa de desarrollo de los estudiantes.	3

10.	Utiliza variadas estrategias de enseñanza - aprendizaje que promueva entre los estudiantes la búsqueda de conocimientos en diferentes fuentes.	2
11.	Utiliza recursos auxiliares (pizarra, carteles, retroproyector, vídeo, computadora, y otros) para facilitar el aprendizaje de los/as estudiantes.	3
12.	Utiliza con frecuencia ejemplos, esquemas o gráficos para apoyar las explicaciones.	2
13.	Demuestra conocer a profundidad las áreas y/o disciplinas que desarrolla en el proceso pedagógico.	3
14.	Mantiene la atención y el interés de los estudiantes por el aprendizaje.	3
15.	Entrega orientaciones claras y precisas para los diferentes trabajos a ser realizados por los estudiantes.	3
16.	Responde las preguntas de los estudiantes, tantas veces sea necesario, sin molestarlos ni ridiculizarlos.	2
17.	Establece normas de convivencia, respetando principios democráticos, que son conocidas por los estudiantes.	3
18.	Atiende a todos los estudiantes por igual, sin discriminación.	2
19.	Mantiene un clima favorable para el aprendizaje de los estudiantes.	3
20.	Utiliza distintos tipos de procedimientos e instrumentos para evaluar el aprendizaje de los estudiantes.	2
21.	Establece normas claras y precisas para las evaluaciones y comunica a los estudiantes.	3
22.	Utiliza instrumentos facilitadores de la autoevaluación y la coevaluación.	2
23.	Analiza con los estudiantes los resultados de las evaluaciones con fines de reorientar los procesos pedagógicos.	2

24.	Reorienta los procesos pedagógicos para afianzar el desarrollo de las capacidades de los estudiantes en base a las evaluaciones.	3
25.	Utiliza la evaluación procesual para obtener la calificación de los estudiantes.	3
26.	Justifica la calificación de los estudiantes y es capaz de revisar si hay errores.	2
Puntaje Máximo (PM)=78		
Puntaje Logrado (PL):		68
Total General: D 1+ D2= 126		
Puntaje total (PT) :		109

OBSERVACIONES Es un profesor dedicado a su labor

2. Puntos fuertes del desempeño docente(aquello que hace muy bien)

Conocimiento del área empatía con los estudiantes.

3. Acciones a desarrollar para corregir los puntos débiles del desempeño docente.

4. Opino que el desempeño del docente se encuentra dificultado por la falta de:

Marque con una X la/las opción/es que considere válida.

- | | |
|--|---|
| 1. Oportunidades de formación continua en servicio | |
| 2. Asesoramiento técnico pedagógico | |
| 3. Infraestructura. | X |
| 4. Recursos de los estudiantes. | |
| 5. Interés de los estudiantes | X |
| 6. Biblioteca. | |
| 7. Recursos para la enseñanza | X |
| 8. Laboratorios. | |
| 9. Tics | |
| 10. Remuneración acorde al desempeño | |
| 11. Otros (especificar) | |
-
-

	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 1 de 3
	FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	Código: GB-P04-F03
		Versión: 02

Los suscritos:

DIANA PAOLA PARDO AMAYA	con C.C N°	1.069.731.493
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____

Manifiesto (an) la voluntad de:

Autorizar

No Autorizar Motivo: _____

La consulta en físico y la virtualización de mi OBRA, con el fin de incluirlo en el repositorio institucional de la Universidad del Tolima. Esta autorización se hace sin ánimo de lucro, con fines académicos y no implica una cesión de derechos patrimoniales de autor.

Manifiestamos que se trata de una OBRA original y como de la autoría de LA OBRA y en relación a la misma, declara que la UNIVERSIDAD DEL TOLIMA, se encuentra, en todo caso, libre de todo tipo de responsabilidad, sea civil, administrativa o penal (incluido el reclamo por plagio).

Por su parte la UNIVERSIDAD DEL TOLIMA se compromete a imponer las medidas necesarias que garanticen la conservación y custodia de la obra tanto en espacios físico como virtual, ajustándose para dicho fin a las normas fijadas en el Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad, en la Ley 23 de 1982 y demás normas concordantes.

La publicación de:

Trabajo de grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Artículo	<input type="checkbox"/>	Proyecto de Investigación	<input type="checkbox"/>
Libro	<input type="checkbox"/>	Parte de libro	<input type="checkbox"/>	Documento de conferencia	<input type="checkbox"/>
Patente	<input type="checkbox"/>	Informe técnico	<input type="checkbox"/>		
Otro: (fotografía, mapa, radiografía, película, video, entre otros)					<input type="checkbox"/>

Fecha Versión 02: 04-11-2016

	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	Página 2 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 02

Producto de la actividad académica/científica/cultural en la Universidad del Tolima, para que con fines académicos e investigativos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad del Tolima. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca Rafael Parga Cortes de la Universidad del Tolima.

De conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 en los artículos 30 “...*Derechos Morales. El autor tendrá sobre su obra un derecho perpetuo, inalienable e irrenunciable*” y 37 “...*Es lícita la reproducción por cualquier medio, de una obra literaria o científica, ordenada u obtenida por el interesado en un solo ejemplar para su uso privado y sin fines de lucro*”. El artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*” y en su artículo 61 de la Constitución Política de Colombia.

- Identificación del documento:

**CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO FUNDACIÓN MANUEL AYA
FUSAGASUGÁ – CUNDINAMARCA**

Título completo: Trabajo de grado presentado para optar al título de: Magister en Educación

- Proyecto de Investigación correspondiente al Programa (No diligenciar si es opción de grado “Trabajo de Grado”):

- Informe Técnico correspondiente al Programa (No diligenciar si es opción de grado “Trabajo de Grado”):

- Artículo publicado en revista:

- Capítulo publicado en libro:

- Conferencia a la que se presentó:

Fecha Versión 02: 04-11-2016

	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	Página 3 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 02

Quienes a continuación autentican con su firma la autorización para la digitalización e inclusión en el repositorio digital de la Universidad del Tolima, el:

Día: 27 Mes: Abril Año: 2017

Autores:

Nombre:	DIANA PAOLA PARDO AMAYA		C.C.	<u>1.069.731.493</u>
Nombre:	_____	_____	C.C.	_____
Nombre:	_____	_____	C.C.	_____
Nombre:	_____	_____	C.C.	_____

El autor y/o autores certifican que conocen las derivadas jurídicas que se generan en aplicación de los principios del derecho de autor.