

PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS FRENTE AL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SAN ISIDRO Y  
FRANCISCO DE PAULA SANTANDER, IBAGUE TOLIMA

TITO LARA MASMELA

Dra. ANDREA DEL PILAR ARENAS  
ASESORA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ARTES Y HUMANIDADES  
PROGRAMA PSICOLOGIA  
2013

PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS FRENTE AL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SAN ISIDRO Y  
FRANCISCO DE PAULA SANTANDER, IBAGUE TOLIMA

TITO LARA MASMELA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN COMO OPCIÓN DE GRADO PARA OPTAR  
EL TITULO DE PSICÓLOGO

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO  
Dra. ANDREA DEL PILAR ARENAS

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ARTES Y HUMANIDADES  
PROGRAMA PSICOLOGIA

2013

## CONTENIDO

	Página
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
Antecedentes	10
Planteamiento del problema	17
Marco Teórico	20
Marco Conceptual	38
Objetivos	41
General	41
Específicos	41
Justificación	42
METODO	46
Enfoque de investigación	46
Tipo de investigación	47
Participantes	49
Técnicas e instrumentos	51
Procedimiento	56
RESULTADOS	58
DISCUSION	108
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS	117
APENDICES	120
Apéndice A Formato de Entrevista	120
Apéndice B Escala de Clima Organizacional	123
Apéndice C Formato Talleres Investigativos	127
Apéndice D Propuesta de Intervención	133
Apéndice E Registro Fotográfico	147

## Lista de Matrices

	Página
Matrices. I.E. San Isidro	59
Matriz 1. Actor por dimensión (Docentes)	59
Matriz 2: Actor por dimensión (Administrativos)	63
I.E. Francisco de Paula Santander	66
Matriz 3. Actor por dimensión (Docentes)	66
Matriz 4: Actor por dimensión (Administrativos)	70
Matrices. I.E. San Isidro	96
Matriz 5. Dimensión / pregunta orientadora (Relaciones Interpersonales, Disponibilidad de Recursos, Valores Colectivos)	96
Matriz 6. Dimensión / pregunta orientadora (Retribución, Sentido de Pertenencia).	98
Matriz 7. Dimensión /pregunta orientadora (Estilos de Dirección, Claridad y Coherencia en la Dirección)	99
Matrices. I.E. Francisco de Paula Santander	100
Matriz 8. Dimensión / pregunta orientadora (Relaciones Interpersonales, Disponibilidad de Recursos, Valores Colectivos)	100
Matriz 9. Dimensión / pregunta orientadora (Retribución, Sentido de Pertenencia)	102
Matriz 10. Dimensión /pregunta orientadora (Estilos de Dirección, Claridad y Coherencia en la Dirección)	103

## Lista de Gráficos

	Página
Gráfico. I.E. San Isidro Datos sociodemográficos (D.S.D.)	74
Gráfico 1. D.S.D. Edad	74
Gráfico 2. D.S.D. Sexo	75
Gráfico 3. D.S.D. Tipo de Contrato	75
Gráfico 4. D.S.D. Tiempo en el Cargo	76
Gráfico 5. D.S.D Sección	76
Gráfico 6. EDCO. Relaciones Interpersonales	77
Gráfico 7. EDCO Estilo de Dirección	78
Gráfico 8. EDCO Sentido de Pertenencia	78
Gráfico 9. EDCO Retribución	79
Gráfico 10. EDCO Disponibilidad de Recursos	79
Gráfico 11. EDCO. Claridad y Coherencia en la Dirección	80
Gráfico 12. EDCO Valores Colectivos	81
I.E. Francisco de Paula Santander Datos sociodemográficos (D.S.D.)	82
Gráfico 13. D.S.D. Edad	82
Gráfico 14. D.S.D. Sexo	82
Gráfico 15. D.S.D. Tipo de Contrato	83
Gráfico 16. D.S.D. Tiempo en el Cargo	83
Gráfico 17. D.S.D Sección	84
Gráfico 18. EDCO. Relaciones Interpersonales	84
Gráfico 19. EDCO Estilo de Dirección	85
Gráfico 20. EDCO Sentido de Pertenencia	86
Gráfico 21. EDCO Retribución	86
Gráfico 22. EDCO Disponibilidad de Recursos	87
Gráfico 23. EDCO. Claridad y Coherencia en la Dirección	87
Gráfico 24. EDCO Valores Colectivos	88
Comparación Resultados de las Dimensiones por Colegio (C.R.P.D)	89
Gráfico 25. C.R.P.D. Relaciones Interpersonales	89
Gráfico 26. C.R.P.D. Estilo de Dirección	90
Gráfico 27. C.R.P.D. Sentido de Pertenencia	90
Gráfico 28. C.R.P.D. Retribución	91
Gráfico 29. C.R.P.D. Disponibilidad de Recursos	92
Gráfico 30. C.R.P.D. Valores Colectivos	92
Gráfico 31. C.R.P.D. Claridad y Coherencia en la Dirección	93
Gráfico 32. (P.G.C.O.I.E.) Comparación de percepciones	94

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación titulado percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander de Ibagué Tolima, tuvo como objetivo analizar la percepción del ambiente laboral que tienen los colaboradores tanto del área administrativa como académica en cada uno de los centros educativos. Para ello se realizó un proceso investigativo desde un enfoque cualitativo de tipo descriptivo a través del cual, mediante la aplicación de instrumentos como la entrevista abierta, la escala de medición de clima organizacional EDCO y los talleres investigativos se logró identificar la dinámica interna de las instituciones, reconociendo los factores determinantes del clima y que inciden en el desempeño de los funcionarios, así como la realización de un análisis comparativo, tomando como referente que ambas como organizaciones públicas comparten una misma visión que es la prestación de servicios educativos a la comunidad Ibaguereña. Así, el análisis de resultados permitió evidenciar que dentro de una concepción amplia del clima organizacional aplicada a las instituciones educativas, las conductas y las actitudes de los colaboradores están influenciadas por algo más que la disposición y la habilidad personal, dicha influencia sobre el comportamiento es generada por la institución, su estructura y su contexto social específico. En ese sentido, como producto del ejercicio investigativo se presenta una propuesta de intervención a través de la cual se pretende el mejoramiento del clima organizacional y el incremento de la productividad con altos niveles de calidad educativa que redunden en beneficio de la comunidad en general.

Palabras Clave: Clima Organizacional, percepción, Institución Educativa, satisfacción, comportamiento, calidad.

## **ABSTRACT**

This research project officials perceived versus organizational climate in Educational Institutions San Isidro and Francisco de Paula Santander in Ibaguè Tolima, aimed to analyze the perception of the work environment that employees have both administrative and academic area in each one of the schools. This process was performed descriptive qualitative research through which, by the application of tools such as the open interview, the measurement range of organizational climate and workshops EDCO research we identified the internal dynamics of institutions, recognizing the and climate factors that affect the performance of staff and conducting a comparative analysis, taking as reference both as public organizations share a common vision is the provision of educational services to the community Ibaguereña. Thus, the analysis results show that allowed within a broad conception of organizational climate applied to educational institutions, behaviors and attitudes of employees are influenced by more than just layout and personal ability, such influence on behavior is generated by the institution, its structure and its specific social context. In that sense, as a result of investigative exercise presents a proposal of intervention through which it seeks to improve the organizational climate and increase productivity with high quality education that will benefit the community at large.

Keywords: Organizational Climate, Perception, Educational Institution, satisfaction, performance, quality.

## INTRODUCCION

Entendida una organización como un sistema social formalmente definido para el logro de metas y objetivos específicos, a través del recurso humano, encaminado a la consolidación de su misión y visión, y compuesta por subsistemas y/o unidades que se relacionan entre sí a través del cumplimiento de funciones definidas, es necesario comprender que toda organización se encuentra transversalizada por una cultura organizacional explícita y por un clima laboral que la definen, estructuran y constituyen y que reflejan su imagen y el sentir de sus colaboradores en todos los ámbitos de actuación de los mismos.

Es por ello, que en las instituciones es imprescindible considerar no solamente los intereses generales propios de la organización, sino también la percepción que tiene cada actor del ambiente laboral puesto que este puede hacer que los colaboradores se sientan comprometidos con las normas y reglamentos que la organización establece, o bien que se sientan, por así decirlo, desinteresados por dichas normas.

Es así como analizar el clima organizacional en una institución se constituye en un punto de partida importante para la comprensión del fenómeno relacional, comunicacional, grupal y de desarrollo, que se vive a diario en el contexto laboral de



tal manera que se expliciten las líneas invisibles que determinan los ambientes y las pautas comportamentales de los sujetos en las organizaciones.

Dicho clima organizacional, es pues susceptible de ser estudiado también en el ámbito académico, puesto que en las instituciones educativas se evidencian casos en los cuales los colaboradores que desempeñan una función en la entidad, no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, lo cual permite pensar que dichos actores no se ven como parte de una organización con una visión y una misión que cumplir, percepción que puede en la mayoría de casos estar influenciada por el ambiente o clima laboral de la institución.

Hasta hace poco tiempo, hablar de teorías propias de la psicología organizacional aplicada a las instituciones educativas parecía ser un tópico no asociado con la línea de trabajo de los profesionales, puesto que en ese contexto no se lograba evidenciar las instituciones escolares como empresas u organizaciones, pero a través de los desarrollos y la implementación de nuevas tecnologías aplicadas al ámbito académico se ha hecho evidente la importancia de incluir ejes de investigación que permitan crear sentido de pertenencia en los individuos en su lugar de trabajo, lo cual redundará en beneficio de la estabilidad, calidad y cobertura, como factores propios de la razón de ser los colegios en general.

En ese sentido, el eje dinamizador del presente producto investigativo, es pues, lograr como ejercicio piloto en la ciudad de Ibagué analizar la percepción del clima organizacional en las instituciones educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, con el objetivo fundamental de comprender que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos de los trabajadores en su espacio laboral.

### *Antecedentes*

El concepto de clima organizacional se refiere a la evaluación del entorno laboral de una organización, empresa o institución, desde el punto de vista de quienes trabajan en ella. Autores como Stephen, P (2004) refieren que es la percepción compartida del entorno y que por demás sirve de base para la implementación de soluciones y la toma de decisiones que generan cambios positivos en la cultura de la institución.

Es así, como desde disciplinas como la psicología, es posible abordar estudios de clima organizacional tomando como base la sociología, la psicología social, la psicología aplicada a las organizaciones entre otras, que toman como fundamento y objeto de estudio el comportamiento interpersonal de los seres humanos, encargándose de analizar las diferentes relaciones e interacciones sociales de estos en contextos específicos.

Así pues, en la actualidad se habla de la psicología social de las organizaciones, cuyos desarrollos permiten abordar el estudio de las personas dentro de un entorno social determinado con fines específicos. Peiró, J (1995). Las organizaciones no se constituyen de manera natural, como sí lo hace la familia, sino que se componen de individuos o grupos en acoplamiento recíproco, debido al proceso de adaptación en el que se ven inmersos los sujetos, por su vinculación a los aspectos organizacionales objetivos, tal y como lo mencionan Romero, D y Leal, J (1990).

Dichas vinculaciones y aspectos organizacionales generan dinámicas de conflicto, negociación y movimientos dialécticos que se convierten en el foco de interés de los estudios de la denominada psicología social de las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar cómo el estudio de la percepción del clima organizacional es una tarea propia del profesional en psicología y que recobra significado y significancia, toda vez, que permite reconocer la dinámica interna que se vive en una institución desde la perspectiva de sus colaboradores en pro del mejoramiento de la misma, evidenciándose un creciente interés por este tipo de estudios dado que a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, las organizaciones lo han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo.

Sin embargo, pese a la anterior descripción, es de aclarar que los estudios de clima se realizan principalmente en organizaciones productivas, con altos niveles y estándares de calidad y con números significativos de colaboradores, evidenciándose también que en organizaciones como las educativas hasta hace muy pocos años, se incluyó el tema como un eje transversal tanto administrativo como académico dado que indefectiblemente redundaba en beneficio de la calidad del servicio que se presta a la comunidad en general.

Lo anterior, es precisamente el objeto del presente ejercicio investigativo; reconocer la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional en dos instituciones educativas de la ciudad de Ibagué, para lo cual se hizo necesario realizar procesos de recopilación de información y levantamiento de antecedentes mediante la consulta bibliográfica, encontrándose cinco estudios diferentes, que por supuesto, sirven de referencia para el desarrollo aquí planteado.

El primero de estos estudios es la caracterización del clima organizacional en las instituciones educativas de educación infantil privada y pública; trabajo realizado por profesionales de la universidad de la Sabana (Bogotá) en el año 2011.

Este trabajo de investigación hizo una descripción de los ambientes educativos por medio de un instrumento elaborado por Ibarra A. y Díaz C, fue aplicado a 22

profesores de las instituciones públicas y privadas para conocer su percepción acerca del clima en cada una de ellas. Tuvo un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo para la recolección y análisis de datos. Los resultados obtenidos dieron un panorama general de la validez y confiabilidad de instrumento.

Frente a las principales conclusiones manifiestas en el proceso, se encontró que aún existe la monopolización del género femenino en las instituciones de educación inicial y esto se puede asociar con la cultura y el pensamiento social acerca del factor maternal que puede ofrecer la maestra en sus educandos, y mitos acerca del hombre. Así mismo, que el trabajo de las directivas y los profesores deben ser en conjunto, donde estas se den desde la confianza, apoyo y comunicación, favoreciendo un buen funcionamiento de las instituciones y sean beneficiados los educandos.

El segundo proyecto, titulado Proyecto de Investigación aplicado Clima Organizacional – D.I.A.N. Administración de Impuestos y Aduanas Girardot realizado en el año 1995, buscaba conocer a fondo el clima organizacional de la DIAN, Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales Girardot, debido a que la organización se veía cada día más expuesta a afrontar nuevos retos y desafíos, por lo tanto debía estar en constante cambio.

Se realizó una encuesta la cual tuvo como objetivo descubrir la situación del clima organizacional de la DIAN, y para ello se estructuraron preguntas de manera

que correspondieran a las siguientes variables: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Motivación, Condiciones de trabajo. La encuesta fue anónima y fue dividida en fiscalización, recaudación y administrativa. Se realizó la aplicación de la encuesta a una población de 30 personas.

Como tercer estudio y antecedente se encontró la investigación titulada estudio de medición del clima laboral en la secretaria municipal de transporte y tránsito de Ibagué, presentado en el año 1998, el propósito fue establecer las causas de insatisfacción y la ausencia de motivación de los funcionarios vinculados a dicha dependencia, ya sea por medio de concurso dentro de la carrera administrativa o por medio de la facultad del Alcalde de libre nombramiento.

Al finalizar el estudio se pudo obtener respuesta a interrogantes como: ¿el verdadero termómetro motivacional ó desmotivacional lo constituye el estudio de medición de clima organizacional? ¿Cuáles factores generan satisfacción o insatisfacción en los funcionarios de la institución? ¿Son susceptibles de cambio ó mejoramiento aquellos que generan insatisfacción?

El tipo de estudio desarrollado en dicho trabajo fue descriptivo, ya que pretendió identificar los elementos característicos (factores y variables) que interactúan en el clima laboral. Por otro lado los factores de insatisfacción los cuales son los causantes de la falta de motivación laboral y que son susceptibles de cambio

con la adopción de un plan de acción o mejoramiento que incluya mecanismos de desarrollo organizacional, definiendo las acciones que mantengan y mejoren gradualmente los factores generadores de insatisfacción detectados en el medio laboral, dirigidas hacia la productividad, la dirección y la proyección institucional y que conduzca al bienestar general de la entidad.

La cuarta investigación titulada Evaluación y diagnóstico de clima laboral en la organización Consorcio Industrial de confección Ibagué, realizada en el 2002.

El trabajo se centró en conocer los niveles de satisfacción e insatisfacción en los miembros de Consorcio Industrial de confección CIC, a través de la evaluación de clima laboral, con base en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

La investigación fue de tipo descriptivo, ya que busco conocer las características del clima laboral de esta empresa, y el instrumento que se utilizó para la recopilación de la información fue una adaptación del diseño realizado con el fin de llevar a cabo un estudio de Clima Laboral, en la organización de Fibratolima S.A., por la psicóloga Lina Marcela Lozano y su equipo de trabajo, en el año 1997.

Para terminar, se encontró el proyecto de investigación titulado implementación de procesos organizacionales en el talento humano de Medisalud IPS Líbano para el mejoramiento de su cultura organizacional, elaborado por estudiantes

de la UNAD quienes lograron analizar el impacto que ejerce los comportamientos, los sentimientos, las actitudes y los Valores de cada persona en la institución; así como los procesos de contratación, toma de decisiones, relaciones y conflicto intergrupales e innovación y cambio.

El proceso de investigación suministró orientación de los empleados y directivos como integrantes de la misma. Su enfoque fue cualitativo buscando concebir la realidad social desde una perspectiva humanista; este trabajo se apoyó en la investigación acción participativa como proceso reflexivo ante las situaciones que se vivían en dicha organización.

Los procesos de investigación antes mencionados, sirven como antecedentes a la temática de estudio propuesta en el presente documento y a través de ellos se puede evidenciar que en la ciudad de Ibagué son pocas las investigaciones realizadas de clima laboral específicamente en instituciones educativas, por lo cual el presente estudio recobra importancia, validez y factibilidad, fungiendo como elemento útil para todos los actores involucrados en el proceso educativo y para la comunidad en general.



### *Planteamiento del problema*

Las instituciones educativas como cualquier organización o entidad con una estructura jerárquica y conformadas por diferentes actores sociales reconocidos como la comunidad educativa, se encuentran expuestas a cambios de diferentes índole tanto a nivel administrativo como académico que indefectiblemente afectan el ambiente, las relaciones y la percepción que tiene cada uno de sus integrantes frente a las dinámicas estructurales de la institución, lo que traducido en términos de la psicología se entiende como clima organizacional.

Anzola, M (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Por lo anterior, contextualizando el problema de esta investigación, el cual toma como eje central la percepción del ambiente laboral de los funcionarios de las instituciones educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, es preciso mencionar que existen diferentes factores que puedan afectar el adecuado desarrollo de las instituciones educativas entre las cuales el clima organizacional juega un papel preponderante frente a las relaciones de los funcionarios con las directivas y con los compañeros de trabajo.

Es así, como se ha logrado evidenciar en el contexto académico que uno de los factores que más incide en el hecho educativo es el clima organizacional, en tanto afecta la comunicación y las relaciones que se dan al interior de la institución. Las inconsistencias en las relaciones entre los profesores pueden generar un inadecuado clima organizacional que puede llevar a que estos presenten un bajo compromiso frente a su labor docente y en esta medida se puede ver afectado el proceso enseñanza aprendizaje; es decir, los estudiantes se pueden ver influenciados en su proceso de formación al percibir un ambiente negativo entre los docentes de su institución.

Los estudiantes son receptores de las diferentes actitudes de los profesores y directivas las cuales pueden ser determinantes en los procesos metodológicos y didácticos para compartir el conocimiento específico de cada área; los cuales evidentemente dependen en gran proporción del conjunto de características psicosociales del centro educativo, determinadas por los factores estructurales y personales que en un proceso dinámico confieren por así decirlo un estilo y personalidad a cada institución, y que afectan de manera significativa los productos educativos.

En ese sentido, los factores determinantes y predominantemente perceptuales del ambiente laboral, extrapolados al plano educativo bien podrían ser definidos como el clima escolar, cuyo objetivo fundamental es valorar la calidad de las

relaciones de los miembros, la satisfacción y la aceptación o rechazo de la comunidad en general hacia el ente escolar.

Sin embargo, en la actualidad existen instituciones que no le confieren suficiente importancia al tema del clima laboral, pese a que en realidad es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de la organización, dado que este puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la entidad, al ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen.

Es así como las instituciones están llamadas a establecer estrategias que permitan observar la cantidad de variables que se gestan en su interior a través de su funcionamiento diario y que influyen negativa o positivamente su accionar administrativo docente productivo e interaccional.

En consonancia con lo anterior, toda institución educativa desarrolla un ambiente y personalidad propia que la identifica y diferencia de otras organizaciones y por lo tanto sus integrantes a través de su rol y en equipos funcionales deben esforzarse por crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos institucionales y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de su personal, buscando alcanzar congruencia entre los objetivos organizacionales y las metas individuales (esto es de cada uno de sus colaboradores).

Entonces, la presente investigación busca relacionar los niveles de satisfacción laboral, en función del clima organizacional que se percibe dentro de las Instituciones Educativas, permitiendo un diagnóstico pormenorizado del ambiente escolar organizacional a través de observaciones pertinentes en los casos particulares mencionados.

Así pues, teniendo presente la importancia que reviste esta temática para las instituciones educativas se plantea la siguiente pregunta problema a la que se espera dar respuesta con esta investigación:

¿Cuál es la percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las instituciones educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, Ibagué Tolima?

#### *Marco teórico*

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y es allí donde encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, actitudes, intereses, aspiraciones etc. los cuales son susceptibles de análisis, valoración y estudio gracias a la utilización, mediación y contextualización de métodos, herramientas y técnicas propias de la disciplina psicológica.

A lo largo de la historia, desde la psicología se han desarrollado varias teorías cuyo fin ha sido definir una concepción de hombre y organización desde diversos ejes, buscando la armonía en los diferentes contextos de actuación del ser humano, vinculando la productividad con el estado de ánimo, la actitud y el comportamiento de los trabajadores. Dichas teorías tratan de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la calidad del mismo.

La psicología organizacional, es una de las áreas de intervención de la disciplina psicológica que estudia a fondo la realidad sujeto – organización (entidad, empresa, institución) – entorno y centra su objeto en la comprensión y coherencia de los propósitos personales de los colaboradores, con las metas organizacionales.

En palabras de Mazabel, C (2000) es la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa, es decir el comportamiento humano dentro de una organización en función a su participación en factores como la cultura, el clima, la motivación, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

En la actualidad, la psicología organizacional se evidencia como un campo de acción amplio y es precisamente por la importancia que recobra el ser humano en sus

entidades relacionales y la influencia que tiene el ambiente sobre estas, específicamente a nivel laboral; siendo allí precisamente donde el profesional juega un rol fundamental en el reconocimiento de los aspectos psicolaborales influyentes tanto en el bienestar personal como en la calidad y productividad.

A nivel institucional, las Organizaciones se ven actualmente afectadas en su estructura, por el ambiente que se maneja entre el personal, puesto que este se evidencia o bien como amenaza, o como oportunidad para la eficacia de la misma. Las personas encargadas de analizar las problemáticas en las organizaciones, se ven en la obligación de tomar medidas para reducirlas al máximo mediante reestructuraciones en la organización. En pocas palabras, se puede decir que tanto los factores internos como los externos de la Organización influyen sobre el desempeño de los colaboradores dentro de ella y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Es así, como para las actuales empresas resulta de vital importancia y útil el poder medir y conocer el clima organizacional que se maneja al interior de las mismas porque este puede impactar notablemente sobre los resultados de la organización y puede determinar qué nivel de desempeño tienen y marcar la diferencia entre las mismas, tarea, que por demás, es realizada por profesionales en psicología.

Lo anterior, es precisamente el objeto central del presente ejercicio investigativo: reconocer el clima organizacional en dos instituciones educativas de la ciudad de Ibagué, y, para ello es imperante hacer referencia al tema en cuestión.

El clima organizacional, ha sido definido y conceptualizado por diversos autores, aproximadamente desde la década de los 60s cuando la psicología organizacional tomaba auge; por ejemplo, Dessler, G (1977) afirmó en su momento que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la Organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Para Chiavenato, I (1992) “el Clima Organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización. Incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

Por su parte, Anzola, M (2003) menciona que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen

con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Es así, como de acuerdo con las anteriores descripciones y definiciones en torno al clima organizacional, se puede evidenciar que la conceptualización del tema se ha ido transformando y nutriendo de acuerdo con los enfoques de cada autor. En la actualidad por ejemplo, teóricos como Toro, F (2006), mencionan al referirse al clima, que es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir el clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos de las empresas y en las cuales juegan un papel importante diferentes factores susceptibles de estudio tales como las relaciones que se pueden presentar entre las personas que conforman una empresa, el trato que pueda tener los jefes con sus empleados, la relación entre compañeros de trabajo e incluso la relación que se tiene con los clientes y proveedores.

Todos estos elementos que conforman el Clima Organizacional dentro de una empresa pueden presentarse en determinado momento como un obstáculo ó un vínculo para el buen desempeño de la organización en general o de ciertas personas



que laboran dentro ó fuera de ella, por lo cual pueden ser factores de influencia determinantes del comportamiento de quienes la integran.

En suma, al ser la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización, este, es un tema que ha despertado el interés de muchas personas y estudiosos del Comportamiento Organizacional y se le ha llamado de muchas formas: Atmósfera, Ambiente, Clima, etc. Pero sólo en estos últimos años se ha profundizado y se ha hecho un esfuerzo por medirlo.

Así, a fin de comprender de manera más amplia el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: en primer lugar, el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El clima organizacional, es entonces un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para establecer la estabilidad de su recurso humano, las instituciones deben establecer mecanismos de medición habitual del clima organizacional, que va ligado con la

motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral; precisamente porque una de las características principales de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas (organizacionales y personales).

Sin embargo, pese a las definiciones y teorizaciones más o menos estables en torno al clima, la medición, análisis y resultados obtenidos en el estudio del mismo difieren de una institución a otra, puesto que existe una gran variedad de organizaciones, y esto depende de elementos tales como el tamaño, la estructura, el sector al que pertenecen y por ello es importante en el marco de la presente investigación reconocer que así como existen instituciones que buscan altos niveles de productividad y por tanto una retribución económica, se encuentran también instituciones que dirigen sus esfuerzos para la generación de servicios y con ello el logro de un alto impacto social, siendo estas últimas las que caracterizan los centros educativos que se toman como referencia para el desarrollo del presente producto.

En consonancia con lo anterior, se pretende reconocer la percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las instituciones educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander de la ciudad de Ibagué, lo cual se evidencia como una acción propia del desarrollo organizacional, el cual surge como un conjunto de ideas

sobre el hombre, la organización y su ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Según Chiavenato, I (2007) es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento: Es el esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo de la cultura y el clima organizacional.

Para ello, es necesario de acuerdo con el autor, tener en cuenta tres enfoques: Estructuralista: conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Subjetivo: Opinión que el trabajador se forma de la organización. Síntesis: cuando el trabajador se forma una opinión sobre la organización y la manera en como el estilo de los administradores y de otros factores ambientales influyen sobre las actividades, creencias, y valores motivando o no a las personas que trabajan en la institución.

El clima organizacional debe ser estudiado y analizado constantemente, a fin de lograr un alto nivel de motivación en los individuos, y con ello una mayor eficacia y para esto se pretende desde el propósito aquí planteado, tomar como base para el estudio de clima en las instituciones educativas antes mencionadas, la teoría de las

relaciones humanas, la cual trae consigo una nueva visión dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina de manera informal los niveles de productividad Daft, R (2005).

Así pues, desde la teoría de las relaciones humanas aplicada a las organizaciones, Daft, R (2005) refiere que una organización es una institución en la que un grupo de individuos con funciones particulares unen sus esfuerzos para lograr que dicha institución logre los objetivos necesarios para consolidar su misión y visión; la idea de una organización es que se logre una coordinación de los intercambios y transacciones entre los particulares individuos, independientes y autónomos para lograr construir y lograr objetivos comunes desde las particularidades de cada actor presente en la empresa.

Por lo anterior, en todas las organizaciones se debe considerar no solo los intereses generales propios de la empresa sino también la percepción que cada individuo tiene del medio ambiente laboral, el cual existe en el lugar de trabajo influyendo en el compromiso de los actores con las normas y reglamentos que la empresa establece, o generando un desapego de estas mismas normas, lo cual es susceptible de identificación a través de los estudios de clima organizacional.

Entre el contexto de trabajo y la percepción que los individuos tengan de la organización se puede crear estímulos que definan y logren el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Toro, F (2006).

Ahora bien, lo hasta aquí expuesto hace referencia a nivel general sobre lo que es el clima organizacional y cómo abordarlo desde el concepto de desarrollo organizacional y la teoría de las relaciones humanas, sin embargo es necesario para efectos de contextualizar el propósito de la presente investigación hablar del contexto educativo y el análisis y estudio del clima en dicho ambiente.

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Hasta ahora hablar de la aplicabilidad de las teorías organizacionales dentro de las escuelas parecía ser un tópico alejado de la realidad. Muchas personas en el ámbito educativo, evitan llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto porque no se logra ver a las instituciones escolares como una organización propiamente dicha, sin embargo, interesa hacer una

revisión de la importancia del clima organizacional en las escuelas a fin de crear sentido de pertenencia de los individuos a su lugar de trabajo.

A nivel organizacional, se habla mucho sobre la necesidad de crear “climas organizacionales” que logren motivar a los individuos de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma; la psicología organizacional defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos de los trabajadores hacia su espacio laboral.

Ésta misma disciplina define algunos factores de influencia sobre los colaboradores, como la manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral, el valor que atribuye a los resultados que espera de sus esfuerzos, el uso de diferentes estrategias o metodologías de trabajo entre otros, lo cual se relaciona con su conducta laboral y actitudes hacia la organización; estos factores se podrían tomar como punto de inicio para establecer el compromiso organizacional de los trabajadores de la educación.

En las instituciones educativas se nota con preocupación como pocas veces se encuentran líderes que consideren los factores mencionados anteriormente con el interés de lograr mejoras en el clima organizacional, procurando a su vez mejoras en el desempeño de sus trabajadores (por cuanto se explicó anteriormente un clima de

trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos), lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Sin embargo, lograr que se acepte la aplicación de la teoría organizacional en los centros de educación no es fácil, cuando se aborda una organización como las escuelas donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá cómo el comportamiento de una organización escolar se evidencia en la comunidad.

Frente a esta situación algunos autores como Jiménez, A (1997) de la Universidad de la Habana sugiere algunas posibles alternativas para crear una interrelación de la teoría organizacional en las escuelas, más específicamente de la necesidad de traer el concepto de clima organizacional a los centros de educación como instrumento del líder (rector) escolar para alcanzar el anhelado compromiso de sus participantes hacia el logro de los objetivos de la organización educativa.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, así como la asertividad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y

de formación específica partiendo de la claridad, propiciando reuniones eficaces con los directivos, coordinadores, docentes y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo.

Y como tercer paso, establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar con base en los elementos con que se cuenta, en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

Esto contribuirá a gerenciar con base en la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, logrando establecer planes de acción concretos para cada actor, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral; en fin, un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva.

De acuerdo con lo anterior, para efectos de una mayor claridad en torno a esta investigación es preciso aclarar la diferencia que existe entre clima de clase o aula y clima institucional, este último se distingue del clima de clase, en cuanto que éste, como unidad funcional dentro del centro, está influido por variables específicas de



proceso que inciden en un contexto determinado dentro de la propia institución. Las características y conducta tanto de los profesores como de los educandos, la interacción de ambos y en consecuencia, la dinámica de la clase confieren un peculiar tono o clima de clase distinto del que pudiera derivarse variando alguno de estos elementos, Rodríguez, G (2004).

El concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro. Rodríguez, G (2004).

Para algunos, el clima institucional representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente aunque se modifiquen las condiciones, en resumen, se entiende el concepto de clima escolar como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. Rodríguez, G (2004).

Así pues, dentro de una concepción amplia del clima organizacional aplicada a las instituciones educativas, las conductas y las actitudes de los colaboradores están influenciadas por algo más que la disposición y la habilidad personal, y esta influencia sobre el comportamiento es generada por la institución y su contexto social específico.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y por lo tanto evaluándolo se mide la forma como es percibida la organización educativa. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima y este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la institución y sobre su comportamiento, el cual a su vez tiene una gran variedad de consecuencias para la organización.

Con el estudio del clima organizacional, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro del centro educativo. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional y/o en los subsistemas que la componen.

El ambiente interno percibido, o Clima Organizacional, interactúa con las características de cada colaborador y determinan el comportamiento. De allí que el

repertorio comportamental exhibido por los seres humanos no sea exclusivamente remitido a sus características individuales, sino que depende también de las situaciones y contextos en los cuales estos se desarrollan.

Referente al Clima Organizacional en las Instituciones Educativas, las primeras definiciones publicadas se centraron en mencionar este como un concepto que refleja el contenido y la fuerza de los valores, las actitudes, las normas, las conductas y los sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social y en este caso educativo. Rodríguez G (2004).

Dicho autor, afirma también que el conjunto de respuestas comportamentales y psicosociales puede ser medido mediante las percepciones de los miembros utilizando técnicas cuanti cualitativas tales como cuestionarios auto administrados, entrevistas, narraciones, observación entre otras.

Ahora bien, las dimensiones específicas a medir en un proceso de diagnóstico de Clima Organizacional dependen de las necesidades institucionales, de la estructura de la entidad, del modo relacional de los miembros de la organización, entre otros, precisamente porque este como una propiedad del ambiente interno, relativamente estable en el tiempo, diferencia una organización de otra (en este caso una Institución Educativa de otra) y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros.

En suma, el Clima Organizacional puede ser conceptualizado como una variable influenciada por características organizacionales tales como estilos de liderazgo, comunicación y actividades laborales específicas, las cuales a su vez influyen y/o determinan el comportamiento y desempeño individual así como las actitudes hacia el trabajo, por lo cual su medición ha de ser perceptual y multidimensional.

Para ello, se han realizado diversos procesos y trabajos investigativos a nivel regional, nacional e internacional y aun no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del Clima Organizacional, por lo cual existen diversos instrumentos cuantitativos validados que pueden ser utilizados en un proceso de diagnóstico; por ello, para efectos del presente ejercicio se utilizará la escala EDCO la cual ha sido diseñada y contextualizada a nivel nacional por investigadores de la Universidad Konrad Lorenz, quienes han determinado de acuerdo con estudios psicométricos y de campo las siguientes dimensiones a través de las cuales se busca incluir de manera precisa las características más sobresaliente e influyentes para su medición:

Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores. Sentido de

pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Así pues, de acuerdo con lo anterior, lo que se pretende a través de la presente investigación es identificar la percepción que tienen los funcionarios administrativos y académicos de las instituciones educativas San Isidro y Francis de Paula Santander, sobre las dimensiones del clima organizacional antes expuestas a fin de reconocer el ambiente interno de cada una y hacer un análisis descriptivo del mismo teniendo en cuenta que la percepción es entendida, según Carterette, E (1982) como un estado subjetivo, a través del cual se realiza una abstracción del mundo externo o hechos relevantes de él.

En síntesis, es una construcción que realiza el ser humano con base en la información que obtiene a través del medio circundante; esta experiencia es particular

en cada individuo por lo tanto el proceso cognitivo generado es comprendido desde la realidad de cada uno.

Las experiencias perceptuales dependen mucho de la experiencia personal y del aprendizaje. Otros factores también pueden influir en ellas como las motivaciones y valores del individuo, sus expectativas y estilos cognitivos; en otras palabras, los deseos y necesidades influyen profundamente en las percepciones.

De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente la percepción en contraste con el clima organizacional puede residir en el hecho que los colaboradores de una empresa pueden tener un comportamiento no solo por todas las condiciones y factores que tiene la organización ofrezca, sino por la percepción a título personal que se tenga de estos, pero cabe aclarar que estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencia que cada miembro tenga con la institución.

### *Marco Conceptual*

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación y tomando como base el referente teórico expuesto, es necesario fundamentar y mencionar los siguientes conceptos integradores del objetivo general y propósito fundamental del mismo:

Las Instituciones Educativas son entendidas como un tipo de institución social, abierta, flexible y participativa, con implicaciones políticas y culturales, generadas en un ámbito de democratización en donde sus actores practican la libre circulación de ideas, la reflexión crítica y el análisis de las problemáticas sociales. Albornoz, E (2012).

Estas, como instituciones con una estructura jerárquica, con roles definidos, e impactos sociales claros, también son entendidas como organizaciones propiamente dichas en las cuales la interacción de sus miembros y las políticas estructurales determinan un clima o ambiente propio.

Lo anterior, precisamente porque el término organización puede ser aplicable y utilizado en todos los ámbitos (empresarial, social, educativo) para referirse por una parte a una entidad y por otra a una actividad específica. Así, una organización es un conjunto de elementos compuestos principalmente por personas que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines los cuales pueden ser de lucro o no. Andrade, S (2005).

Todas las organizaciones, incluidas las instituciones educativas evidencian un clima organizacional susceptible de estudio y análisis el cual una vez reconocido se convierte en punto de partida para incluir cambios organizacionales que propendan por el desarrollo de las metas institucionales y el logro de los objetivos particulares en materia de realización de sus miembros.

Así, el clima organizacional es entendido de acuerdo con Toro, F (2006) como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa, en las cuales influye por una parte los procesos institucionales y por otra las características individuales de quienes la integran, dando como resultado el ambiente, entorno, o atmosfera de la entidad la cual es única precisamente por las particularidades de cada organización.

En ese sentido, estudiar el clima organizacional es un proceso de aproximación que se realiza con el objetivo de identificar las percepciones que tienen los funcionarios sobre la entidad a la cual pertenecen las cuales dependen de la interacción de estos con el medio contextual y de la interpretación que realicen del mismo, susceptibles de ser conocidas o inferidas a través de las actitudes y los comportamientos de los colaboradores con relación a su desempeño laboral.



## *Objetivos*

### Objetivo General

Analizar la percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las instituciones educativas San Isidro y Francisco De Paula Santander, Ibagué Tolima

### Objetivos Específicos

Identificar la dinámica interna de las instituciones educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, que influye en el ambiente laboral.

Reconocer los factores determinantes del clima organizacional que inciden en el desempeño del personal académico y administrativo.

Realizar un análisis comparativo del clima organizacional de las instituciones educativas tomando como base las percepciones de los funcionarios.

## *Justificación*

Las Instituciones se constituyen como grupos sociales, por ello el ser humano se convierte en el eje central de las interacciones que estas realizan. Son necesariamente seres humanos los que dan razón de ser ó vida a las empresas, con esta mirada los esfuerzos realizados para la búsqueda de la satisfacción del recurso humano tendrá directa incidencia en la productividad y eficiencia de la organización.

De acuerdo a lo anterior es importante tener en cuenta los aspectos psicológicos y sociales de los colaboradores en las organizaciones; las investigaciones y estudios actuales dan como resultado al hombre integral en todas las áreas de su vida, el cual debe ser considerado como un ser viviente con características individuales, familiares, sociales, culturales que le hacen un ser único, cambiante e integral.

El trabajo del Psicólogo en las organizaciones exige el desarrollo de técnicas que busquen el bienestar y la realización del recurso humano, pero además que existan espacios de encuentro en todas las esferas que componen la organización, es decir que se construyan diferentes miradas e interacciones pero que se tenga presente que si emerge un conflicto, un cambio, etc. se brinden las posibilidades para que éstos sean resueltos y se logre una reacomodación en las diferentes situaciones. El psicólogo, entonces, se convierte en un agente dinamizador y en un canal que media

entre trabajadores y directivos con el propósito fundamental de hallar sentido y mantener el respeto a la dignidad humana.

La psicología como disciplina científica que estudia el comportamiento humano en varios escenarios, a través de los desarrollos y avances que ha logrado desde sus diferentes áreas de actuación, ha incursionado en el área organizacional a través del estudio, evaluación y comprensión del fenómeno humano en su ambiente laboral, razón por la cual el análisis clima laboral juega un papel fundamental en el rol que desempeña el profesional, a través del reconocimiento de las percepciones que los colaboradores tienen de las estructuras y procesos del medio laboral.

Así pues, la investigación e intervención que en materia de clima organizacional realice el profesional de la psicología recobra importancia dado que el comportamiento de un ser humano en su ambiente de trabajo no es el resultado en sí mismo de los factores organizacionales existentes explícitamente, sino que depende de las percepciones que el trabajador tenga de ellos, lo cual indudablemente refleja la interacción entre características personales y metas organizacionales.

Por lo anterior, en la presente investigación se pretende hacer un estudio en profundidad de la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional desde diversas categorías de análisis, en las instituciones educativas san Isidro y

Francisco de Paula Santander, que de manera directa ó indirecta han influenciado el espíritu y vocación laboral de estas organizaciones.

La evaluación del clima organizacional es un medio importante que suministra retroalimentación sobre los factores determinantes dentro del comportamiento de las organizaciones y su abordaje posibilita el diseño e implementación de planes que conlleven a suscitar cambios tanto en el comportamiento de los actores como de la institución misma y que de manera significativa redunden en la calidad del servicio que se ofrece la comunidad educativa en general.

Lo anterior surge entonces, de la necesidad de reconocer los agentes categóricos visualizados en el desempeño de los colaboradores de estos dos colegios y cómo influyen en la dinámica interna del clima organizacional.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

En otras palabras surge desde la importancia del bienestar psicológico de los colaboradores de las instituciones educativas y como se ve reflejado en el desempeño

y motivación laboral, beneficiándose con elementos del clima organizacional que favorezcan permanentemente la comunidad en general.

Lo anterior evidencia como uno de los pilares fundamentales en toda organización el estudio del clima organizacional, el cual pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

En ese sentido, el estudio del clima cobra validez como producto investigativo para las instituciones mencionadas toda vez que si una institución no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja comparativamente con otras que si lo tienen, pues estas últimas proporcionan una mayor calidad de sus servicios o productos, contando con un reconocimiento de sus clientes.

Esta investigación pretende, en ese orden de ideas, dar una mirada objetiva de las instituciones referenciadas, sirviendo en la toma de decisiones de las directivas, Para la generación de propuestas de acción sobre la base de los hallazgos como herramienta en el desarrollo organizacional de estas.

## **METODO**

### *Enfoque*

Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto de investigación, deben considerarse los parámetros metodológicos de la investigación desde un enfoque cualitativo, el cual enfatiza el estudio de los procesos y significados, interesándose por los fenómenos y la comprensión de las experiencias humanas. Da importancia a la naturaleza socialmente construida de la realidad, estudiando la calidad de las actividades, relaciones, y medios de una determinada situación o problema procurando una visión y descripción holística del fenómeno social específico.

A nivel general, diversos autores como Debus, A (1996) definen la investigación cualitativa como un tipo de investigación formativa que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo a cerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. En otras palabras, la investigación cualitativa enfatiza el estudio de los procesos y de los significados, se interesa por fenómenos y experiencias humanas, otorgando especial interés a la relación estrecha pero no subjetiva que hay entre el investigador y lo que estudia.

En sentido amplio, puede definirse la metodología cualitativa, en palabras de Taylor, S (1986) como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

Por la naturaleza del fenómeno a estudiar, es indispensable asumir estrategias metodológicas que permitan una lectura interpretativa de la realidad, dado que desde este ejercicio investigativo se pretende abordar realidades que se desprenden directamente de las realidades sociales en las que deviene el fenómeno objeto de estudio, o los ejes problémicos en los que gira la vida relacional de los individuos desde el reconocimiento de la percepción que tienen del clima organizacional los colaboradores de las instituciones educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander de la ciudad de Ibagué. Así pues, se trata de hacer un estudio analítico e interpretativo de la realidad contextual y de cómo se percibe el ambiente laboral desde el punto de vista funcional y personal de los trabajadores de las instituciones en mención.

### *Tipo de Investigación*

El presente proyecto de investigación es de Tipo Descriptivo, el cual de acuerdo a lo manifestado por Hernández, R (1998) describir es medir. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y las mide independientemente. A su vez Dunkhe, citado por Hernández, R (1998) plantea que una investigación

descriptiva hace referencia a algo que se encuentra representado a través de datos específicos sobre las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido análisis.

El elemento descriptivo de los ejercicios investigativos, propende por el descubrimiento de los hechos seguido de la interpretación correcta del significado o importancia que se pretende describir. Muchas investigaciones sociales se han ocupado de la descripción de las características de las comunidades, como del estudio de las personas, su distribución por edades, su orden nacional, racial, el estudio de su salud física y mental su nivel cultural.

A su vez, este método se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones, lo que implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación, de corto tiempo.

Otros autores aducen que "El objeto de la investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo". En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles factores o categorías están relacionadas entre sí.



En tal sentido, la investigación descriptiva, como su nombre lo indica, describe una situación, fenómeno, proceso o hecho social para determinar, con base a esto, situaciones precisas y predictibles que pueden influir en las personas y situaciones sociales que las involucran.

### *Participantes*

Para la realización del presente producto de investigación, se toma como población los funcionarios académicos y administrativos de las instituciones educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander de la ciudad de Ibagué.

La Institución Educativa San Isidro, se encuentra ubicada en la comuna 13 barrio san Isidro de la ciudad y está integrada por 3 sedes urbanas las cuales cuentan con un total de 47 funcionarios.

Por su parte, la Institución Educativa Francisco de Paula Santander se encuentra ubicada en la comuna 7 barrio salado y está integrada por 6 sedes de las cuales 3 son rurales y 3 urbanas, para un total de 116 funcionarios.

En ese sentido el total de la población sujeto de estudio del presente ejercicio investigativo la constituyen 163 funcionarios tanto del área administrativa como académica de las instituciones en mención.

De acuerdo con lo anterior, la muestra es asignada por las directivas de las instituciones y estará integrada por 26 colaboradores de la I.E. San Isidro y 44 de la I.E. Francisco de Paula Santander, es decir 70 personas las cuales constituyen aproximadamente el 45% de la población total.

A continuación se relaciona la organización y distribución académica interna de las instituciones objeto de estudio de este proyecto de investigación y las características profesionales de los colaboradores: Licenciados, algunos especialistas y auxiliares administrativos y servicios generales.

<b>I.E DE SAN ISIDRO</b>					
<b>SEDE</b>	<b>UNIDAD ACADEMICA</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ADMON</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GRANADA</b>	PRE-ESCOLAR PRIMARIA	<b>8</b>	COORDINADOR	<b>1</b>	<b>9</b>
<b>JAIME ROOKE</b>	PRE-ESCOLAR PRIMARIA	<b>9</b>			<b>9</b>
<b>PRINCIPAL</b>			RECTOR COORDINADOR ASISTENTES ADMON	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>PRINCIPAL</b>	PRE-ESCOLAR PRIMARIA	<b>13</b>			<b>13</b>
<b>PRINCIPAL</b>	B. SECUNDARIA Y MEDIA	<b>12</b>			<b>12</b>
<b>TOTAL</b>					<b>46</b>

<b>SEDE</b>	<b>UNIDAD ACADEMICA</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ADMON</b>	<b>TOTAL</b>
<b>LA ESPERANZA</b>	PRIMARIA	<b>1</b>			<b>1</b>
<b>EL COLEGIO</b>	PRIMARIA	<b>2</b>			<b>2</b>
<b>CHEMBE</b>	PRIMARIA	<b>2</b>			<b>2</b>
<b>LA PALMILLA</b>	PRIMARIA	<b>1</b>			<b>1</b>
<b>VILLA MARIN</b>	PRIMARIA	<b>10</b>	COORDINADOR	<b>1</b>	<b>11</b>
<b>PACANDE</b>	PRIMARIA	<b>12</b>			<b>12</b>
<b>SEDE PRINCIPAL</b>	JORNADA MAÑANA SECUNDARIA Y MEDIA	<b>35</b>	RECTOR COORDINADORES ASISTENTES ADMON	<b>8</b>	<b>40</b>
<b>SEDE PRINCIPAL</b>	JORNADA TARDE	<b>26</b>	SERVICIOS GENERALES	<b>4</b>	<b>34</b>
<b>TOTALES</b>				<b>13</b>	<b>103</b>

### *Técnicas e instrumentos*

Para el desarrollo de este proceso investigativo, se utiliza como técnicas e instrumentos fundamentales para la recolección de la información, 3 instrumentos respectivamente: La entrevista, una escala para la medición del clima organizacional y los talleres investigativos.

La entrevista, es una interacción sistemática y recíproca entre dos o más personas de carácter formal que tiene como propósito la recolección de información, conocimientos y percepción acerca de uno o varios temas de interés por parte del o

los entrevistados. Se caracteriza por la planificación y diseño de preguntas a través de las cuales se va conduciendo a quien contesta hacia el logro los objetivos planteados inicialmente en su estructuración. La entrevista con formato de preguntas abiertas permite a los entrevistados dar cualquier respuesta que les parezca apropiada, contestando con sus propias palabras. Ver apéndice A.

Por su parte, haciendo referencia a la escala para la medición del clima organizacional, es preciso mencionar que se utilizará una escala tipo likert, también denominada método de evaluaciones sumarias, la cual se evidencia como un instrumento psicométrico comúnmente utilizado en cuestionarios y encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Así, lo que se pretende es mediante la respuesta a las preguntas generadas en el instrumento especificar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los sujetos de estudio con las declaraciones explícitas diseñadas (elemento, ítem, reactivo o pregunta).

Por lo anterior, para la presente investigación se hará uso de la escala EDCO para la medición del clima organizacional. A continuación se referencia la ficha técnica del instrumento:

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 35 y la máxima es de 175. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de diversos tipos de organizaciones.

Extensión: la prueba consta de 35 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: Cuadernillo con la descripción de ítems por cada dimensión.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible

(35 y 175) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

Nivel Bajo: De 35 a 85 puntos.

Promedio: De 86 a 120 puntos

Nivel alto: Puntajes entre 121 y 175.

Sub-escalas: En EDCO hay sub-escalas o dimensiones que valoran características específicas del clima organizacional como son:

Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas

Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de ítems: Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítems Positivos	5	4	3	2	1
Ítems Negativos	1	2	3	4	5

Ver apéndice B.

Finalmente, se implementarán talleres investigativos como técnica para la comprobación de la información, los cuales tienen como objetivo a través de estrategias participativas desarrollar un análisis de los actores sobre los resultados obtenidos por el instrumento elaborado para tal fin en cada una de las sub-escalas o dimensiones estudiadas para el análisis del clima organizacional.

Un taller investigativo es entendido como un escenario participativo propio de la investigación social a través del cual se aborda una realidad integradora, compleja, reflexiva, en el que unen teoría y práctica en un proceso pedagógico orientado a una comunicación constante de un equipo de trabajo sobre la realidad social, a través del cual cada uno de sus miembros hace aportes específicos.

El taller investigativo centra su propósito en el hecho de que quien lo dirige no solo orienta las personas que conforman el grupo de trabajo, sino que a su vez adquiere junto a ellos experiencia de las realidades concretas en las cuales se desarrollan. Ver apéndice C.

### *Procedimiento*

El desarrollo del proyecto investigativo, se hace posible a través del establecimiento de 4 fases:

Fase 1: Reconocimiento: Se identifica la población sujeto de estudio, y se presenta la propuesta de investigación ante las directivas de las Instituciones Educativas.

Fase 2: Planeación: Se formula el cronograma de actividades para el diseño de los instrumentos, de acuerdo con la revisión teórica que soporta el presente ejercicio investigativo desde los aspectos disciplinares y operacionales.



Fase 3: Ejecución: Aplicación de instrumentos, Interpretación, y análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos para la recolección de la información.

Fase 4: Socialización: Presentación de los resultados obtenidos a través del proceso investigativo a la comunidad educativa en general.

## **RESULTADOS**

De acuerdo con la aplicación de los instrumentos diseñados y producto de la recopilación de la información como fuente primaria, a continuación se presenta el análisis de los resultados del proceso de investigación en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, el cual tuvo como objetivo analizar la percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en los centros educativos antes mencionados.

Para ello se hizo aplicación de tres instrumentos a saber, en primer lugar entrevista abierta la cual estuvo integrada por 7 preguntas acorde con cada una de las dimensiones a evaluar para analizar el clima organizacional. Por otro lado la escala EDCO (escala de clima organizacional) la cual mide 7 sub escalas o dimensiones relacionadas con el ambiente de trabajo a través de la generación de ítems relacionados con el entorno y la percepción del mismo por parte de los funcionarios; y finalmente 3 talleres investigativos, mediante los cuales se pretendió ampliar de manera cualitativa la información recolectada a través de la aplicación de los instrumentos antes mencionados buscando la generación de estrategias de intervención desde un proceso de construcción conjunta, como insumo para el diseño de una propuesta encaminada al mejoramiento del clima en cada uno de los centros educativos.

Por lo anterior, a continuación se presenta el análisis de resultados de la entrevista abierta aplicada en cada una de las Instituciones Educativas, mediante el desarrollo de matrices por actor y dimensión en cada institución.

I.E. San Isidro

**Matriz 1.** Actor por dimensión (Docentes)

ACTOR	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTA	ANALISIS
Docentes	Relaciones Interpersonales	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros a nivel laboral? (apoyo, respeto, asertividad).	Se trabaja en equipo, se definen criterios fácilmente, con asertividad y respeto.  En las relaciones con las otras sedes se presentan algunas diferencias.	Las relaciones de los docentes son buenas, basadas en el respeto, colaboración, tolerancia y apoyo en la toma de decisiones.  En algunos casos la relación establecida entre las sedes genera controversias, posiblemente por la distancia física.
	Estilo de dirección	¿De qué manera su jefe inmediato apoya y estimula la participación en su área de trabajo?	Organiza charlas de motivación que los induce a realizar un buen trabajo, promoviendo diferentes estrategias en pro del beneficio de los estudiantes. Está atento a las sugerencias que hacen los docentes y toman decisiones enfocada en mejorar. Reconoce y resalta el trabajo de cada uno, destacando lo positivo e invitando a mejorar las falencias y a	El jefe inmediato apoya y estimula la participación de sus colaboradores en el área de trabajo, respaldando las decisiones que estos toman, colocando a su disposición el material didáctico y la tecnología necesarios para el buen desempeño de sus labores. Los estimula y motiva para que su vocación de servicio, cada día se incremente más.  Se evidencia la falta de personal en la Institución, con el fin de mejorar en la prestación del servicio.

		<p>innovar.</p> <p>En el Colegio hace falta uno o dos coordinadores, pues el actual tiene excesivo trabajo.</p>	
Sentido de Pertenencia	<p>¿Cómo percibe el sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y la de sus compañeros?</p>	<p>Los docentes afirman que su sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad es excelente, ya que tienen vocación para realizar sus funciones, por lo tanto cumplen a cabalidad con estas. Consideran que son cuidadosos con los implementos que la institución provee, para la realización de las actividades propuestas.</p> <p>Algunos docentes realizan sus labores con desgano.</p>	<p>Acatan fácilmente las órdenes de sus superiores y tienen en cuenta las opiniones de sus compañeros, están identificados con las metas y fines de la Institución, trabajan con calidad educativa y humana.</p> <p>Algunos docentes no tienen el suficiente sentido de pertenencia, les falta compromiso con sus labores.</p>
Retribución	<p>¿Considera que los incentivos y la asignación salarial son equitativos de acuerdo con su rol y sus funciones, por qué?</p>	<p>No son acordes de acuerdo a la época, ahora los estudiantes no son respetuosos.</p> <p>Varios docentes verbalizan que el salario es insuficiente, no reciben ni la mitad de lo que usualmente gana un profesional.</p> <p>Han invertido altas sumas de dinero en su formación, con el fin de tener un óptimo desempeño en sus funciones y la remuneración que reciben, no compensa los esfuerzos que realizan.</p>	<p>Los docentes consideran que los incentivos y la asignación salarial que reciben, no son equitativos, pues el trabajo es demasiado y tienen una alta responsabilidad social, ya que ellos son los formadores y educadores de las nuevas generaciones. En sus funciones desempeñan diferentes roles, como enfermeros, psicólogos, es decir son multifuncionales.</p>
Disponibilidad de recursos	<p>¿Cómo influye la asignación de</p>	<p>Influye bastante, ya que es necesario tener el material suficiente, para</p>	<p>Aunque la institución cuenta con el material didáctico necesario para el desarrollo de las asignaturas, acceder a</p>

	recursos, materiales y disponibilidad de información en el desarrollo de sus labores cotidianas?	<p>lograr un buen desarrollo de las clases y beneficiar a los estudiantes.</p> <p>En la institución no faltan equipos ni materiales, se cuenta con todo lo necesario, sin embargo no es fácil acceder a ellos, pues el rector como buen administrador controla el préstamo de todos los equipos.</p> <p>Hay inconvenientes con la disponibilidad de información, no hay coordinación en este aspecto entre la principal y las sedes.</p> <p>Unos docentes alucen que no les suministran textos. No existen los recursos para desarrollar una buena labor. Hace falta material didáctico y mejorar las aulas, esto afecta el buen desarrollo de las actividades.</p>	ellos no es fácil.
Claridad y coherencia en la dirección	¿Cómo percibe las directrices dadas por su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de la misión y la visión institucional?	<p>Consideran que es un grupo profesional con ética y valores, esto permite construir procesos de formación en el estudiante, para la convivencia la paz y el bienestar de la comunidad.</p> <p>Las directrices las perciben claras y enfocadas para lograr las metas establecidas.</p> <p>En algunas ocasiones son enredadas, ya que solicitan muchas cosas al tiempo.</p>	Las directrices las perciben de forma clara y coherente, se observa en ellas preocupación e interés por el buen funcionamiento de la institución, están enfocadas a la Misión y Visión del Colegio.
Valores colectivos	¿Considera que en el equipo de trabajo se	Si, en el equipo de trabajo hay cooperación, responsabilidad y	En el grupo se presentan buenas relaciones, por lo tanto hay colaboración, cooperación y respeto.

		<p>da la cooperación, la responsabilidad y el respeto? Dé un ejemplo de cada uno.</p>	<p>respeto.  <b>Cooperación:</b> En los encuentros que se realizan para fijar los objetivos, todos aportan puntos de vista y metas a cumplir.  <b>Responsabilidad:</b> Los docentes realizan su trabajo con dedicación y vocación, cumpliendo con los requisitos establecidos en cada una de las áreas.  <b>Respeto:</b> Son autónomos en el momento de desarrollar su trabajo con los estudiantes y sus decisiones son respetadas por el grupo de trabajo. Algunos docentes no cumplen a cabalidad con la cooperación y la responsabilidad, se presenta con frecuencia esta situación en los que llevan mucho tiempo desempeñando sus funciones.</p>	<p>Las metas que se proponen las llevan a cabo, respetando individualidades y aportando lo mejor de cada uno, en procura de avanzar hacia los objetivos propuestos.</p> <p>Es importante aclarar que hay un grupo de docentes que tienen favoritismo solo con ellos mismos, sin tener en cuenta a los demás.</p>
--	--	---	---	--

**ANALISIS:** En la Institución San Isidro de la ciudad de Ibagué se percibe un clima laboral bueno, la relación del equipo de trabajo en general es armónica. Posiblemente porque las sedes no están centralizadas, la distancia genera algunas dificultades en la relación de los docentes de la sede central y los de las otras sedes.

En el eje relacionado con el estilo de dirección, se observa la relación asertiva que el jefe tiene con sus colaboradores, ofreciéndoles apoyo y motivación y tratándolos con respeto. Es evidente la necesidad de revisar las cargas laborales con el fin de que no haya sobrecargas en ninguno de los cargos, y optimizar de esta forma el desarrollo de las actividades de los funcionarios.

En cuanto al sentido de pertenencia que tienen con la institución, es clara la vocación con la que desempeñan su profesión, consideran que es importante

la labor que realizan, pues son formadores y educadores de los futuros ciudadanos. Es necesario tener en cuenta el bajo interés que tienen en la realización de su trabajo, algunos de ellos.

En lo relacionado con los incentivos y asignación salarial que reciben, se encuentran inconformes con estos, ya que consideran que no compensa el esfuerzo que hacen en tiempo y dinero para capacitarse y la responsabilidad no solo académica, sino también social que su profesión implica. Unos docentes afirman que la asignación salarial es justa.

En el eje concerniente a la disponibilidad de recursos, están de acuerdo en resaltar la importancia que tiene para el desarrollo de sus labores y que los estudiantes tengan excelentes logros en sus estudios, el hecho que la institución suministre a tiempo la información adecuada y provea los materiales y la tecnología necesarios, sin embargo el acceso a ellos es dispendioso.

En lo referente a la claridad y coherencia en la dirección se aprecia que es indiscutible la forma clara y coherente como el jefe les indica sus funciones y los objetivos que quiere se alcancen para la institución, con el fin de lograr la misión y la visión. Unos docentes consideran que es necesario planear con más anticipación, para evitar conflictos de última hora.

En lo relacionado con los valores colectivos, colaboración, cooperación y respeto, se aprecia la buena aplicación que los docentes hacen de ellos, trabajando en un ambiente de mutuo apoyo y respeto. Se nota que algunos docentes debido a los largos años de trabajo, se encuentran cansados, esto hace que se vuelvan apáticos y presten poca colaboración a sus compañeros.

**Matriz 2: Actor por dimensión (Administrativos)**

ACTOR	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTA	ANALISIS
Administrativos	Relaciones Interpersonales	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros a nivel laboral? (apoyo, respeto, asertividad).	En las relaciones establecidas en el grupo de trabajo existe solidaridad y compañerismo, hay colaboración y respeto.	En las relaciones del grupo se evidencia aceptación, colaboración y respeto.
	Estilo de dirección	¿De qué manera su jefe inmediato apoya y estimula la participación en su	Facilita el material necesario para realizar el trabajo, reconoce la labor de sus subalternos. Sus órdenes son asertivas.	El jefe inmediato apoya a sus empleados reconociendo su labor, dando órdenes claras y suministrando los implementos necesarios para la realización de su trabajo.

	área de trabajo?		
Sentido de Pertenencia	¿Cómo percibe el sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y la de sus compañeros?	Está presente en cada uno de los compañeros el sentido de pertenencia y el deseo de ejercer sus funciones con responsabilidad y cumplimiento.	Se observa un alto sentido de pertenencia y colaboración, están comprometidos con la labor a realizar.
Retribución	¿Considera que los incentivos y la asignación salarial son equitativos de acuerdo con su rol y sus funciones, por qué?	Están de acuerdo con la remuneración que reciben, es acorde con los estudios que han realizado y la experiencia adquirida.	Se observa conformidad con el salario y los incentivos que reciben.
Disponibilidad de recursos	¿Cómo influye la asignación de recursos, materiales y disponibilidad de información en el desarrollo de sus labores cotidianas?	Consideran que hay algunas falencias en la disponibilidad de recursos y materiales, esto afecta el buen desarrollo de sus funciones.	Se identifica la necesidad de suministrar los materiales y recursos necesarios para el buen desempeño de su labor y la buena marcha de la institución.
Claridad y coherencia en la dirección	¿Cómo percibe las directrices dadas por su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones y el	Las órdenes son claras y coherentes, esto facilita el realizar a cabalidad las funciones que nos asignan.	Se aprecia una buena orientación en el área administrativa, para el desempeño de sus labores.



		cumplimiento de la misión y la visión institucional?		
	Valores colectivos	¿Considera que en el equipo de trabajo se da la cooperación, la responsabilidad y el respeto? Dé un ejemplo de cada uno.	El equipo de trabajo generalmente trabaja coordinadamente, al tomar decisiones sobre el trabajo, se llega fácilmente a acuerdos.	El grupo de trabajo realiza sus labores con eficiencia, su relación está basada en el respeto mutuo, Colaboran en el momento que sea necesario.
<p>ANALISIS: Relaciones Interpersonales: Las relaciones que sostienen los integrantes del grupo administrativo, entre ellos y con los docentes, están basadas en el respeto, son solidarios y se apoyan en la realización de sus labores. Generalmente se tratan con respeto y consideración.</p> <p>Estilo de dirección: Se observa en el jefe inmediato una actitud de respeto hacia sus colaboradores, valorando la labor que realizan, dando instrucciones claras y coherentes sobre la forma de realizar el trabajo y suministrando de manera eficiente los materiales e implementos necesarios.</p> <p>Sentido de Pertenencia: Se observa en los empleados la responsabilidad que tienen para llevar a cabo sus funciones, tienen un alto grado de compromiso con la institución y la comunidad en general.</p> <p>Retribución: Consideran que el salario y los incentivos que reciben, está acorde con sus funciones y la capacitación que han recibido.</p> <p>Disponibilidad de recursos: Están de acuerdo en la importancia que representa, para el buen desempeño de su trabajo el recibir a tiempo los implementos que necesitan sin embargo en algunas ocasiones escasea los insumos de oficina.</p> <p>Claridad y coherencia en la dirección: Las órdenes que reciben de su jefe inmediato, son entendidas fácilmente por el personal, lo que permite que estos hagan bien su trabajo.</p> <p>Valores colectivos: Los empleados tienen clara la importancia de realizar sus labores en un ambiente tranquilo, por lo tanto se relacionan con respeto y se apoyan mutuamente.</p>				

**Matriz 3. Actor por dimensión (Docentes)**

ACTOR	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTA	ANALISIS
Docentes	Relaciones Interpersonales	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros a nivel laboral? (apoyo, respeto, asertividad).	<p>Existe solidaridad y compañerismo, es importante la colaboración ya que es necesario tener conocimiento en todas las áreas.</p> <p>Generalmente se trabaja en equipo, hacemos nuestros aportes y se llega a acuerdos.</p> <p>Existen círculos muy cerrados de amigos y esto conlleva a rivalidades, críticas y algunas discusiones.</p> <p>En algunos docentes se observa apatía.</p>	<p>Es una relación buena, basada en el respeto como medio para una convivencia de cooperación, apoyo y tolerancia.</p> <p>Algunos de los docentes prestan poco apoyo y asertividad en las relaciones.</p>
	Estilo de dirección	¿De qué manera su jefe inmediato apoya y estimula la participación en su área de trabajo?	<p>Permite autonomía en la labor que le corresponde a cada uno.</p> <p>Facilita el aula de sistemas, esto nos permite realizar el trabajo diario.</p> <p>Reconoce públicamente la labor de los docentes.</p> <p>Se preocupa por la disciplina de los estudiantes, teniendo en cuenta las ideas de los docentes y permitiéndoles espacios para que se capaciten.</p> <p>Colabora y apoya proyectos en diferentes áreas.</p> <p>En ocasiones se deja influenciar por grupo de docentes</p>	<p>El jefe inmediato es asequible y se esfuerza para que todo marche bien.</p> <p>En la relación con su grupo de trabajo es respetuoso con las decisiones que estos toman respecto al área que les corresponde.</p> <p>Les valora su labor, reconociendo los esfuerzos que estos hacen, para que los alumnos se apropien de sus enseñanzas.</p> <p>Se preocupa porque todo marche bien en la institución.</p> <p>Algunos de los docentes no sienten el apoyo para el desarrollo de sus proyectos.</p>

Sentido de Pertenencia	¿Cómo percibe el sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y la de sus compañeros?	<p>Consideran que los docentes tienen un buen sentido de pertenencia, alto grado de responsabilidad y compromiso frente a las labores asignadas, buscando cada día ser mejores en el desempeño de sus funciones, son comprometidos con su trabajo.</p> <p>Buscan que los estudiantes se sientan en un clima de bienestar en los diferentes espacios de la institución.</p> <p>Los docentes comprometidos con la labor pedagógica.</p> <p>En unos docentes antiguos se observa apatía frente a los cambios y poco sentido de pertenencia.</p>	<p>La mayoría de los docentes tienen sentido de pertenencia, cumpliendo con sus labores curriculares y extracurriculares, sin necesidad de que se les ordene.</p> <p>Realizan sus labores académicas con entusiasmo, compromiso y responsabilidad, su mayor interés es lograr que los estudiantes se apropien de los saberes impartidos.</p> <p>Algunos se evidencia apatía por la actividad laboral.</p>
Retribución	¿Considera que los incentivos y la asignación salarial son equitativos de acuerdo con su rol y sus funciones, por qué?	<p>El docente se desgasta en su trabajo, hace una labor social, educando a los estudiantes, para que sean buenos seres humanos. Sin embargo la remuneración que recibe es insuficiente.</p> <p>La capacitación depende de sus propios recursos, el salario no alcanza sino para lo inmediato.</p> <p>Los docentes nuevos, pertenecen al Decreto 1278, el cual no tiene en cuenta las capacidades y el desempeño de</p>	<p>No están bien remunerados, existe un desequilibrio en cuanto a funciones, incentivos y asignación salarial.</p> <p>El salario y los incentivos no son equitativos, están mal pagados con respecto a otras profesiones, no hay incentivos.</p> <p>Es necesario que sea un trabajo mejor remunerado, ya que por las manos de los docentes pasa la formación y educación del futuro de nuestro país. Son un pilar de la sociedad.</p>

		<p>estos, generando desigualdad y disminuyendo las posibilidades de escalafonar.</p> <p>Cada día hay más alumnos, por lo tanto más trabajo en los salones de clase, la retribución salarial debe ser mejor, para compensar el esfuerzo.</p> <p>Unos consideran que son equitativos de acuerdo a su experiencia, categoría y estudios que realizo.</p>	
Disponibilidad de recursos	¿Cómo influye la asignación de recursos, materiales y disponibilidad de información en el desarrollo de sus labores cotidianas?	<p>Permite un mejor desempeño de los estudiantes, aumentando el nivel académico.</p> <p>Poseer los recursos tecnológicos, materiales y de información, va de la mano con la calidad y eficiencia. Todas las instituciones deberían invertir en estos aspectos.</p> <p>En las sedes se carece de recursos para una buena dotación.</p>	<p>Hace que la labor sea más productiva, más significativa, con más posibilidades de aprendizaje para los estudiantes.</p> <p>La planta física y los recursos son importantes, para lograr una formación integral.</p> <p>Algunos docentes consideran que la dotación de materiales es insuficiente.</p>
Claridad y coherencia en la dirección	¿Cómo percibe las directrices dadas por su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de la misión y la visión institucional?	<p>Son coherentes y acertadas, con unos objetivos que permiten conocer el porqué de la realización de ellas.</p> <p>El coordinador siempre está pendiente que los docentes cumplan con sus funciones y recalca el buen manejo de la disciplina.</p> <p>Los directivos a veces no se ponen de acuerdo, se debe fortalecer este punto, ya que es el horizonte de la institución.</p>	<p>Algunas directrices del jefe no las perciben como claras, coherentes y pertinentes, están acordes a la Misión y Visión, buscando el desarrollo de la institución.</p> <p>Están enfocadas al servicio de la comunidad.</p> <p>La comunicación es en buenos términos y con respeto.</p>

	Valores colectivos	¿Considera que en el equipo de trabajo se da la cooperación, la responsabilidad y el respeto? Dé un ejemplo de cada uno.	<p>En general se trabaja con cooperación, responsabilidad y respeto.</p> <p>Es importante tener en cuenta que los docentes que llevan muchos años en su trabajo, se sienten cansados y esto influye en su desempeño y trato hacia los demás.</p> <p>Cuando se emprenden actividades en grupo, colaboran los más comprometidos.</p> <p><b>Cooperación:</b> Se presenta cuando todos están dispuestos a colaborar en el momento que sea necesario.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Se manifiesta por la forma comprometida en que cada uno realiza su labor.</p> <p><b>Respeto:</b> Se observa por el buen trato que hay entre los docentes, los alumnos y sus padres.</p>	<p>En la institución se presenta un clima laboral bueno, de colaboración, respeto y responsabilidad.</p> <p>Se preocupan por tener relaciones respetuosas entre ellos y con la comunidad en general.</p> <p>Se respeta la autonomía de los docentes, sus criterios y espacios.</p> <p>Se respeta la autonomía de los docentes, sus criterios y espacios.</p> <p>Se observa cansancio y falta de interés en los docentes antiguos.</p>
<p><b>ANALISIS:</b> En la institución Francisco de Paula Santander, es clara la importancia dada a las relaciones interpersonales, pues consideran que estas generan un buen clima laboral. Los docentes se apoyan y colaboran en su trabajo, interactúan con respeto. Sin embargo en algunas ocasiones, algunos de ellos no ofrecen apoyo a sus compañeros.</p> <p>En el eje estilo de dirección, se observa la acertada labor que realiza el jefe, Es importante en valorar el trabajo realizado por los docentes, y el apoyo ofrecido a los nuevos proyectos que proponen los docentes. Así como la eficiencia en el suministro de los materiales necesarios para el buen desarrollo de sus funciones.</p> <p>En lo relacionado con el sentido de pertenencia, es evidente que los docentes están comprometidos con su institución, llevan a cabo sus funciones con responsabilidad, disciplina y compromiso. Algunos docentes antiguos, son apáticos a los cambios, tienen actitudes desobedientes con los estudiantes.</p> <p>En cuanto a la retribución salarial y los incentivos, consideran que están mal remunerados con respecto a otras profesiones, teniendo en cuenta el desgaste que implica el trabajo que realizan, y que además esta es una labor social. Unos docentes consideran equitativo el salario que reciben.</p> <p>En el eje relacionado con la disponibilidad de recursos, están de acuerdo en la importancia que tiene para el docente, en su trabajo, contar con la información, los materiales y la tecnología necesarios, esto permite que los estudiantes asimilen más fácilmente los conocimientos que les imparten.</p>				

Algunos de ellos opinan que les hace falta materiales y tecnología.

En lo referente a la claridad y coherencia en las instrucciones impartidas por la dirección, consideran que en algunas ocasiones son incoherentes y acertadas, están enfocadas a lograr el buen funcionamiento de la institución y el beneficio de la comunidad. Unos docentes consideran que es necesario que las directivas busquen la forma de llegar a acuerdos en la toma de decisiones.

En el rubro concerniente a los valores de cooperación, colaboración y respeto, están de acuerdo en que sus relaciones son respetuosas, generalmente se apoyan y cooperan con el fin de lograr que todos cumplan a cabalidad con sus funciones. Algunos docentes afirman que en ocasiones unos de ellos, no se comprometen en algunas de las actividades, esperando que los que tienen iniciativa las realicen.

**Matriz 4: Actor por dimensión (Administrativos)**

ACTOR	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTA	ANALISIS
Administrativos	Relaciones Interpersonales	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros a nivel laboral? (apoyo, respeto, asertividad).	Es una buena relación, basada en el respeto, existe tolerancia y cooperación.	En las relaciones del grupo se evidencia aceptación, colaboración y respeto.
	Estilo de dirección	¿De qué manera su jefe inmediato apoya y estimula la participación en su área de trabajo?	Valora el trabajo que realizamos, brinda los materiales necesarios para desarrollar cada una de las labores administrativas.	Se evidencia respeto por parte del jefe hacia sus subalternos, muestra interés por cubrir las necesidades para el buen funcionamiento de la institución.
	Sentido de Pertenencia	¿Cómo percibe el sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y la de sus compañeros?	El sentido de pertenencia es bueno, se trabaja con responsabilidad y cumplimiento.	Se evidencia en la parte administrativa el cumplimiento del deber con eficiencia y responsabilidad.
	Retribución	¿Considera que los	Reconocen que el salario y los	Se observa en los empleados aprobación con

	incentivos y la asignación salarial son equitativos de acuerdo con su rol y sus funciones, por qué?	incentivos que reciben es el adecuado, de acuerdo con las funciones que desempeña cada uno.	la remuneración que reciben por la labor que realizan.
Disponibilidad de recursos	¿Cómo influye la asignación de recursos, materiales y disponibilidad de información en el desarrollo de sus labores cotidianas?	El contar con los recursos y materiales necesarios hace que se pueda desempeñar con eficiencia el trabajo. En la institución regularmente se recibe la dotación necesaria.	Es claro el interés de cubrir todas las necesidades relativas al suministro de recursos y materiales, esto hace que el trabajo se lleve a cabo a tiempo.
Claridad y coherencia en la dirección	¿Cómo percibe las directrices dadas por su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de la misión y la visión institucional?	Las pautas de trabajo son dadas con claridad y asertividad, lo cual permite en buen desempeño de las funciones asignadas.	Las órdenes están enfocadas a lograr el cumplimiento de la misión y la visión institucional. Es claro el interés del jefe para que sus empleados tengan un buen desempeño laboral.
Valores colectivos	¿Considera que en el equipo de trabajo se da la cooperación, la responsabilidad y el respeto? Dé un ejemplo de cada uno.	Si, estos aspectos son evidentes en la relación que tienen los empleados. Se trabaja de manera coordinada, esto muestra el buen ambiente laboral con que se trabaja. Hay respeto mutuo.	El equipo de trabajo realiza sus labores de manera responsable, Se colaboran mutuamente, para lograr la eficiencia en el trabajo.
<b>ANALISIS:</b> Relaciones Interpersonales: Los empleados de la institución tienen una relación, basada en la tolerancia, aceptación y respeto.			

Estilo de dirección: Consideran que el jefe inmediato genera un ambiente agradable en el trabajo, valorando su trabajo y estimulándolos para el mejor cumplimiento del mismo

Sentido de Pertenencia: Tienen clara la importancia de valorar y cuidar la institución a la que pertenecen y realizar su labor con eficiencia.

Retribución: Afirman que están de acuerdo con el salario y los incentivos que reciben.

Disponibilidad de recursos: Consideran que usualmente reciben a tiempo los implementos que solicitan para el cumplimiento de sus funciones.

Claridad y coherencia en la dirección: El jefe se preocupa porque los empleados enfoquen su trabajo en el cumplimiento de los objetivos propuestos, para el buen funcionamiento de la entidad. Sus órdenes son dadas con claridad.

Valores colectivos: Se trabaja en equipo, se colaboran mutuamente, en un ambiente de solidaridad y respeto en cada una de sus áreas.



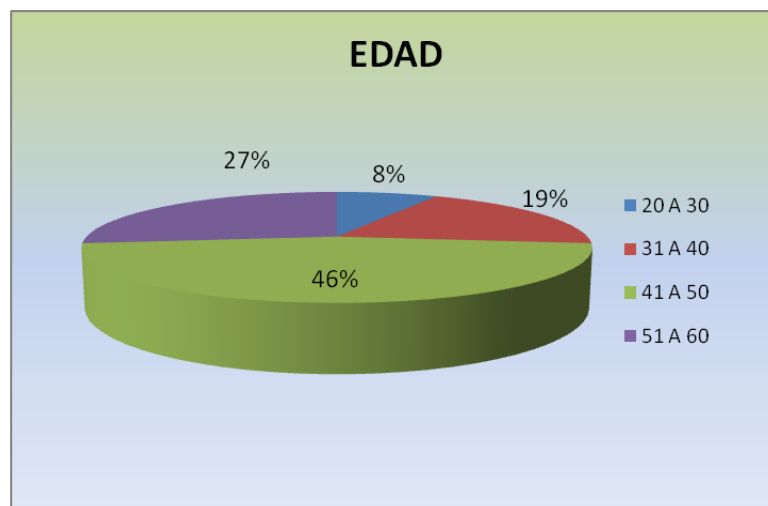
Una vez realizado el análisis de la entrevista, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la escala EDCO, la cual tiene como objetivo medir las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

## I.E. San Isidro

En primer lugar se realiza un análisis de datos sociodemográficos, con el fin de tener claridad sobre la distribución poblacional tomando como referente categorías de análisis tales como edad, sexo, tipo de contrato, tiempo en el cargo, y sección o unidad de trabajo.

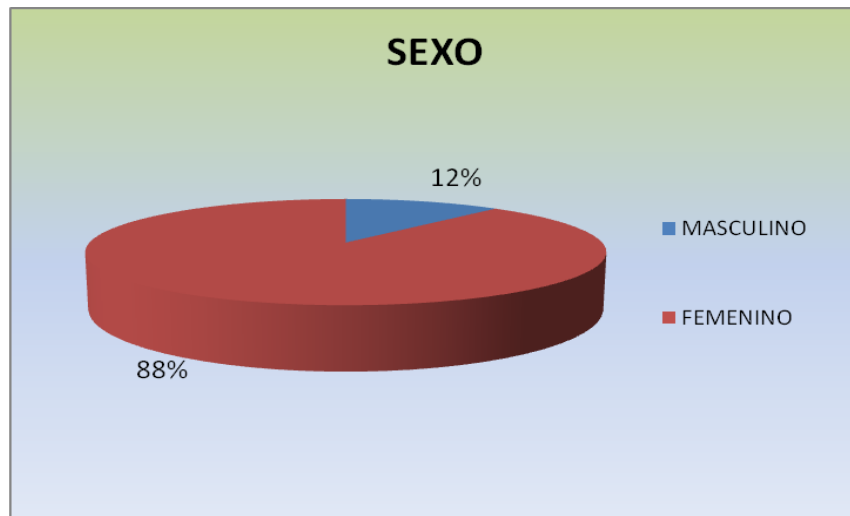
Datos sociodemográficos (D.S.D.)

Gráfico 1. D.S.D. Edad



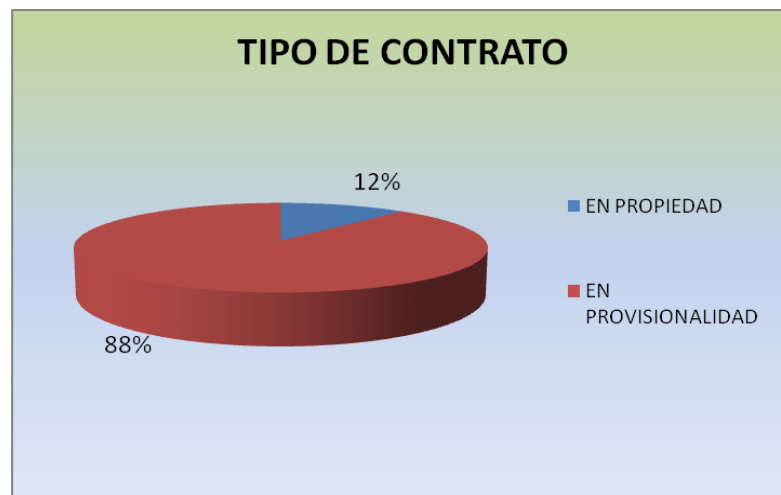
En esta gráfica se evidencia que en la población objeto de estudio la edad más representativa se encuentra en el rango de 41 a 60 años.

Gráfico 2. D.S.D. Sexo



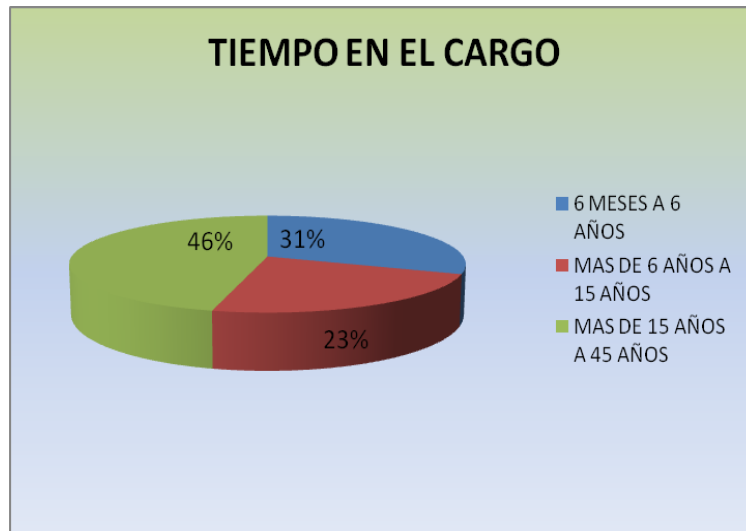
La gráfica demuestra claramente que en la Institución Educativa la fuerza laboral significativa son mujeres.

Gráfico 3. D.S.D. Tipo de Contrato



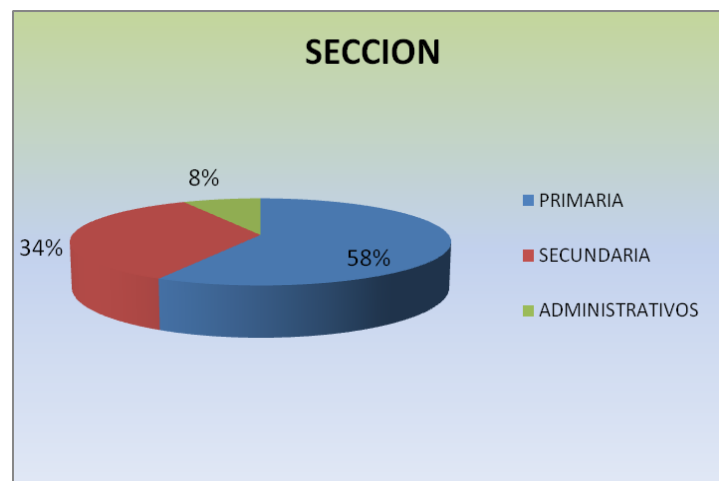
En la gráfica anterior se visualiza notoriamente que el mayor número de los empleados gozan de una estabilidad laboral garantizada por el estado y una mínima parte está en provisionalidad.

Gráfico 4. D.S.D. Tiempo en el Cargo



Esta imagen ratifica que la gran mayoría de los colaboradores de la institución educativa tienen más de 15 años en sus respectivos cargos.

Gráfico 5. D.S.D Sección

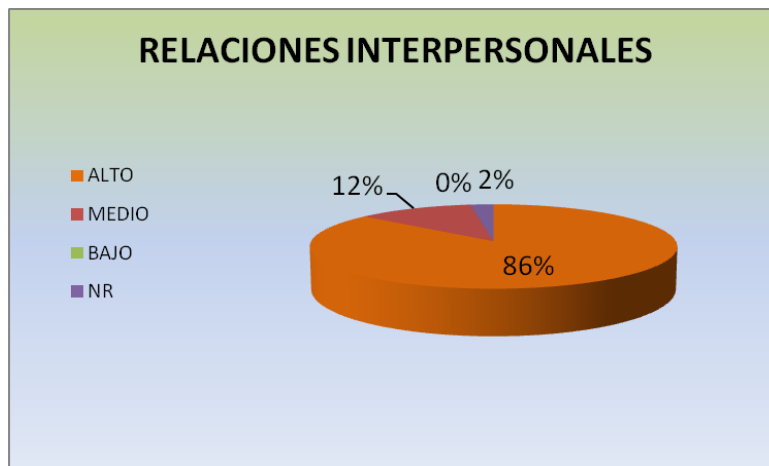


Más del noventa por ciento de los colaboradores de la institución pertenecen a la unidad académica del colegio.

### Dimensiones Escala de Clima organizacional (EDCO)

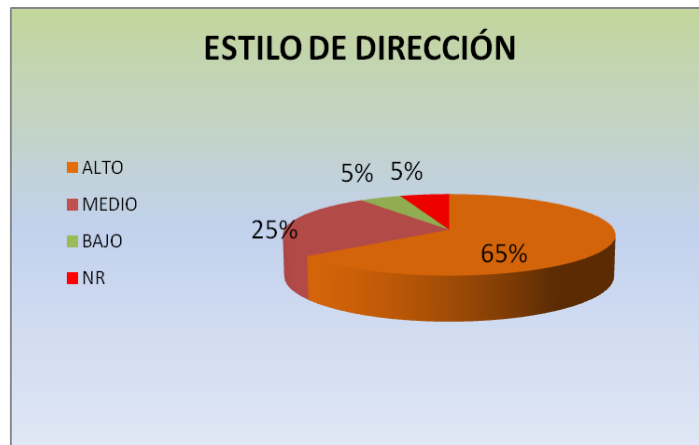
A continuación se presenta los resultados obtenidos producto de la aplicación de la escala de clima organizacional en la Institución Educativa san Isidro tomando como referente las respuestas dadas por cada uno de los participantes del proceso. En ese sentido, para el caso de dicho centro se realizó la aplicación a 26 funcionarios integrados por el cuerpo administrativo y académico y el análisis se evidencia por cada una de las 7 dimensiones evaluadas en la escala así:

Gráfico 6. EDCO. Relaciones Interpersonales



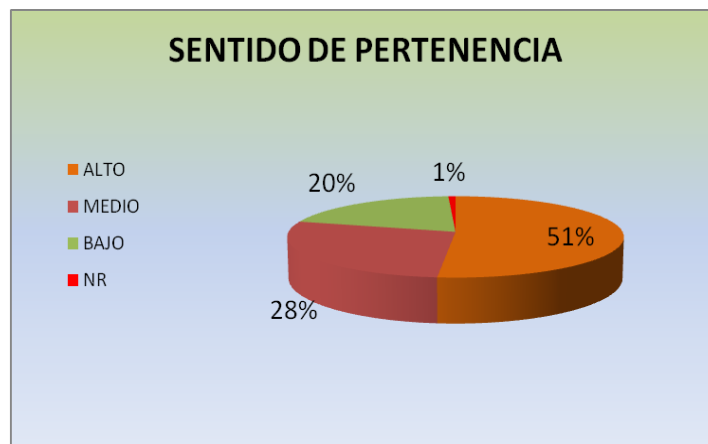
En este gráfico se evidencia el grado en que los empleados se ayudan entre si y la forma en que sus relaciones son basadas en el respeto y la asertividad. De acuerdo con el resultado se observa que el 86% de la población equivalente a 22 personas percibe las relaciones interpersonales en un nivel alto.

Gráfico 7. EDCO. Estilo de Dirección



En el Gráfico anterior se evidencia de manera significativa, el grado en que el coordinador apoya, estimula y da participación a sus colaboradores. De acuerdo con el resultado se observa que el 65% de la población equivalente a 17 personas percibe el estilo de dirección en un nivel alto.

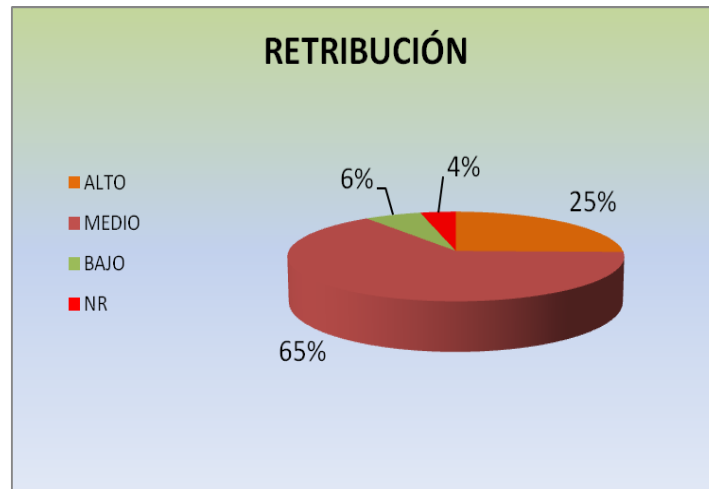
Gráfico 8. EDCO Sentido de Pertenencia



Los colaboradores del colegio manifiestan un alto grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa con sentimientos de compromiso y responsabilidad.

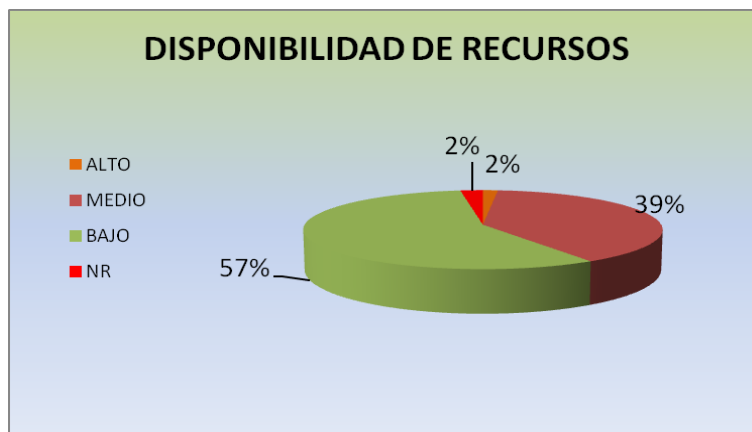
De acuerdo con el resultado se observa que el 51% de la población equivalente a 13 personas percibe el sentido de pertenencia en un nivel alto.

Gráfico 9. EDCO Retribución



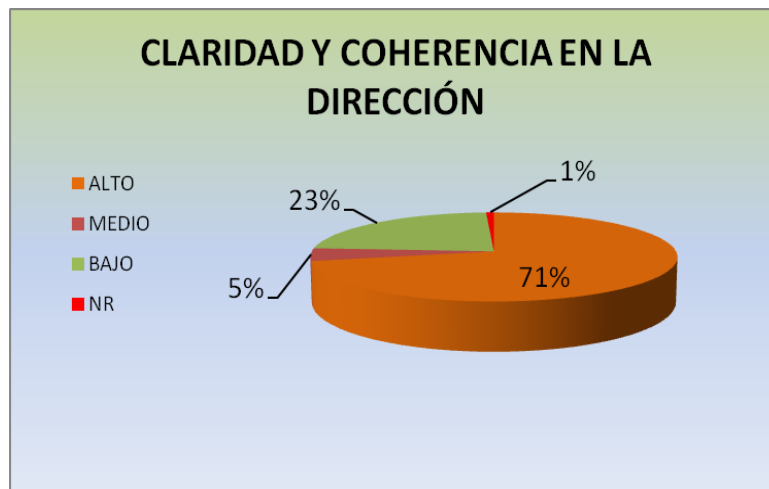
Se evidencia en ese gráfico que los colaboradores sienten interés por el futuro de esta, sin embargo los incentivos y la asignación laboral no son equitativos a su responsabilidad como docentes. De acuerdo con el resultado se observa que el 65% de la población equivalente a 16 personas percibe la retribución en un nivel medio.

Gráfico 10. EDCO Disponibilidad de Recursos



En esta gráfica anterior se aprecia que los empleados no cuentan con la información necesaria, los equipos y el aporte requerido para la realización de sus actividades, indicada por puntuación. De acuerdo con el resultado se observa que el 57% de la población equivalente a 14 personas percibe la disponibilidad de los recursos en un nivel bajo.

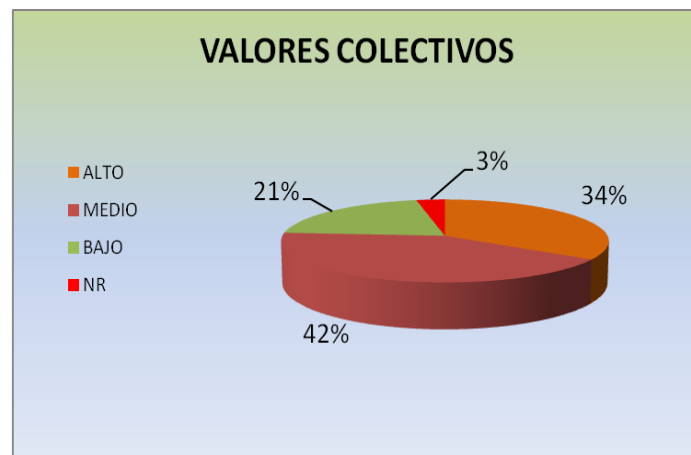
Gráfico 11. EDCO. Claridad y Coherencia en la Dirección



En el gráfico anterior los colaboradores identifican la claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas. De acuerdo con el resultado se observa que el 71% de la población equivalente a 18 personas percibe la claridad y coherencia en la dirección en un nivel alto.



Gráfico 12. EDCO Valores Colectivos



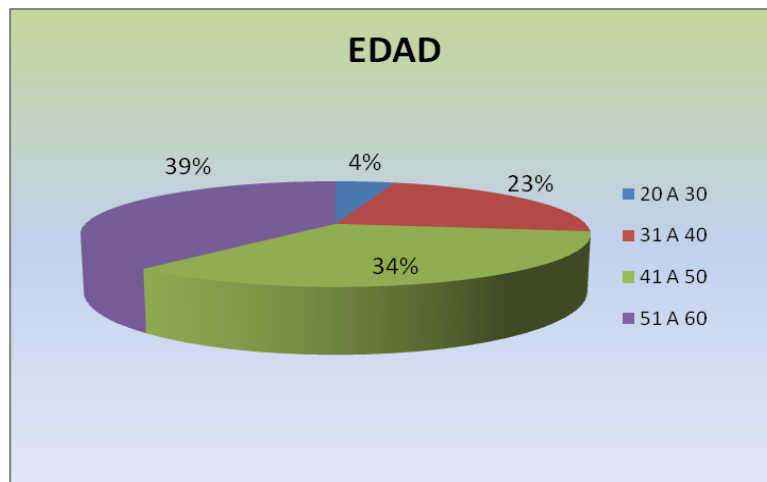
La gráfica muestra que en el equipo de trabajo hay cooperación, respeto y responsabilidad aclarando que hay un grupo de ellos que no están conformes con diferentes situaciones que se presentan. De acuerdo con el resultado se observa que el 42% de la población equivalente a 10 personas percibe los valores colectivos en un nivel medio.

I.E. Francisco de Paula Santander

Teniendo en cuenta que el proceso investigativo se realizó en dos Instituciones Educativas, a continuación se realiza un análisis de datos sociodemográficos, tal y como se mencionó para la primera institución, con el fin de tener claridad sobre la distribución poblacional tomando como referente categorías de análisis tales como edad, sexo, tipo de contrato, tiempo en el cargo, y sección o unidad de trabajo.

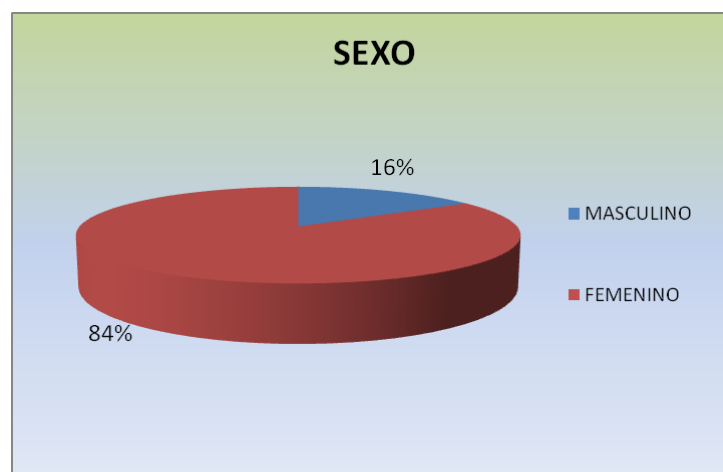
Datos sociodemográficos (D.S.D)

Gráfico 13. D.S.D. Edad



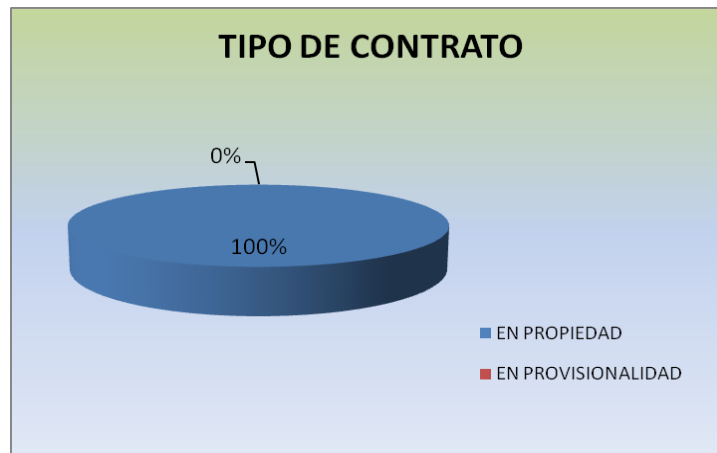
En esta gráfica se evidencia que la población objeto de estudio la edad más representativa se encuentra en el rango de 40 a 60 años.

Gráfico 14. D.S.D. Sexo



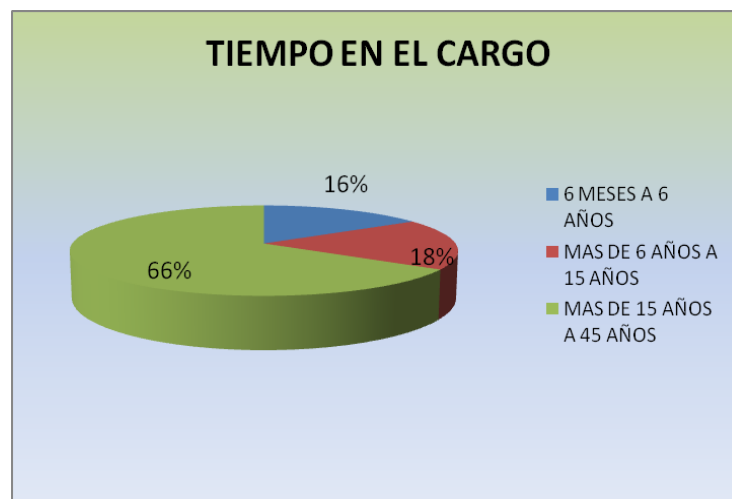
La gráfica demuestra claramente que en la Institución Educativa la fuerza laboral significativa son mujeres.

Gráfico 15. D.S.D. Tipo de Contrato



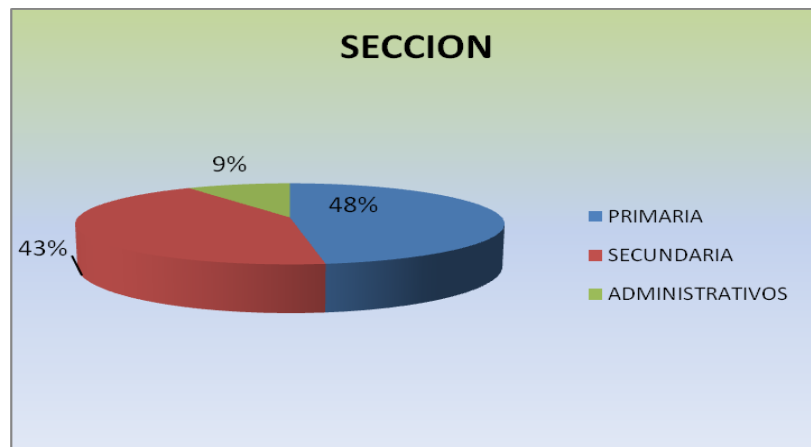
En la gráfica anterior se visualiza notoriamente que los empleados gozan de una estabilidad laboral garantizada por el estado.

Gráfico 16. D.S.D. Tiempo en el Cargo



Esta imagen ratifica que la gran mayoría de los colaboradores de la institución educativa tienen más de 15 años en sus respectivos cargos.

Gráfico 17. D.S.D. Sección

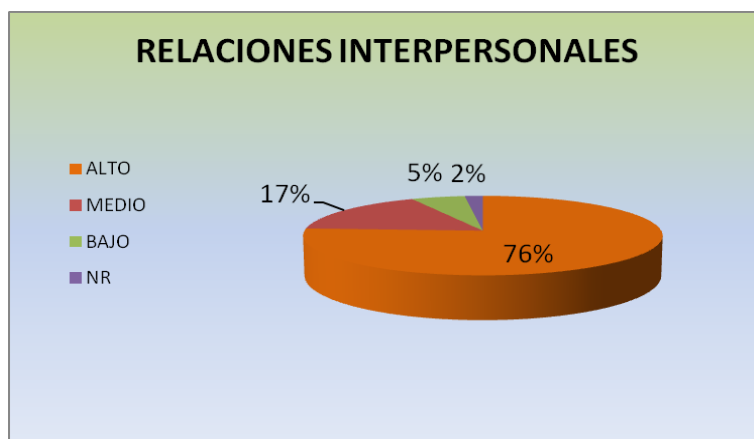


La gráfica permite evidenciar más noventa por ciento de los colaboradores de la institución pertenecen a la unidad académica del colegio.

#### Dimensiones de EDCO

A continuación se presentan los gráficos obtenidos producto del análisis de resultados de la aplicación de la escala de clima organizacional a los 44 funcionarios participantes en el proceso de investigación en la Institución Educativa Francisco de Paula Santander.

Gráfico 18. EDCO. Relaciones Interpersonales



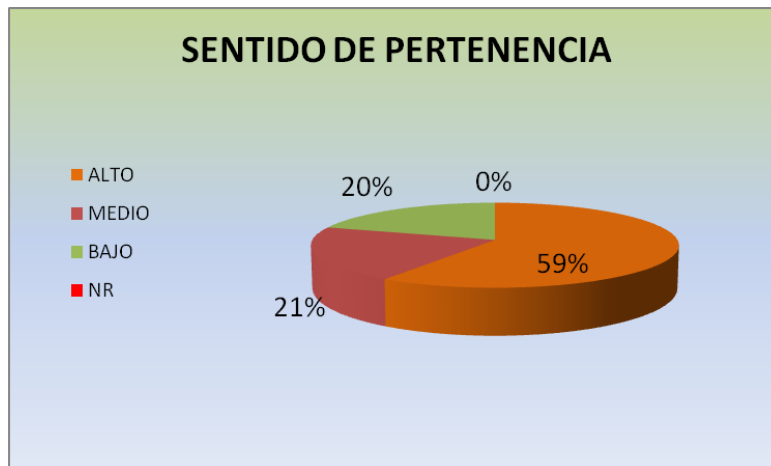
La gráfica muestra claramente que las relaciones interpersonales tiene un alto nivel de aceptación, con algunos que muestran apatía en círculos cerrados de trabajo. De acuerdo con el resultado se observa que el 76% de la población equivalente a 33 personas percibe las relaciones interpersonales en un nivel alto.

Gráfico 19. EDCO. Estilo de Dirección



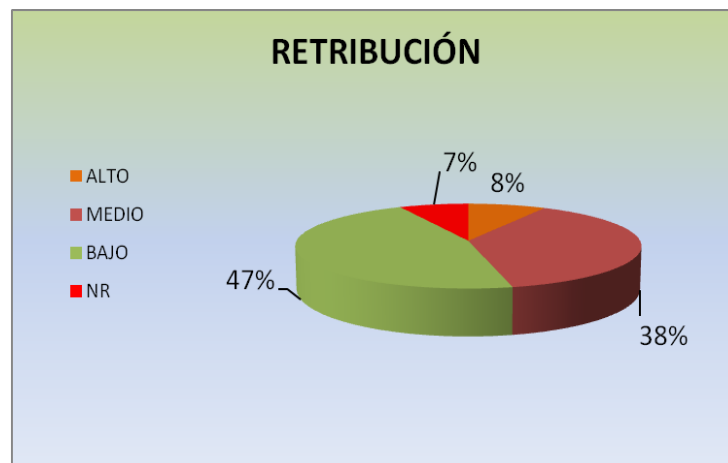
En el gráfico se observa de forma significativa que el estilo de dirección es asequible, valorando la labor realizada por los colaboradores. De acuerdo con el resultado se observa que el 46% de la población equivalente a 20 personas percibe el estilo de la dirección en un nivel medio.

Gráfico 20. EDCO. Sentido de Pertenencia



La gráfica anterior evidencia poseen un alto sentido de pertenencia frente a la institución, realizando sus actividades diarias con entusiasmo y compromiso. De acuerdo con el resultado se observa que el 55% de la población equivalente a 25 personas percibe el sentido de pertenencia en un nivel alto.

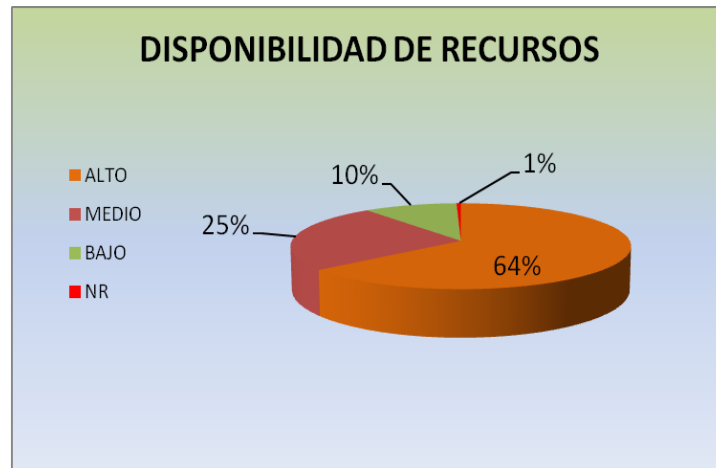
Gráfico 21. EDCO. Retribución



La imagen anterior muestra inconformidad por la asignación salarial que reciben pues esta no es equitativa a su responsabilidad social. De acuerdo con el

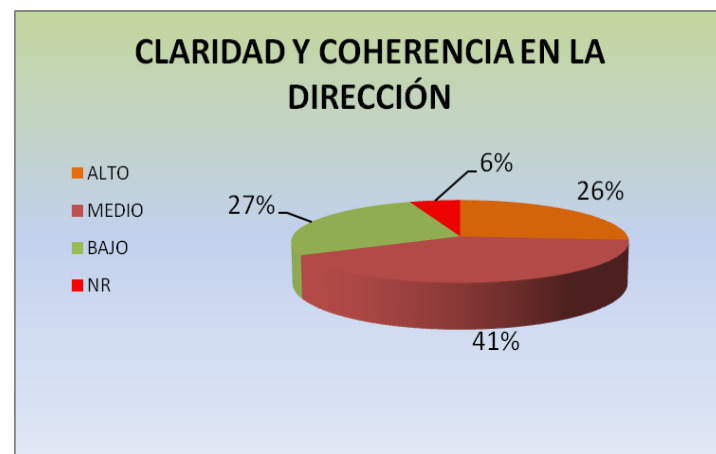
resultado se observa que el 47% de la población equivalente a 20 personas percibe la retribución en un nivel bajo.

Gráfico 22. EDCO. Disponibilidad de Recursos



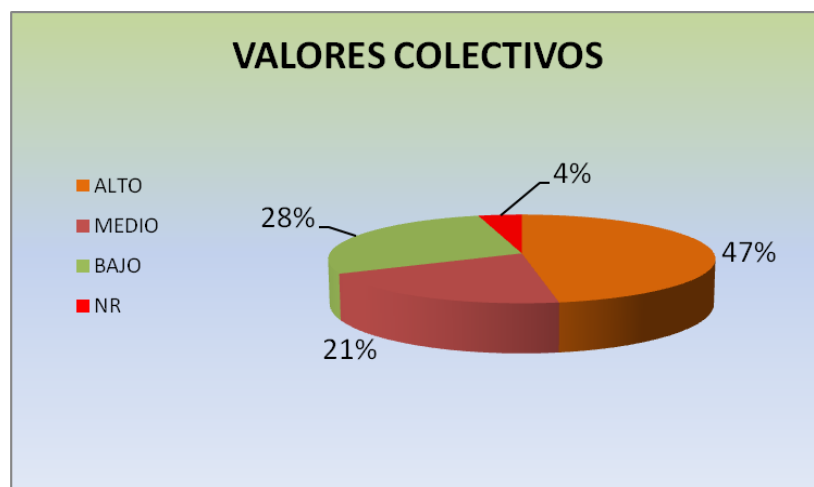
En esta gráfica se aprecia que los empleados cuentan con la información necesaria, los equipos y el aporte requerido para la realización de sus actividades, sin embargo para algunos de ellos es insuficiente. De acuerdo con el resultado se observa que el 64% de la población equivalente a 28 personas percibe disponibilidad de recursos en un nivel alto.

Gráfico 23. EDCO. Claridad y coherencia en la Dirección



En la gráfica anterior los colaboradores identifican el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas se dan desde la dirección. De acuerdo con el resultado se observa que el 41% de la población equivalente a 18 personas percibe la claridad y coherencia en la dirección en un nivel medio.

Gráfico 24. EDCO. Valores Colectivos



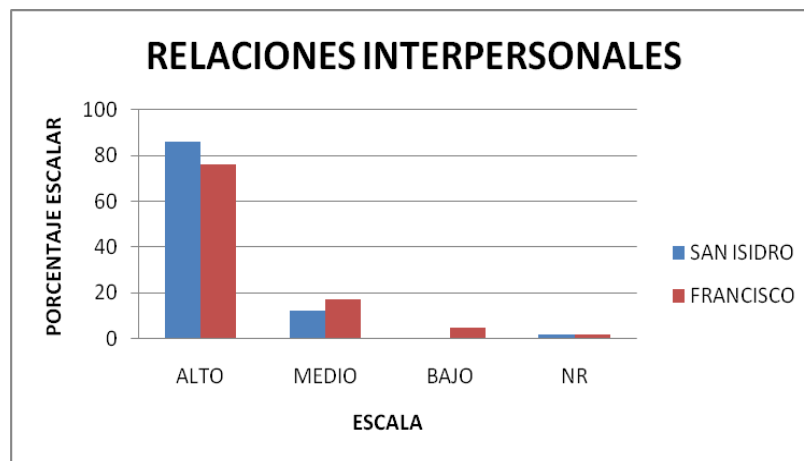
En esta gráfica se evidencia claramente que los empleados de la institución dan importancia a los valores colectivos como la cooperación, respeto y la responsabilidad. De acuerdo con el resultado se observa que el 47% de la población equivalente a 20 personas percibe los valores colectivos en la dirección en un nivel alto.



Una vez realizado el análisis de la escala por dimensión para cada uno de los centros educativos, tomando como referente los objetivos específicos trazados en el inicio de proceso de investigación, a continuación se muestra el análisis comparativo de las Instituciones Educativas a nivel general y por dimensión evaluada.

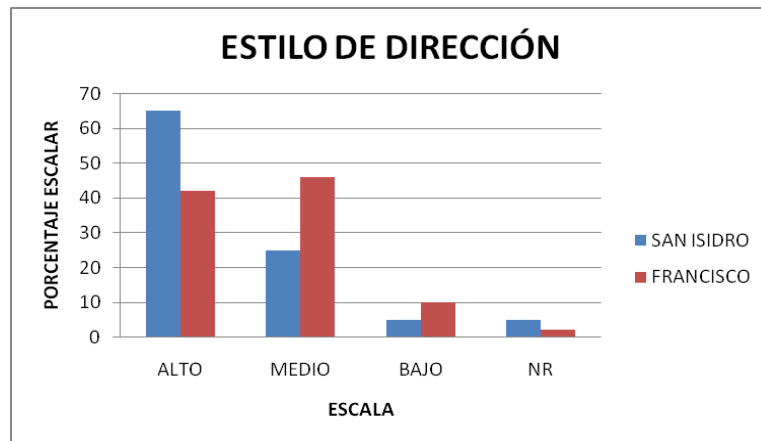
#### Comparación Resultados de las Dimensiones por Colegio (C.R.P.D)

Gráfico 25. C.R.P.D. Relaciones Interpersonales



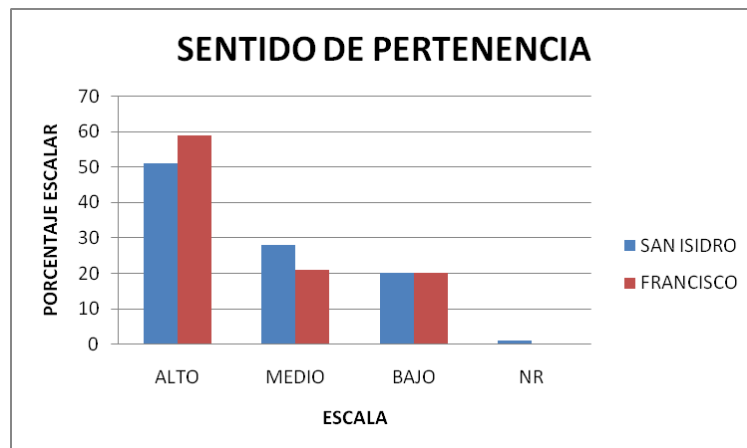
El gráfico comparativo de la dimensión relaciones interpersonales por institución educativa evidencia que para ambos centros de educación la percepción por parte de los funcionarios se encuentra en un nivel alto. Sin embargo se observa que dicha percepción es mayor por parte de los funcionarios de la institución educativa San Isidro sobrepasando el 80% dado por 22 colaboradores.

Gráfico 26. C.R.P.D. Estilo de Dirección



El gráfico comparativo de la dimensión estilo de dirección por institución educativa evidencia que para ambos centros de educación la percepción cambia por parte de los funcionarios, la I.E. San Isidro se encuentra en un nivel alto con un promedio de 86% equivalente a 22 personas a diferencia de un 46% de la I.E. Francisco de Paula Santander representado en nivel medio.

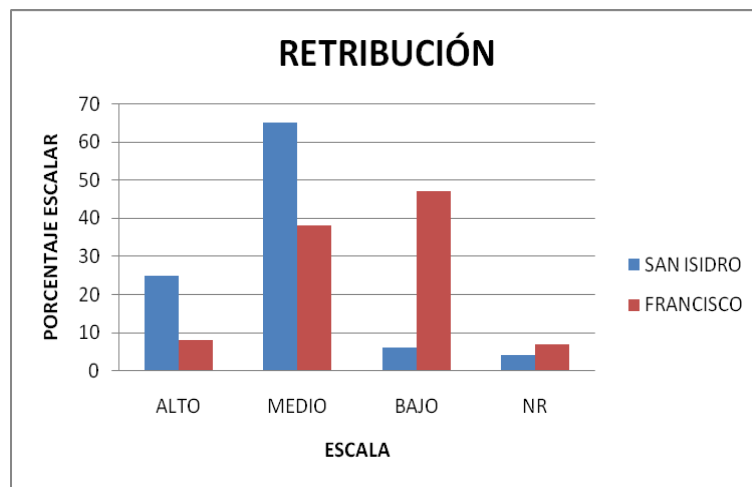
Gráfico 27. C.R.P.D.Sentido de Pertenencia



El gráfico comparativo de la dimensión sentido de pertenencia por institución educativa evidencia que para ambos centros de educación la percepción por parte de

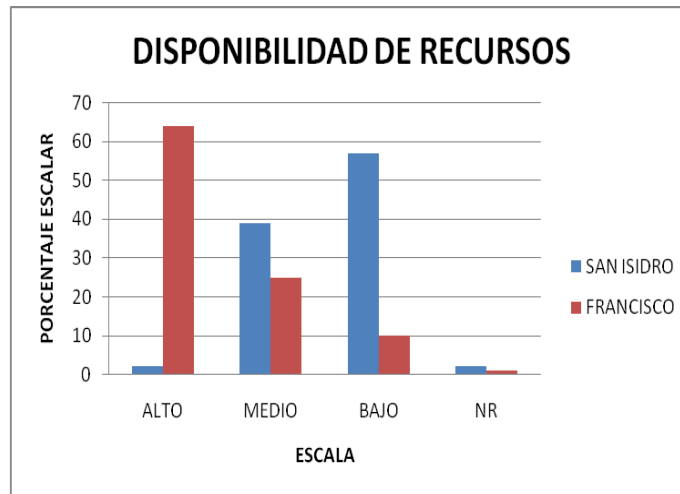
los funcionarios se encuentra en un nivel alto. Sin embargo se observa que dicha percepción es mayor por parte de los funcionarios de la institución educativa Francisco de Paula Santander sobrepasando el 59% dado por 25 colaboradores.

Gráfico 28. C.R.P.D. Retribución



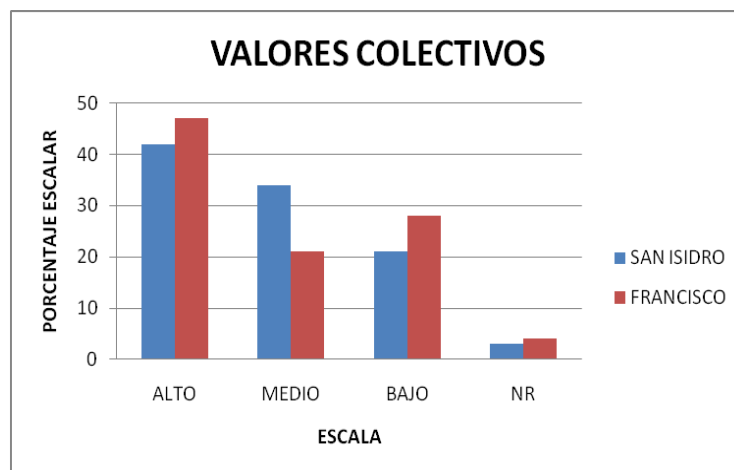
El gráfico comparativo de la dimensión retribución por institución educativa evidencia que para ambos centros de educación la percepción por parte de los funcionarios se encuentra en un nivel medio. Sin embargo se observa que dicha percepción es mayor por parte de los funcionarios de la institución educativa San Isidro sobrepasando el 65% dado por 16 colaboradores.

Gráfico 29. C.R.P.D. Disponibilidad de Recursos



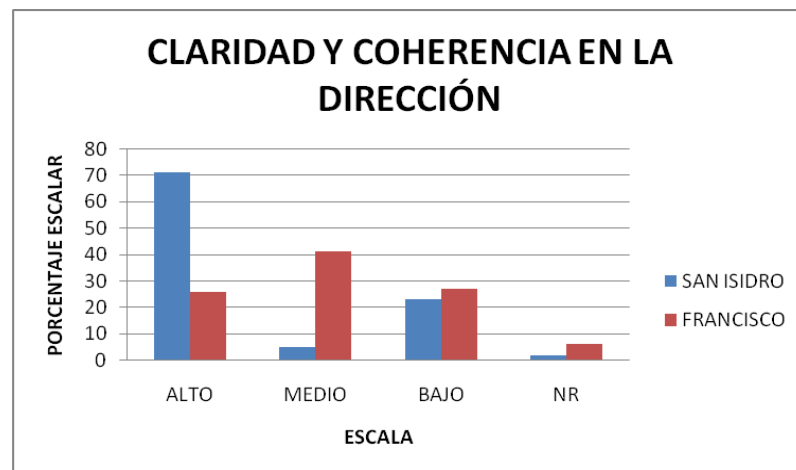
El gráfico comparativo de la disponibilidad de recursos por institución educativa evidencia que para ambos centros de educación la percepción cambia por parte de los funcionarios, la I.E. Francisco de Paula Santander se encuentra en un nivel alto con un promedio de 64% equivalente a 28 personas a diferencia de un 39% de la I.E. San Isidro representado en nivel medio.

Gráfico 30. C.R.P.D. Valores Colectivos.



El gráfico comparativo de la dimensión valores colectivos por institución educativa evidencia que para ambos centros de educación la percepción por parte de los funcionarios se encuentra en un nivel alto. Sin embargo se observa que dicha percepción es mayor por parte de los funcionarios de la institución educativa Francisco de Paula Santander sobrepasando el 47% dado por 20 colaboradores.

Gráfico 31. C.R.P.D. Claridad y Coherencia en la Dirección.



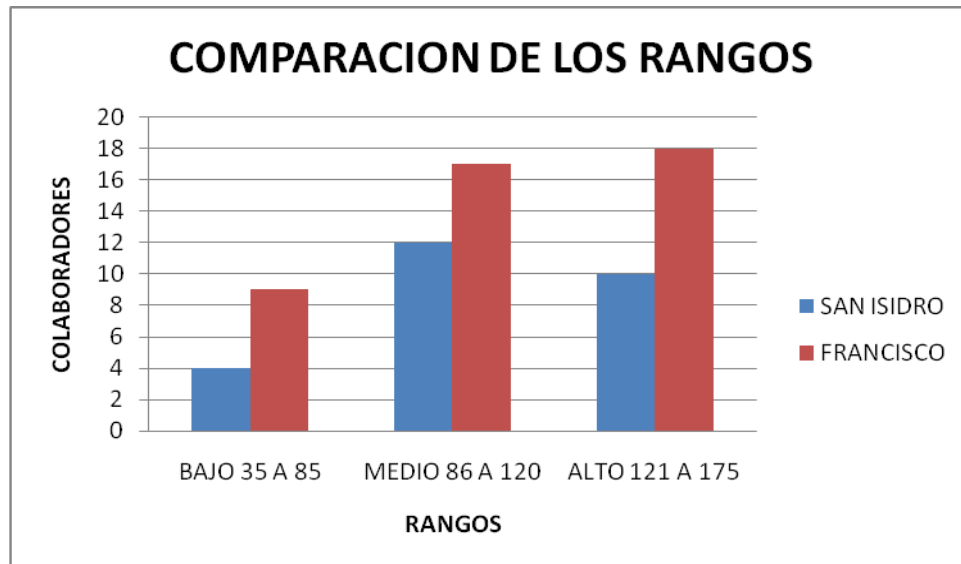
El gráfico comparativo de claridad y coherencia en la dirección por institución educativa evidencia que para ambos centros de educación la percepción cambia por parte de los funcionarios, la I.E. San Isidro se encuentra en un nivel alto con un promedio de 71% equivalente a 28 personas a diferencia de un 41% de la I.E. Francisco de Paula Santander representado en nivel medio.

## Percepción General Clima Organizacional Instituciones Educativas (P.G.C.O.I.E.)

Análisis comparativo general por nivel de percepción:

La presente es la gráfica que permite evidenciar la percepción general que los funcionarios participantes en el ejercicio investigativo evidencian en torno al clima organizacional en cada una de las instituciones de procedencia.

Gráfico 32. (P.G.C.O.I.E.) Comparación de percepciones



En la grafica comparativa general se observa los valores escalares de los dos colegios; en primer lugar, para la Institución Educativa San Isidro, se evidencia que el mayor porcentaje de los colaboradores perciben el clima en un nivel medio, lo cual refiere que si bien en su gran mayoría las dimensiones están valoradas como positivas, aquellas que afectan la percepción influyen directamente en el clima o entorno laboral. Para el caso de la Institución Educativa Francisco de Paula Santander más del 50% de los colaboradores

perciben el clima en un nivel alto, lo cual permite pensar que si bien de acuerdo con el análisis por dimensión existen factores que afectan la percepción, el nivel de influencia no es negativo. Así mismo se puede evidenciar, que para ninguno de los dos centros educativos a nivel general la percepción es bajo dado que solo un mínimo porcentaje de los funcionarios refieren dicha calificación.

#### Análisis de resultados de los talleres investigativos:

Posterior, a la aplicación de los 2 instrumentos iniciales, se implementaron 3 talleres investigativos en cada una de las Instituciones Educativas con el fin de profundizar en los datos e información obtenida inicialmente a través de la entrevista y la escala, buscando así mismo un proceso de interiorización por parte de los colaboradores de cada centro educativo, que diera lugar a un ejercicio de reflexión a través del cual la iniciativa de una propuesta de intervención que redunde en beneficio y mejoramiento del clima organizacional se gestó desde el reconocimiento de la dinámica interna de cada colegio tomando como referente las dimensiones evaluadas.

A continuación se presenta el resultado obtenido a través de la aplicación de los talleres investigativos antes

mencionados:

I.E. San Isidro

Matriz 5. Dimensión / pregunta orientadora (Relaciones Interpersonales, Disponibilidad de Recursos, Valores Colectivos)

DIMENSIONES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS	CAMBIOS ESPERADOS	ANALISIS
<p>RELACIONES INTERPERSONALES / DISPONIBILIDAD DE RECURSOS / VALORES COLECTIVOS</p>	<p>¿Cómo me siento con el grupo de maestros del colegio?                      ¿Percibo que hay entre los maestros valores que nos identifican como colegio?                      ¿Dispongo de lo necesario para realizar bien mi trabajo?</p>	<p>Son docentes dispuestos a compartir y a aceptar los cambios que sean necesarios para el bienestar de los estudiante.                      Existe compañerismo, respeto, compañerismo y solidaridad                      Actitud positiva, solidaridad, amistad, compromiso, conocimientos, disposición para el trabajo, colaboración para con los estudiantes y la comunidad, amistad, puntualidad, trabajo comprometido, una actitud receptiva y positiva frente a las diferentes situaciones que se presentan.                      Los valores que tienen son: responsabilidad, compromiso, puntualidad., responsabilidad, idoneidad,, solidaridad, honestidad, tolerancia y respeto.                      Como institución cada día están buscando la forma de que los</p>	<p>Se optimizan las relaciones y el dialogo entre los docentes, las actividades son realizadas con cordialidad, compromiso, mejor trabajo y buenos resultados, esto genera bienestar para los alumnos y la comunidad en general.                      El clima laboral y las actitudes, la desintegración, las relaciones se optimizan, la imagen de la institución a través del trabajo bien realizado, a hacer el trabajo con amor, mejora la adquisición de conocimientos y aprendizaje, cambia la actitud variable con algunos compañeros, se incrementa el mejor ambiente escolar y la armonía en el aula de clase.                      El proceso educativo, la necesidad de gestionar para cada día progresar en el proceso educativo,</p>	<p>Los funcionarios de la institución dan gran relevancia a los procesos de enseñanza aprendizaje, contribuye al logro, mejora la calidad del trabajo y aumenta el nivel de aprendizaje, estar pendiente del trabajo personal, la calidad de la educación y del estudiante, mejora el acceso a los recursos, las felicitaciones del equipo humano y gubernamental, mejoran los resultados sociales y académicos, la óptica frente a los demás, hay una mejor proyección</p>



		<p>recursos sean óptimos.  Colaboración, responsabilidad, cumplimiento, escucha, atención, dedicación, compromiso, disposición para hacer que los valores existan y se reflejen en una buena convivencia.  Hay ausencia de material didáctico, pocas sillas y muchos estudiantes en los salones. Los recursos son insuficientes.  Creatividad, recursividad, deseo, excelente trabajo, compromiso pedagógico, socializar los conocimientos con los estudiantes para el buen desempeño, empleo de las ayudas adecuadamente, para realizar el trabajo, dialogo sobre las problemáticas hacia la comunidad.  Energía positiva y compromiso, material de trabajo.</p>	<p>la proyección de la institución hacia la comunidad, el compromiso de los docentes, el aprendizaje significativo.</p>	<p>formativa, cambia el ambiente de aprendizaje, el trabajo se hace más ameno, la satisfacción de hacer un buen trabajo, la forma de orientar las clase, el grado de receptividad en torno al trabajo, los niveles de desempeño, el trabajo es más práctico y el conocimiento se logra haciendo, la disposición de los estudiantes y la armonía del trabajo en equipo.</p>
--	--	---	---	--

Matriz 6. Dimensión / pregunta orientadora (Retribución, Sentido de Pertenencia)

DIMENSIONES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS	CAMBIOS ESPERADOS	ANALISIS
RETRIBUCIÓN / SENTIDO DE PERTENENCIA	¿Siento compromiso y responsabilidad con los objetivos del colegio? ¿Me siento bien remunerado por mi trabajo?	<p>El sentido de pertenencia hace que todo lo que se realice en el establecimiento educativo sea con amor</p> <p>Hay un espíritu que mantiene siempre atento a la colaboración, participación, adaptación, cumpliendo con todas y cada una de las actividades que hacen cumplir los objetivos institucionales.</p> <p>Hay una remuneración puntual por el esfuerzo y el compromiso desarrollado en las actividades asignadas a cada funcionario de la institución.</p> <p>Los conocimientos y la experiencia no están remunerados de forma equitativa.</p> <p>Económicamente un salario no es acorde con la labor desempeñada, aclarando que forman ciudadanos con pautas excelentes para una sociedad con tantas dificultades.</p>	<p>Equidad en las oportunidades de capacitación para el mejoramiento de las responsabilidades y actividades institucionales.</p> <p>Mostrar acuerdos que den beneficios por transformar niño y niñas en hombres y mujeres de bien.</p> <p>Mejoramiento constante en las actividades pedagógicas de la institución educativa.</p> <p>Cumplimiento de todos y cada uno de los objetivos que el colegio tiene para toda la comunidad educativa.</p> <p>La forma de remunerar al docente por su labor invaluable.</p>	<p>Hay reconocimiento y agradecimiento por tener un trabajo y ganar una retribución, sin embargo se observa inconformidad por no ser mejor remunerados.</p> <p>El sentido de pertenencia que tienen en la institución logra buscar un posicionamiento en el desempeño de la pruebas de estado.</p> <p>Son consientes de la responsabilidad social que tienen pero verbalizan que falta equidad en su retribución por esta.</p>

Matriz 7. Dimensión /pregunta orientadora (Estilos de Dirección, Claridad y Coherencia en la Dirección)

DIMENSIONES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS	CAMBIOS ESPERADOS	ANALISIS
<p>ESTILOS DE DIRECCION / CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION</p>	<p>¿Siento apoyo por parte de mi jefe inmediato en mi trabajo? ¿Conozco las metas y criterios de la rectoría?</p>	<p>La comunicación es un factor presente en las actividades que se realizan en la institución por lo tanto se siente el apoyo y la colaboración.</p> <p>Actitudes de confianza en todas las metas y criterios de la dirección en los funcionarios del colegio.</p> <p>La realización de reuniones son productivas y la escucha es latente en las directivas del plantel.</p> <p>En la mayoría de veces se siente el apoyo por el jefe en las acciones ejecutadas en la comunidad educativa.</p> <p>Hay aporte de conocimientos y experiencia en todos y cada uno de los temas concernientes en la calidad constante de la institución educativa.</p>	<p>Alcanzar evaluar más las metas y acciones realizadas en toda la comunidad educativa</p> <p>. Direccionamiento de los lineamientos al enriquecimiento y formación de todos y cada uno de los miembros del colegio.</p> <p>Organizar planes de seguimiento institucional de las actividades realizadas.</p> <p>Se reconoce las buenas relaciones de trabajo que permite la dirección.</p> <p>Hay una buena coordinación en el manejo de las directrices disciplinarias y académicas en la institución.</p>	<p>En los funcionarios de la institución educativa se observa en el estilo de dirección y la claridad y coherencia de esta, apoyo, comprensión y aceptación por las acciones realizadas en la toma de decisiones.</p> <p>El equipo colaborador muestra la fortaleza en estas dos dimensiones gracias a la comunicación clara y concisa de la dirección del plantel educativo.</p> <p>Hay un ambiente de acierto en las dos dimensiones que evalúan a la dirección del colegio.</p>

Matriz 8. Dimensión / pregunta orientadora (Relaciones Interpersonales, Disponibilidad de Recursos, Valores Colectivos)

DIMENSIONES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS	CAMBIOS ESPERADOS	ANALISIS
<p>RELACIONES INTERPERSONALES / DISPONIBILIDAD DE RECURSOS / VALORES COLECTIVOS</p>	<p>¿Cómo me siento con el grupo de maestros del colegio?                      ¿Percibo que hay valores que nos identifican como colegio?                      ¿Dispongo de lo necesario para realizar bien mi trabajo?</p>	<p>Hay un equipo de trabajo comprometido, agradable y acogedor, y solidario, los compañeros son especializados en diferentes áreas, responsables con su trabajo, se observa empatía en la mayoría de los docentes.                      Hay respeto, compañerismo y comprensión.                      Es un grupo de trabajo comprometido con las labores, responsable, honesto y capacitado para dar lo mejor de sí, en pro de la niñez.                      Median cuando hay diferencias, tienen disponibilidad al dialogo.                      Se encuentra entre los docentes valores como el respeto mutuo, compromiso, actitud positiva, solidaridad, apoyo, dialogo permanente, tolerancia, perseverancia, iniciativa, afecto, amor al trabajo y a los estudiantes.                      Sentido de pertenencia, trabajo en equipo, y lo más importante el deseo de aportarles a nuestros estudiantes</p>	<p>El clima organizacional se optimiza, se solucionan los inconvenientes que se presentan, mejoran las relaciones                      Interpersonales, se da una mayor integración entre los docentes, se fortalecen las experiencias entre los compañeros, se perfeccionan los resultados del proceso, el dialogo y la comunicación oportuna y asertiva, hay una mejor participación en los procesos, disminuye el estrés, la convivencia, cambia la proyección con el estudiante y la comunidad, relaciones más amables y productivas, con ambiente de solidaridad y familiaridad.                      Relaciones interpersonales más solidas, eficiencia en los trabajos asignados, calidad de vida, la intolerancia, apatía y resistencia, hay mayor interés por la innovación y la actualización, la</p>	<p>Se evidencia que los funcionarios de la institución aportan conocimiento, buenas ideas, liderazgo, actitud positiva, disponibilidad, trabajo cooperativo, respeto, innovación, ternura, igualdad, liderazgo, sentido de pertenencia, buena escucha, soluciones, entusiasmo, solidaridad, compromiso, sentido de humanidad, sentido de pertenencia, formación integral, servicio, responsabilidad, puntualidad, ideas para mejorar en todos los aspectos, buenas relaciones entre alumnos y compañeros.</p>

	<p>lo mejor de nosotros como personas, docentes y padres de familia.</p> <p>Hay apoyo en el momento de tomar decisiones fundamentales y objetivos claros enfocados en el mejoramiento de la academia.</p> <p>Entusiasmo, liderazgo, disponibilidad y respaldo, colaboración, responsabilidad, cumplimiento, escucha, atención, dedicación, compromiso, sentido de pertenencia, respeto, aceptación al cambio, amor, entrega total a los alumnos, conocimiento, ideas, proyectos, solidaridad, preparación permanente, asequibilidad, disciplina, adaptabilidad, disposición para hacer que los valores existan y se reflejen en una buena convivencia</p> <p>Si existen los recursos didácticos físicos y humanos necesarios, como aulas virtuales, aulas de sistemas, laboratorio, sonido y granja, los docentes están interesados en realizar los proyectos propuestos.</p> <p>Planta física adecuada, recursos tecnológicos, ayudas audiovisuales y vocación.</p> <p>Creatividad y recursos propios, realizar el trabajo con eficiencia y responsabilidad, los conocimientos y</p>	<p>comunicación, la igualdad y el deseo de adquirir conocimientos, la actitud y la forma de trabajar, que los resultados que se entregan sean positivos, los resultados en las pruebas SABER, la actitud en los estudiantes, el clima laboral, hay mejor disciplina y más respeto de parte de los estudiantes</p>	
--	---	---	--

		<p>las actitudes, ideas para mejorar, experiencia, actitud positiva, material de apoyo elaborado en casa, contribuyendo al mejoramiento del laboratorio y la granja, ideas, opiniones, críticas constructivas. Solución de problemas, disponibilidad, escucha, entrega como persona y profesional, uso adecuado, sentido de pertenencia, buena disposición.</p>		
--	--	---	--	--

Matriz 9. Dimensión / pregunta orientadora (Retribución, Sentido de Pertenencia)

<b>DIMENSIONES</b>	<b>PREGUNTAS ORIENTADORAS</b>	<b>PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS</b>	<b>CAMBIOS ESPERADOS</b>	<b>ANALISIS</b>
RETRIBUCIÓN / SENTIDO DE PERTENENCIA	¿Siento compromiso y responsabilidad con los objetivos del colegio? ¿Me siento bien remunerado por mi trabajo?	<p>Hay una visión y misión que hace tener un horizonte que con los conocimientos y la experiencia dan el impulso constante de querer hacer bien los compromisos con la institución.</p> <p>El sentido de pertenencia abre toda la capacidad y entusiasmo para desarrollar los compromisos adquiridos con los estudiantes y toda la comunidad educativa.</p> <p>El sentido de pertenencia genera deseos inmensos de aportar y</p>	<p>Mayor compromiso de todos y cada uno de los funcionarios del establecimiento para cumplir eficientemente todos objetivos institucionales.</p> <p>La eficiencia en los resultados de las pruebas de estado logrando una mejor categoría gracias al nivel de desempeño de todos los actores del colegio</p> <p>Se lograría una transformación paulatina y constante las actitudes</p>	<p>La responsabilidad se evidencia en el talento humano de la institución con su buena actitud y disponibilidad al cambio.</p> <p>La mayor inconformidad es la remuneración que reciben por su esfuerzo, su responsabilidad social y su preparación como profesionales de la educación.</p>

	<p>compartir con los demás compañero.</p> <p>La retribución influye de manera directa en la motivación y actitud frente al trabajo.</p> <p>En la sesión académica como profesionales de la educación siente inconformismo por los beneficios salariales que en la actualidad tienen</p>	<p>de todos los funcionarios.</p> <p>La equidad salarial estimula el compromiso personal en la actividad comprometida a realizar.</p> <p>El quehacer pedagógico tendría un sentido diferente si su respaldo económico lograra la satisfacción del trabajo bien hecho.</p>	<p>Hay sentimiento de pertenencia claro en los colaboradores de la institución y desean cumplir con los objetivos trazados.</p>
--	---	---	---

Matriz 10. Dimensión /pregunta orientadora (Estilos de Dirección, Claridad y Coherencia en la Dirección)

<b>DIMENSIONES</b>	<b>PREGUNTAS ORIENTADORAS</b>	<b>PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS</b>	<b>CAMBIOS ESPERADOS</b>	<b>ANALISIS</b>
ESTILOS DE DIRECCION / CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	¿Siento apoyo por parte de mi jefe inmediato en mi trabajo? ¿Conozco las metas y criterios de la rectoría?	<p>No hay autonomía en la toma de decisiones por la falta de claridad de los objetivos, la falta de planeación y formación administrativa</p> <p>No hay libertad en las actividades realizadas en el aula de clase por la dirección.</p> <p>Falta de análisis de las metas y políticas institucionales, contrastando la coherencia de la filosofía del colegio con estas.</p> <p>Hay poco interés de la rectoría por</p>	<p>Planeación y ejecución en las rutas de acción administrativa y académica.</p> <p>Comunicación abierta y asertiva en las decisiones institucionales en un ambiente de confianza, apoyo y comprensión.</p> <p>Abrir espacios de reflexión entre los funcionarios y la dirección acerca del horizonte institucional.</p> <p>Optimización del tiempo en las reuniones por una comunicación</p>	<p>Se evidencia la necesidad en la socialización de políticas y directrices institucionales.</p> <p>Hay desmotivación por la ausencia de comunicación asertiva por parte de la dirección.</p> <p>La dirección de la institución debe fortalecer los espacios de confianza para el compromiso del horizonte institucional.</p>

		<p>lo aportes significativos que se hacen en las actividades realizadas y por hacer.</p> <p>Ausencia de comunicación entre la rectoría y los docentes, especialmente en el reconocimiento y apoyo.</p> <p>Se carece de espacios de integración por evitar perder tiempo no obstante esto daría un considerable contribución en el proyecto institucional</p>	<p>clara.</p> <p>Apoyo disciplinario que redunde en los logros de la comunidad educativa.</p>	<p>Los funcionarios comentan la necesidad de construir un plan de gestión institucional para el mejoramiento de las metas, visión y misión de la comunidad organizacional.</p>
--	--	--	---	--



### *Análisis general*

Tomando como soporte los resultados obtenidos a través de la aplicación de los tres instrumentos seleccionados, para el análisis de la percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, se puede evidenciar que existe una percepción compartida de los miembros de la organización acerca de los procesos estructurales de las instituciones y en las cuales jugaron un papel importante los factores estudiados tales como las relaciones que se pueden presentar entre las personas que conforman cada centro, el trato y estilos de dirección y liderazgo que evidencien los directivos, la relación entre compañeros entre otros.

A nivel general se observa que de las siete dimensiones valoradas más del 50% son percibidas positivamente, lo que refiere que la percepción del clima en ambas instituciones se encuentra en este momento particular en niveles alto y medio respectivamente, con excepción de la dimensión retribución que para ambos colegios la calificación estuvo baja y media, lo cual permite pensar que esta es la dimensión que más afecta la percepción pero que dicho nivel de influencia no determina una percepción negativa dada la estabilidad laboral que los funcionarios refieren. Así mismo es de mencionar que este es un factor en el cual no tienen injerencia los colaboradores y que está determinado por estándares estatales precisamente por el carácter público de las instituciones.

Cabe mencionar que los elementos que conforman el clima organizacional y que fueron evaluados a través del presente proceso de investigación se presentan como factores determinantes positivos para el buen desempeño de las instituciones, específicamente de los funcionarios que allí laboran. Dichos factores influyen en el comportamiento personal y laboral y tienen repercusiones directas en las actitudes manifiestas por los empleados, toda vez que el clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Así pues, a través de la presente investigación se logró reconocer el nivel de percepción del clima desde la óptica de los funcionarios, por su parte la Institución Educativa San Isidro, es percibida en su entorno en un nivel medio es decir a modo general la calificación se encontró en el rango cuantitativo de 86 a 120 puntos. Para el caso de la Institución Educativa Francisco de Paula Santander la percepción se encuentra en un nivel alto con calificaciones entre los 121 y 175 puntos respectivamente.

A nivel general, en ambas instituciones las relaciones interpersonales se perciben de manera positiva, los empleados se ayudan entre si y sus relaciones se basan en el respeto, la ayuda mutua y la consideración. Los funcionarios por otra parte manifiestan que los jefes directivos y coordinadores apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Ello permite que se derive un sentido de

pertenencia y orgullo desencadenado de la vinculación a la institución, lo cual genera sentimientos de responsabilidad y compromiso para el logro de los objetivos individuales e institucionales.

Por su parte el nivel de retribución se ha visto afectado de acuerdo con la percepción derivada del estudio puesto que los colaboradores manifiestan que la remuneración y los beneficios del trabajo no son lo que los participantes esperan pero ello se ve nivelado por la estabilidad laboral que les genera el formar parte de una institución pública. Finalmente la disponibilidad de recursos facilita el desempeño laboral y el adecuado ejercicio de las funciones en congruencia con los objetivos, la claridad y coherencia de la dirección en cuanto a las metas y objetivos propios de cada centro acorde con la función sustantiva.

En consonancia con lo anterior, es importante retomar y reconocer la aplicabilidad del concepto de clima institucional planteado por Rodríguez, G (2004) al hacer referencia específicamente al clima de las instituciones educativas, el cual refiere que tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables como la estructura organizativa, el tamaño, las formas de organización, los estilos de liderazgo, las características de sus miembros (directivos, administrativos, docentes y estudiantes), la comunidad en la que está integrado el propio centro entre otras.

## DISCUSION

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación a través del cual se buscó analizar la percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las instituciones Educativas San Isidro y Francisco De Paula Santander de la ciudad de Ibagué, es posible evidenciar cómo los factores internos y externos de una organización influyen directamente en el ambiente de trabajo y por ende en el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores de las instituciones.

En una institución Educativa y en cualquier tipo de organización, independiente de su estructura organizacional, el clima organizacional se convierte en una fuente de satisfacción y/o de insatisfacción para las personas que en ellas desarrollan su vida laboral toda vez que factores tales como las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad y la coherencia y claridad en la dirección, así como los valores corporativos afectan el comportamiento y la actitud del personal los cuales están en función de la percepción que cada persona tiene sobre cada una de dichas dimensiones.

En ese sentido, autores como Toro, F (2006), mencionan al referirse al clima, que es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de

las realidades del trabajo y de la empresa. Dichas percepciones, que en lo cotidiano empiezan a definir el ambiente o entorno laboral están directamente relacionadas con el nivel de motivación de los colaboradores y su desempeño, lo que se refleja en la calidad institucional.

Así, el clima organizacional al influir en la calidad del trabajo afecta también la percepción de la calidad, en este caso educativa que tanto el personal administrativo y académico de los centros educativos proyectan a los actores involucrados en el proceso educativo.

Cada institución es diferente y por tanto es preciso en este punto del proyecto mencionar que si bien las organizaciones objeto de estudio aquí referenciadas tienen un mismo objetivo misional que es la prestación de servicios educativos, cada una proyecta de acuerdo con la percepción compartida de los funcionarios que en ellas interactúan un clima específico y un ambiente único que las hace diferentes a las demás.

Si bien, ambas son instituciones de educación públicas los estilos de liderazgo, los valores corporativos, las relaciones interpersonales entre otras dimensiones son interiorizadas de manera diferente por cada uno de los miembros y por tanto la vivencia de las mismas varía de un actor a otro, de una unidad a otra y de una institución a otra.

De acuerdo con lo anterior, vale la pena resaltar que indefectiblemente el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral y como tal es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y la conducta y actitud personal de los colaboradores.

Así pues, Rodríguez (2004) al referirse al clima institucional en los centros educativos refiere que este tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro, siendo éstas las que van a determinar el ambiente del centro.

Como consecuencia de lo anterior, a través del desarrollo de la presente investigación se pudo comprobar que dentro de una concepción amplia del clima organizacional aplicada a las instituciones educativas, las conductas y las actitudes de los colaboradores están influenciadas por algo más que la disposición y la habilidad personal, y esta influencia sobre el comportamiento es generada por la institución y su contexto social específico.

En ese sentido, el ambiente laboral es un factor determinante en la productividad de los funcionarios y de la organización como tal, y es por ello que para que un colaborador rinda y para que alcance todo su potencial, debe tener las

condiciones adecuadas. No basta con que se tenga el conocimiento, el entrenamiento y las herramientas necesarias; es preciso, sentirse cómodo en el trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y con sus jefes o líderes.

## CONCLUSIONES

Tomando como referente el análisis de los instrumentos aplicados en el presente ejercicio investigativo, se logró analizar la percepción de los funcionarios tanto administrativos como académicos frente al clima organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander de la ciudad de Ibagué, mediante la evaluación del entorno laboral desde el punto de vista de quienes en ella interactúan, lo cual sirve de base para el diseño e implementación de acciones de mejora encaminadas a la generación de cambios positivos en el ambiente y la cultura institucional.

La dinámica interna de cada una de las Instituciones Educativas se encuentra transversalizada por factores estructurales, ambientales y humanos los cuales inciden directamente en la percepción de los funcionarios frente al entorno laboral, permeando las relaciones interpersonales, los sentimientos de satisfacción, el nivel de motivación y el desempeño en las áreas de trabajo.

Desde un punto de vista objetivo, se encontró que a nivel general la percepción de los funcionarios en las Instituciones Educativas se encuentra en un nivel alto, lo cual influye de manera positiva en el desempeño laboral de cada actor educativo, en el proceso de interacción entre los miembros de las organizaciones y en la calidad en la prestación del servicio que se brinda a la comunidad en general.



Entre los factores determinantes del clima organizacional que inciden en el desempeño del personal académico y administrativo en cada una de las Instituciones Educativas se encontraron como ejes fundamentales las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos; cuya percepción es compartida por los miembros de cada centro, dado que no se evidenciaron diferencias significativas entre la visión individual, por área y general.

De forma específica en la Institución Educativa San Isidro, los factores que en la actualidad afectan la percepción positiva del clima organizacional son la retribución y la disponibilidad de recursos, los cuales se encuentran en un nivel medio y bajo respectivamente, permitiendo inferir que es necesario generar acciones tendientes a identificar beneficios tangibles e intangibles derivados del trabajo, al tiempo que proporcionar herramientas, insumos y equipos que de forma compartida faciliten la realización de las actividades y funciones propias de los trabajadores en sus unidades de desarrollo.

Por su parte, en la Institución Educativa Francisco de Paula Santander, los factores que afectan la percepción positiva del clima organizacional son los estilos de dirección evidenciándose en un nivel medio, la retribución en un nivel bajo y la claridad y coherencia de la dirección en un nivel medio, lo cual permite concluir que

la forma como los colaboradores evidencian el liderazgo institucional puede afectar su actitud, motivación y comportamiento en el entorno laboral.

A nivel general se concluye que la percepción del clima organizacional en ambos centros educativos se encuentra en un nivel alto, dado que más del 50% del personal involucrado en el proceso investigativo, refiere que de acuerdo con los factores evaluados el ambiente es adecuado, se facilita el desarrollo del personal, se tienen en cuenta los puntos de vista de todos los actores académicos, propiciando la concertación para el fomento de los valores y el sentido de pertenencia institucional.

Finalmente, desde un análisis comparativo del clima organizacional en las instituciones educativas tomando como base las percepciones de los funcionarios, se puede referir que el factor de mayor incidencia y afectación en el entorno es la retribución, como un aspecto compartido para ambos centros. Sin embargo, dada la estabilidad laboral que ofrece el sistema para los funcionarios, este aspecto aunque afecta es asumido de forma consciente y responsable por los miembros de cada institución.

A nivel general, producto de la evaluación y análisis de las 7 dimensiones identificadas se puede observar que más del 50% del personal en la I.E. Francisco de Paula Santander perciben el clima en un nivel alto, a diferencia de la I.E. San Isidro en donde el mayor número de colaboradores perciben el clima en un nivel promedio

alto, lo cual puede estar mediado probablemente porque el número de funcionarios en cada centro es diferente.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar con base en los resultados expuestos en la presente investigación un plan de acción que posibilite el mejoramiento y la sostenibilidad de resultados positivos en el ambiente laboral, percibido por los funcionarios tanto administrativos como académicos de las Instituciones Educativas evaluadas.

Propiciar acciones periódicas de monitoreo a los cambios suscitados en el entorno laboral, a través de la implementación de acciones tendientes a medir el clima organizacional, mediante un proceso de estudio secuencial que permita evidenciar las mejoras en el tiempo.

Promover los estudios de clima organizacional en las demás instituciones Educativas públicas del municipio, buscando el mejoramiento del ambiente laboral que redunde en beneficio para la comunidad educativa, desde el concepto de calidad, tomando como referencia el presente ejercicio piloto.

## REFERENCIAS

Andrade, S (2005). *Cambio, organización y entorno*. Cuarta Edición. Editorial, Mc. Graw Hill. Interamericana de México.

Albornoz, E (2012). *Políticas docentes, formación, desarrollo y formación profesional*. Instituto internacional de planeamiento de la educación: Buenos Aires.

Anzola, M (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad Externado de Colombia. Colombia.

Carterette, E (1982) *Manual de percepción Raíces históricas y filosóficas*. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, I (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Editorial Mc. Graw Hill. Interamericana de México: S.A.

Chiavenato, I (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª edición. Mc Graw Hill. México. Sentido de Pertenencia.

Daft, R (2005) *Teoría y Diseño organizacional*. 8ª. Edición, Editorial Thomson. México.

- Debus, A. (1996). *El hombre y la naturaleza en el Renacimiento* F.C.E., México.
- Dessler G. (1997). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Hernández. R. (1998) *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill- Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Jiménez, A (1997). *La gestión por competencias: una manera de gestionar la organización y las personas desde un nuevo paradigma*.
- Mazabel, C (200). *Recursos Humanos: Centro de Investigaciones*. Lima, Perú.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización* (Vol. 2). Madrid: Toran S.A.
- Stephen, P (2004). *Comportamiento organizacional* 8ª edición. Prentice Hall. México.
- Rodríguez, G (2004). *El clima escolar. Revista Digital de “investigación y educación”* Edición 7.
- Romero, D. y Leal, J. (1990). *Medición de clima laboral en una empresa privada colombiana. Manuscrito no publicado*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Taylor, S (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. Buenos Aires. Cap. 4.

Toro, F (2006). *El clima organizacional. Perfil de las empresas Colombianas*. CINCEL. Medellín.

## **APENDICES**

### Apéndice A

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ARTES Y HUMANIDADES PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

##### **ENTREVISTA CLIMA ORGANIZACIONAL**

La presente entrevista tiene como finalidad Reconocer los factores determinantes del clima organizacional que inciden en el desempeño del personal académico y administrativo, de los funcionarios de las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander de la ciudad de Ibagué, en el marco del proyecto de investigación titulado PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS FRENTE AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SAN ISIDRO Y FRANCISCO DE PAULA SANTADER, IBAGUÉ TOLIMA, de acuerdo con el convenio marco celebrado entre la Alcaldía de Ibagué y la UNAD.

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas relacionadas con el Clima Organizacional, su tarea es dar respuesta a las mismas tomando como referente su percepción acerca de la temática abordada.



## Información General

FECHA _____	EDAD _____	SEXO M__ F__
EMPRESA _____		
PROFESIÓN _____	TIPO CONTRATO _____	
TIEMPO EN EL CARGO _____	AREA _____	

### *Relaciones Interpersonales:*

¿Cómo son las relaciones con sus compañeros a nivel laboral? (apoyo, respeto, asertividad).

### *Estilo de dirección:*

¿De qué manera su jefe inmediato apoya y estimula la participación en su área de trabajo?

### *Sentido de Pertenencia:*

¿Cómo percibe el sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y la de sus compañeros?

### *Retribución:*

¿Considera que los incentivos y la asignación salarial son equitativos de acuerdo con su rol y sus funciones, por qué?

### *Disponibilidad de recursos:*

¿Cómo influye la asignación de recursos, materiales y disponibilidad de información en el desarrollo de sus labores cotidianas?

*Claridad y coherencia en la dirección:*

¿Cómo percibe las directrices dadas por su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de la misión y la visión institucional?

*Valores colectivos:*

¿Considera que en el equipo de trabajo se da la cooperación, la responsabilidad y el respeto? Dé un ejemplo de cada uno.

***De antemano agradecemos su valiosa colaboración, este es un documento confidencial y será utilizado exclusivamente con fines académicos.***

## Apéndice B.

### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La Escala de Clima Organizacional (EDCO), diseñada por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2005), es una prueba que consta de treinta y cinco (35) ítems administrados en un tiempo máximo de cuarenta (40) minutos, dirigida a funcionarios de una organización.

#### Objetivo

Identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización relacionada con el ambiente laboral. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

#### Instrucciones

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 35 afirmaciones, a través de las cuales se busca medir el clima organizacional en la institución donde usted labora.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente

Ejemplo:

ITEM	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Soy autónomo de las decisiones en mi trabajo	X				

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

- 1) La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.
- 2) Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.
- 3) Llenar todos los datos solicitados en el siguiente cuadro.

### Información General

FECHA _____	EDAD _____	SEXO M__ F__
EMPRESA _____		
PROFESIÓN _____	TIPO CONTRATO _____	
TIEMPO EN EL CARGO _____	AREA _____	

TEM	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.					
2. Soy aceptado por mi grupo de Trabajo.					
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.					
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.					
5. El grupo de trabajo valora mis aportes.					
6. Mi Jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					

7. Mi jefe es mal educado.					
8. Mi Jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
9. Las decisiones impartidas por el Jefe son arbitrarias.					
10. El Jefe desconfía del grupo de trabajo.					
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.					
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.					
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.					
15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.					
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.					
17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.					
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.					
19. Sin remuneración no trabajo horas extras.					
20. Sería más feliz en otra empresa.					
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
22. El ambiente físico de mi trabajo es el adecuado.					
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.					

26. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.					
27. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.					
28. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.					
29. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.					
30. Las metas de la empresa son poco entendibles.					
31. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.					
32. Las otras dependencias responde bien a mis necesidades laborales					
33. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.					
34. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidos en culpar a otros					
35. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ARTES Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**TALLERES INVESTIGATIVOS**

**TALLER 1**

**Objetivo:**

Reconocer la percepción de los trabajadores en torno a las relaciones interpersonales, los valores colectivos y la disponibilidad de recursos

**Temas a tratar:**

- 1. Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
- 2. Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- 3. Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

**Duración:**

120 minutos

**Inicio:**

Video: Valores para el éxito personal

**Desarrollo:**

Creación de una historia grupal: Cada participante debe escribir en una misma hoja una frase, creando una historia de acuerdo a sus relaciones personales, los valores y los recursos evidenciando cómo se siente en la institución.

Finalmente se hace lectura del cuento construido y se socializan sus impresiones a cerca de este.

**Cierre:**

Preguntas orientadoras

¿Cómo me siento con el grupo de maestros del colegio?

¿Percibo que hay entre los maestros valores que nos identifican como colegio?

¿Dispongo de lo necesario para realizar bien mi trabajo?

**TRABAJO DEL MURO:**

QUE HAY	QUE APORTO	QUE CAMBIA



## **TALLER 2**

### **Objetivo:**

Reconocer la percepción de los trabajadores en torno a la retribución y el sentido de pertenencia hacia la institución educativa.

### **Temas a tratar:**

**1. Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

**2. Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa.

Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

### **Duración:**

120 minutos

### **Inicio:**

Dinámica adivina quién es: cada participante debe llenar en un papel rasgos que lo identifiquen no físico sino de personalidad y el resto debe adivinar.

### **Desarrollo:**

Construcción de un edificio de papel

Se organiza por equipos de trabajo de acuerdo al número de asistentes, se les entregará un block de papel periódico y deben construir entre todos un castillo, escribiendo en cada hoja palabras claves de reconocimiento por su labor que realizan en la institución, ejemplo:

Felicitaciones

Luego se socializará la construcción y como se sintieron con el ejercicio.

### **Cierre:**

Preguntas orientadoras

¿Siento compromiso y responsabilidad con los objetivos del colegio?

¿Me siento bien remunerado por mi trabajo?

**TRABAJO DEL MURO:**

<b>QUE HAY</b>	<b>QUE APORTO</b>	<b>QUE CAMBIA</b>

### **TALLER 3**

#### **Objetivo:**

Reconocer la percepción de los trabajadores en torno al estilo de dirección y la claridad y coherencia en la dirección en la institución educativa.

#### **Temas a tratar:**

**1. Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

**2. Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

#### **Duración:**

120 minutos

#### **Inicio:**

**Dinámica:** Montando los jinetes.

#### **Desarrollo:**

Se le da a cada participante un papel para que escriba sin firmar preguntas sobre las situaciones problemáticas que se presentan en la institución, relacionadas con los estilos de liderazgo y las metas institucionales.

Luego al azar se toma y se da sugerencia acerca de cómo resolver dicha situación.

#### **Cierre:**

Preguntas orientadoras

¿Siento apoyo por parte de mi jefe inmediato en mi trabajo?

¿Conozco las metas y los criterios de la rectoría?

**TRABAJO DEL MURO:**

<b>QUE HAY</b>	<b>QUE APORTO</b>	<b>QUE CAMBIA</b>

Apéndice D.

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ARTES Y HUMANIDADES  
ZONA SUR CEAD IBAGUE  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

**1. Título**

INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SAN ISIDRO Y FRANCISCO DE PAULA SANTANDER DE LA CIUDAD DE IBAGUE

*“TALENTO HUMANO MOTIVADO Y COMPETENTE”*

**2. Descripción de la propuesta**

La presente propuesta de intervención encaminada a implementar un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, toma como referente los resultados obtenidos en el proceso de investigación titulado “Percepción de los funcionarios frente al clima organizacional” el cual se fundamentó en el diseño y aplicación de tres instrumentos para la recolección de la información, tales como la entrevista, una escala para la medición del clima laboral y talleres investigativos.

Se buscó indagar y medir la percepción de los colaboradores en siete dimensiones constitutivas del clima como lo son las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la claridad y coherencia

de la dirección y los valores colectivos. Producto del análisis de la información se evidenció que existe una percepción compartida entre los funcionarios frente al clima y que si bien el clima es positivo en un alto porcentaje, es necesario desarrollar acciones tendientes al mejoramiento y fortalecimiento del mismo dado que de ello depende en gran medida el comportamiento de los colaboradores a nivel institucional, la motivación para el óptimo desarrollo de su función y la calidad en la prestación del servicio educativo como función sustantiva de las instituciones, lo cual a su vez redundará en beneficio y calidad académica para los educandos.

En una institución Educativa y en cualquier tipo de organización, independiente de su estructura organizacional, el clima organizacional se convierte en una fuente de satisfacción y/o de insatisfacción para las personas que en ellas desarrollan su vida laboral toda vez que factores tales como los mencionados anteriormente afectan el comportamiento y la actitud del personal los cuales están en función de la percepción que cada persona tiene sobre dichas dimensiones.

Por lo anterior, la presente propuesta pretende en un sentido amplio a través del desarrollo de una metodología social participativa, fomentar proceso de reflexión, análisis e interiorización de los componentes fundamentales que influyen o inciden en el clima organizacional de tal manera que se gesten desde el interior de la organización cambios y transformaciones, a través de la construcción conjunta del conocimiento en donde las personas y beneficiarios directos sean los actores principales en el proceso.

### **3. Justificación**

Cada día las organizaciones tienen más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y laboral y a crear condiciones en el ambiente laboral que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

No ajeno a todo lo anterior, y ya que se está tomando conciencia sobre la importancia del tema; la Secretaría de Educación Municipal en convenio de cooperación interinstitucional con la Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD ha desarrollado un proceso de investigación encaminado a identificar la percepción de los funcionarios de dos Instituciones Educativas frente al ambiente laboral cuyo resultado se plasma en la presente propuesta denominada “Talento Humano Motivado y Competente” la cual busca optimizar las competencias del talento humano de las entidades al tiempo que potencializa aspectos claves de la organización y de esta forma lograr su motivación permanente, mediante la capacitación, su efectividad, eficiencia, y eficacia en el desarrollo de sus funciones, manteniendo un alto grado de satisfacción y compromiso que coadyuve a cumplir con la misión institucional.

Por lo tanto, la importancia de este proceso reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es sólo el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores; por eso, el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, que pueden conllevar a un mejor clima laboral y una mayor productividad o a todo lo contrario.

Este proceso representa para todos, un cambio de mentalidad, de cultura y de filosofía de vida. Dichos cambios culturales no son fáciles, por lo tanto, es imperioso encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores y generar la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de las organizaciones, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de los centros educativos tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo.

## **4. Objetivos**

### **4.1. General**

Implementar un proceso de intervención psicosocial para el mejoramiento del clima organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander.



## 4.2. Específicos

Desarrollar acciones reflexivas tendientes al mejoramiento y fortalecimiento de los aspectos organizacionales incidentes en la percepción del clima laboral.

Generar escenarios de discusión para la construcción y deconstrucción del conocimiento en torno a los aspectos laborales y personales que afectan positiva y/o negativamente la motivación y satisfacción de los empleados en su sitio de trabajo.

Sensibilizar a los colaboradores de las instituciones sobre la importancia del mejoramiento del clima laboral, el cual redundará en beneficio de la comunidad educativa y la percepción de la calidad educativa.

## 5. Estrategias y actividades

Para poder implementar la propuesta se presentan las siguientes actividades ver Tabla

## 6. Personas responsables

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERFIL</b>
Tito Lara Masmela	▪ Psicólogo en Formación

## **7. Metodología**

Para la implementación de la presente propuesta se sugiere utilizar la metodología social participativa, que se concibe como una forma de ver y abordar los procesos de enseñanza-aprendizaje y construcción del conocimiento, esta forma de trabajo concibe a los participantes de los procesos como agentes activos de la construcción, reconstrucción y deconstrucción del conocimiento y no como agentes pasivos, simplemente receptores.

Esta metodología busca que los participantes resignifiquen su experiencia, y la de los otros, con la que su aprendizaje se contextualiza en su realidad cotidiana y se ajusta a las particularidades de su proceso de desarrollo.

La metodología participativa busca: Partir siempre de la realidad y de las experiencias de los sujetos. Generar un proceso creativo de reflexión y análisis sobre las creencias, actitudes y prácticas que forman parte de su realidad y la de su grupo, para volver a la realidad con nuevas formas de actuar sobre ella.

La metodología participativa, es una herramienta, recurso o procedimiento que permite, reconstruir la práctica en los actores, para extraer de ellas la atención y participación activa, en ese sentido es una forma de integración social a través de la cual un colectivo desde las orientaciones de un profesional construyen su realidad desde la reflexión de su entorno en un proceso de empoderamiento individual y social.

## **8. Etapas del proceso**

El proceso de intervención propuesto se pretende desarrollar a partir de la implementación de 4 etapas específicamente:

Etapa 1: Socialización: El propósito de esta etapa es dar a conocer a los funcionarios tanto administrativos como académicos de los centros educativos los resultados obtenidos en el proceso de medición del clima laboral como producto del ejercicio investigativo desarrollado en cada institución. Se dará a conocer la percepción de los colaboradores en torno a las dimensiones evaluadas para luego llegar en consenso a identificar la percepción general que sobre el entorno organizacional se tiene en cada entidad.

Etapa 2: Sensibilización: En esta etapa el propósito es dar a conocer a la comunidad educativa y principalmente a los colaboradores o funcionarios de cada institución el proceso a implementar, propiciando la reflexión en torno a la importancia de la ejecución de las actividades propuestas como una forma de generar estabilidad, pertenencia y motivación frente al quehacer personal e institucional.

Etapa 3: Desarrollo: Hace referencia a la implementación de cada una de las actividades propuestas, para las cuales se emplearán estrategias grupales como talleres, paneles de discusión, cine foros entre otros. EL objetivo es generar la reflexión y en ese sentido un cambio actitudinal que promueva el fortalecimiento del clima laboral desde las potencialidades de cada actor involucrado en el proceso.

Etapa 4: Monitoreo y Evaluación: Posterior al proceso de intervención propiamente dicho se realizarán evaluaciones periódicas a través de la aplicación de instrumentos de medición del clima tanto cualitativos como cuantitativos, con el objetivo de adoptar nuevas formas de trabajo que posibiliten en crecimiento institucional y personal, buscando desde el modelo de desarrollo organizacional congruencia entre las metas organizacionales y los propósitos individuales como una fuente tangible de satisfacción.

### **9. Beneficiarios de la propuesta**

A través del desarrollo de la propuesta se busca impactar a un amplio sector educativo tanto de manera directa como indirecta, en ese sentido el grupo de beneficiarios directos está constituido por los funcionarios tanto directivos como administrativos y académicos que laboran en cada centro.

Por su parte los beneficiarios indirectos lo constituyen los estudiantes, los padres de familia y la comunidad en general que impacta las instituciones de acuerdo con su ubicación geográfica, dado que está como una propuesta de intervención promoverá el mejoramiento el clima laboral y con ello de la calidad educativa.

### **10. Recursos**

Para implementar la propuesta se hace necesario contar con los siguientes recursos

<b>RECURSOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 profesional en psicología</li> </ul>
TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Computador, Video Beam, TV.</li> </ul>
PEDAGOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Videos, Lecturas, Juegos.</li> </ul>

## **11. Productos e impactos**

A través de la implementación de la propuesta se espera:

Crear conciencia en los funcionarios sobre los factores que influyen en la percepción del clima organizacional.

Mejorar a través de las actividades propuestas el entorno laboral en cada Institución Educativa.

Promover el mejoramiento de la calidad educativa y la percepción de la misa por parte de la comunidad educativa, como producto del fortalecimiento del clima organizacional y su vivencia por parte de los funcionarios.

Evidenciar congruencia entre las metas organizacionales y los objetivos personales, tomando como referente la misión y visión institucional entendidas como la ruta de navegación en el desarrollo de las funciones cotidianas.

## PLAN GENERAL

### “TALENTO HUMANO MOTIVADO Y COMPETENTE”

ESTRUCTURACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>En la propuesta Intervención Psicosocial para el mejoramiento del clima organizacional en las instituciones educativas San Isidro y francisco de Paula Santander de la ciudad de Ibagué “Talento Humano Motivado y competente” se utilizó como herramienta pertinente a esta investigación tres instrumentos para la recolección de información como son la entrevista, la escala de medición del clima organizacional y los talleres investigativos los cuales permitieron determinar el por qué de la presente propuesta, con el fin de generar acciones tendientes al mejoramiento del entorno laboral en procura de una mayor satisfacción, motivación y pertenencia de los empleados. Por lo tanto se hace necesario:</p>	<p>En la investigación, después de analizar los resultados arrojados por la entrevista, la escala de medición del clima organizacional y los talleres investigativos elaborados con el fin de reconocer la percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las instituciones educativas, se establece la propuesta Intervención Psicosocial para el mejoramiento del clima organizacional en las instituciones educativas San Isidro y francisco de Paula Santander de la ciudad de Ibagué “Talento Humano Motivado y competente”, teniendo en cuenta que se debe promover el mejoramiento del ambiente de trabajo a través</p>	<p>Se recolectó información producto de los análisis de resultados arrojados por la entrevista, la escala de medición del clima organizacional y los talleres investigativos, a través de los cuales se evidenció de acuerdo con la percepción de los funcionarios el nivel en el que en la actualidad se vivencia cada dimensión así:</p> <p>I.E. San Isidro:</p> <p>Relaciones interpersonales: 86% nivel alto.</p> <p>Estilo de Dirección: 65% nivel alto.</p> <p>Sentido de Pertenencia: 51% nivel alto.</p>

Desarrollar acciones reflexivas tendientes al mejoramiento y fortalecimiento de los aspectos organizacionales incidentes en la percepción del clima laboral.

Generar escenarios de discusión para la construcción y deconstrucción del conocimiento en torno a los aspectos laborales y personales que afectan positiva y/o negativamente la motivación y satisfacción de los empleados en su sitio de trabajo.

Sensibilizar a los colaboradores de las instituciones sobre la importancia del mejoramiento del clima laboral, el cual redundará en beneficio de la comunidad educativa y la percepción de la calidad educativa.

de la creación de actividades de grupo bajo la metodología social participativa tales como: Talleres, paneles de discusión, cine foros, entre otros, acorde con las dimensiones evaluadas en el proceso de investigación propias del clima organizacional, como lo son las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos.

Retribución: 65% nivel medio.

Disponibilidad de los Recursos: 57% nivel bajo

Claridad Coherencia en la Dirección: 71% nivel alto

Valores Colectivos: 42% nivel alto

I.E. Francisco de Paula Santander:

Relaciones interpersonales: 76% nivel alto.

Estilo de Dirección: 46% nivel medio.

Sentido de Pertenencia: 59% nivel alto.

Retribución: 47% nivel bajo.

Disponibilidad de los Recursos: 64% nivel alto.

Claridad y Coherencia en la Dirección: 41% nivel medio

Valores Colectivos: 47% nivel alto

## ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

### “TALENTO HUMANO MOTIVADO Y COMPETENTE”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	CONTENIDO	DURACIÓN	PARTICIPANTES
Panel de Discusión	Dar a conocer a los colaboradores de las instituciones educativas San Isidro y francisco de Paula Santander los resultados del proceso de investigación y medición del clima organizacional.	<p>Análisis del nivel de percepción del clima organizacional.</p> <p>Identificación de las dimensiones y su percepción por parte de los actores académicos.</p> <p>Presentación de la propuesta de intervención.</p>	2 horas	<p>Directivos</p> <p>Docentes</p> <p>Administrativos</p>
Taller interactivo	Propiciar el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de cada institución.	Relaciones Interpersonales, estilos de comunicación, habilidades sociales.	2 horas	<p>Directivos</p> <p>Docentes</p> <p>Administrativos</p>



Juego de Roles	Socializar los estilos de dirección enfocando el bienestar de todos y cada uno de los colaboradores de la institución	Estilos de dirección	2 horas	Directivos Docentes Administrativos
Cine Foro	Identificar los sentimientos derivados por el compromiso y la responsabilidad de pertenecer a la institución.	Sentido de pertenencia	2 horas	Directivos Docentes Administrativos
Sociodrama	Identificar los beneficios del trabajo como maestro del estado	Retribución	2 horas	Directivos Docentes Administrativos
Yincana lúdica	Promover el reconocimiento de la disponibilidad de recursos a través de lúdicas que permitan una reflexión en torno al uso de la información y los equipos requeridos para	Disponibilidad de Recursos	2 horas	Directivos Docentes Administrativos

	su labor como.			
Entrevistas, con preguntas orientadoras	Expresar la participación de la dirección en el futuro de la institución con el apoyo de todos y cada uno de los colaboradores	Claridad y coherencia en la dirección	2 horas	Directivos Docentes Administrativos
Feria de los Valores	Reafirmar los valores como la cooperación, el respeto y la responsabilidad como pilar fundamental para el bienestar de la organización.	Valores Colectivos.	2 horas	Directivos Docentes Administrativos
Aplicación Escala EDCO	Realizar evaluación y monitoreo del proceso implementado verificando cambios en el ambiente laboral desde la percepción de los funcionarios.	<p>Escala de Clima Organizacional:</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Estilo de dirección</p> <p>Sentido de Pertenencia</p> <p>Retribución</p> <p>Disponibilidad de Recursos</p> <p>Claridad y Coherencia en la Dirección</p> <p>Valores Colectivos</p>	2 horas	Directivos Docentes Administrativos

Apéndice E.

## REGISTRO FOTOGRÁFICO

I.E. San Isidro



Foto1. I.E. San Isidro Taller 1



Foto2. I.E. San Isidro Taller 2



Foto3. I.E. San Isidro Taller 3

I.E. Francisco de Paula Santander



Foto1. I.E. Francisco de Paula Santander Taller 1



Foto 2. I.E. Francisco de Paula Santander Taller 2



Foto1. I.E. Francisco de Paula Santander Taller 1