HACIA EL RECONOCIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO GERMÁN ARCINIEGAS JORNADA MAÑANA

JENNY PAOLA LEAL FERNÁNDEZ

NINFA LETICIA MEDINA OTAVO

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA Y PROYECCIÓN SOCIAL
BOGOTA D.C
2011

HACIA EL RECONOCIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO GERMÁN ARCINIEGAS JORNADA MAÑANA

JENNY PAOLA LEAL FERNÁNDEZ

NINFA LETICIA MEDINA OTAVO

Dirigido por:

ALVARO CASTRILLÓN

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA Y PROYECCIÓN SOCIAL
BOGOTA D.C
2011

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

BOGOTÁ MARZO DE 2011

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios, por ser el creador de la vida y por motivarnos, gracias a esta hermosa labor docente en ascender un pequeño pero significativo escalón en pro un direccionamiento hacia sus principios en cada una de las vidas que deja bajo nuestra manos.

A nuestras familias; por el apoyo, la paciencia y el ánimo que demostraron siempre de manera incondicional y por último al grupo formador de la universidad que orientó este trabajo.

Jenny Paola Leal Fernández y Leticia Medina Otavo

R.A.E

(RESUMÉN ANALITICO ESTRUCTURAL)

TITULO

HACIA EL RECONOCIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO GERMÁN ARCINIEGAS JORNADA MAÑANA

AUTORES:
JENNY PAOLA LEAL FERNÁNDEZ
NINFA LETICIA MEDINA OTAVO

FECHA DE ELABORACIÓN
Marzo 2010 – Marzo 2011

PROGRAMA ACADÉMICO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA Y PROYECCIÓN SOCIAL

PALABRAS CLAVES
Clima organizacional, contexto físico, cantidad y calidad del trabajo, relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo.

DESCRIPCION

Diferentes estudios manifiestan que la forma positiva o negativa, en la cual el empleado percibe su ambiente laboral esto repercutirá significativamente en su desempeño labora y por ende el éxito de una organización. Son muchas las compañías que hoy por hoy tienen entre sus más altas prioridades la implementación de planes y metodologías que les permitan diagnosticar, medir, intervenir y mejorar el Clima Laboral y Organizacional de sus empresas. Por ser un tema tan estratégico requiere la atención gerencial en todas las empresas.

El presente trabajo de investigación se refiere precisamente su estudio en la Institución Educativa Distrital Germán Arciniegas jornada mañana, ubicada en la localidad de Bosa en Bogotá Colombia para la cual busca reconocer y potencializar las fortalezas, así como reflexionar sobre las oportunidades de mejora que fortalezcan el clima organizacional de la institución.

La investigación aquí expuesta es de tipo EXPLORATORIA porque su propósito es destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

El método de investigación es CUANTITATIVO donde se recolecta datos numéricos del objeto de estudio mediante encuestas a los participantes y CUALITATIVA por Extraer descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas.

CONTENIDO-INTRODUCCION

El colegio Germán Arciniegas es una institución que inició labores hace tres años, lo cual supone que su sistema de organización es reciente y que se está encaminando hacia la excelencia académica y social. Obtener el reconocimiento de calidad requiere de la evaluación de todos los aspectos que intervienen en la institución, donde el clima organizacional podría ser la puerta de entrada al proceso de aseguramiento de dicha calidad, dado que son las personas de todos los niveles las que hacen posible el éxito de este tipo de Proyectos Educativos, por lo tanto crear un ambiente favorable entre los colaboradores de la institución favorece la mayor satisfacción de los individuos y por ende sus resultados laborales serán mejores, mientras que un clima organizacional inadecuado destruye el ambiente y baja la productividad exitosa de sus miembros, para lo cual se plantea el interrogante ¿Cuál es el ambiente laboral que se vive en el colegio Germán Arciniegas JM? Y con ello los resultados de investigación permitan reconocer, potencializar las fortalezas y reflexionar sobre oportunidades de mejora que fortalezcan el clima organizacional de la institución.

JUSTIFICACION

El Clima Laboral y Organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización acerca de los valores, las actitudes, el ambiente y las prácticas empresariales que se viven en dicha organización. Cuanto más favorables sean esas percepciones por parte de los individuos, mayores y mejores serán sus disposiciones, sus motivaciones y su compromiso para laborar allí. La indudable consecuencia directa que el Clima Laboral y Organizacional ejerce sobre el desempeño de los integrantes de una organización, ha convertido este tema en una de las mayores preocupaciones de los líderes en la actualidad. Son muchas las compañías que hoy por hoy tienen entre sus más altas prioridades la implementación de planes y metodologías que les permitan diagnosticar, medir, intervenir y mejorar el Clima Laboral y Organizacional de sus empresas. Si bien hay empresas que como resultado de los estudios de Clima han hecho intervenciones exitosas para su mejoramiento, otras se han quedado en el nivel estadístico descriptivo de la medición, situación que no trasciende en el proceso de intervención y mejora.

Por ser un tema tan estratégico y central, el Clima Laboral y Organizacional merece y requiere la atención y el cuidado de la alta gerencia en todas las empresas, especialmente en el sector educativo, por ser este, quien contiene actores que interviene directamente en la formación integral de los miembros de una sociedad y quienes enmarcaran decisivamente el presente y el futuro de un país con sus habilidades formativas.

Por otra parte en las Instituciones Educativas se nota con preocupación como pocas veces se encuentran gerentes que consideren importante el clima organizacional, dejando de lado vital instrumento de reconocimiento institucional; que seguramente, si se reconoce y actúa para mejorar se logrará un ambiente de trabajo agradable con el que se alcance comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, estudiantes mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

PROBLEMA

¿Cómo es el clima organizacional que se vive en el Colegio Germán Arciniegas IED jornada mañana del personal docente?

OBJETIVO GENERAL

Identificar el clima organizacional del personal docente en el Colegio Germán Arciniegas jornada mañana mediante la aplicación de entrevistas y encuestas para determinar fortalezas y debilidades en el ambiente laboral de la institución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar las fortalezas y debilidades encontradas en el estudio de clima organizacional mediante la aplicación de encuesta y entrevista.

- Interpretar y dar a conocer los resultados que arrojó la investigación de clima organizacional, con el fin de generar un espacio de oportunidad donde se reconozcan las fortalezas y se reflexione sobre cómo superar las debilidades encontradas.

- Realizar un informe en el cual se describa el clima organizacional de los docentes del colegio Germán Arciniegas jornada mañana que sirva como base para establecer de un plan de mejoramiento encaminado a superar las debilidades encontradas o sirva como diagnostico para la creación del proyecto de bienestar docente en la institución.

MARCO TEORICO

Orígenes

El concepto de desarrollo del clima organizacional apareció en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de Desarrollo Organizacional fue un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que fue conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003).

Concepciones

En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60. Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona.

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.
Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización".

- **Variables del clima organizacional según Likert**

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Dimensiones del clima laboral

(Adaptado de Litwin y Stringer)

Las encuestas de clima, por lo general, contemplan 9 dimensiones definidas por los autores Litwin y Stringer. Cada dimensión da lugar a una serie de preguntas relacionadas: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Dimensiones del clima la escuela

- Clima de clase
- Clima de grupo
- Clima organizativo

Estilos de clima organizacional

- Clima de tipo autoritario explotador
- Clima de tipo autoritarismo paternalista
- Clima de tipo participativo consultivo
- Clima participación en grupo

Gerencia

Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientarnos hacia una *gerencia integral*, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente."

Funciones gerenciales

Stephen P. Robbins señala que las funciones de la gerencia son: La planeación, la organización, la dirección y el control.

Gestión pública y participación ciudadana

La gestión pública, incluye la planeación, la definición de políticas, servicios y programas, proyectos, contratos y ejecución de recursos públicos, así como el control y la evaluación de las actividades desarrolladas para lograr los propósitos previamente definidos.

La participación es el derecho constitucional a tomar parte en la formulación, ejecución y control de las acciones que requerimos de la administración pública para el logro de los intereses generales, la garantía de los derechos y la satisfacción de las necesidades fundamentales de la población.

ESTILOS DE LIDERAZGO

- El líder autócrata
- El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal

- El líder paternalista

METODOLOGIA

La metodología usada durante esta investigación es exploratoria ya que destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encuentra los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. De metodología cuantitativa por utilizar la encuesta como instrumento y cualitativa por la aplicación de la entrevista. Ambos instrumentos fueron aplicados a una población significativa de la institución, en un 80% y un 15% respectivamente. Se planteó una hipótesis que se pone a comprobación partiendo de las variables extraídas mediante los instrumentos en las que se encuentran: el contexto físico, la cantidad y calidad del trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo. En las que además se busca identificar los factores que influyen tanto negativa como positivamente para el ambiente organizacional de la institución Educativa Germán Arciniegas jornada mañana.

El esquema de trabajo se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes pasos: consecución de la empresa, orientaciones generales de la institución, elaboración de instrumentos para la recolección de información, recolección de la información tabulación y análisis de datos, presentación y entrega de informe; con el fin de establecer un plan de mejoramiento encaminado a fortalecer el clima de la institución.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Conforme a los resultados presentados se puede concluir que el colegio Germán Arciniegas presenta las siguientes características positivas y negativas del clima organizacional.

- Los docentes del Colegio Germán Arciniegas jornada mañana reconocen que existen varios líderes positivos resaltando los directivos docentes lo cual deja ver la buena gestión administrativa; el tipo de líder predominante en la institución es el participativo (caracterizado por tener en cuenta a sus subalternos para la toma de decisiones). Sin embargo se mencionan dos debilidades para algunos líderes de la institución en los que está la manipulación en la toma de decisiones y la desesperación en algunos momentos que afecta al clima institucional.

- En las relaciones interpersonales de la institución existe colaboración y apoyo en la parte afectiva y laboral, aunque algunos manifiestan que estas relaciones se ven afectadas por la cantidad de trabajo en la institución y actitudes negativas de algunos maestros cuando son impositivos y no aceptan críticas.

- La mitad de los docentes ven la comunicación de la institución como algo positivo, mientras la otra mitad está en desacuerdo con este aspecto. Por otra parte en la entrevista se evidencia como fortaleza el medio con que se da la comunicación (Correo Electrónico) y debilidades como la no comunicación sino información, saturación de tareas, exceso de información en los correos electrónicos, información incompleta a las personas implicadas, la comunicación se ve como una imposición donde unos obedecen lo que otros mandan y cambia se abruptamente.

- Los docentes manifiestan que el **contexto físico no cuenta con una** infraestructura adecuada y los recursos son insuficientes para encaminar plenamente la formación germanista a la calidad educativa proyectada. Se suma además otros factores que hacen difícil la labor formadora como lo son: la interferencia de sonido constante, inadecuada iluminación y precarias condiciones ambientales. Sin embargo se da como fortaleza la habilidad pedagógica y metodológica por parte de los docentes a la hora de trabajar con la comunidad educativa pese a las dificultades.

- En cuanto a la **Cantidad y calidad del trabajo** los docentes manifiestan que existen muchas actividades poco significativas que no apuntan a las necesidades de los estudiantes, el tiempo en diseñar y aplicar estas actividades hace que se pierda el tiempo real en el aula y los recursos con que cuenta la institución son insuficientes para la ejecución de algunas actividades. Se encuentra como fortaleza la unidad temática la cual es una herramienta pedagógica que desarrolla competencias y mantiene a los padres de familia informados sobre las actividades académicas de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

- Para la problemática: algunos líderes tienden a manipulan la información a la hora de la toma de decisiones. Se sugiere consultar varias fuentes de información antes de tomar una decisión para que esta sea asertiva y no se vea ante los ojos de los demás como una decisión hecha por conveniencia, siendo este un principio necesario en el liderazgo.

- Para la problemática: algunos líderes se desesperan en momentos de estrés laboral y se nota la tención en el ambiente. Se sugiere que los líderes con este comportamiento aprendan a manejar su estrés el cual se podría apoyar con charlas externas a todos los docentes y directivos docentes sobre el manejo de estas situaciones.

- Para la problemática: la cantidad de trabajo en la institución afecta las relaciones interpersonales de la institución. Se sugiere abrir espacios y

actividades encaminadas a fortalecer la verdadera integración entre compañeros docentes.

- Para la problemática: las actitudes negativas por parte de algunos maestros cuando son impositivos y no aceptan críticas. Se sugiere integrar talleres para el reconocimiento de errores ya que algunas personas no aceptan que se están equivocando y simplemente imponen las cosas y se molestan. En estos talleres se debe enfatizar como este tipo de comportamientos afecta el trabajo y las relaciones interpersonales. Además debe orientar la crítica directa asumida por algunos por una actitud propositiva y de sugerencias que sin duda será tomada como un aporte al trabajo del otro.

BIBLIOGRAFÍA

a. Libros:

ALVAREZ, Manuel. El liderazgo de la calidad total. Ed. Escuela española. 1998

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Ed. Trillas. 1987

FERNÁNDEZ M. y Sánchez J. Manual de prácticas de psicología organizacional

FERNÁNDEZ, Evaristo. Gestión de instituciones educativas inteligentes. Ed. Mc Graw-Hill. España. 2001.

GARZÓN Luis Eduardo y Otros. Gestión para el fortalecimiento institucional.2007. Módulo uno.

GUILLÉN, C. y Guil R. Psicología del trabajo para relaciones. 2000.

MARÍN, M. Henry. Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano. Impresos Begon Ltda. 2005

NAVARRO, Rubén E. y García A. clima y compromiso organizacional. Volumen I. Biblioteca Nacional Española. 2007.
NORIEGA, Editores. La gestión educativa en las instituciones educativas. Ed. Limusa S.A. U. Autónoma. México.

PAPALIA, Diane E. y Wendkos Olds Sally. Desarrollo humano. 1997, sexta edición. . Ed. Mc Graw-Hill.

PÉREZ, Miguel A. desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas. Ed. Trillas, 2001. México.

PEIRO, J. y Prieto, F. Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto.1996.

SAMPIERI, H. Roberto. Metodología de la investigación, segunda edición. Ed. Mc Graw-Hill.

TAMAYO, Mario. Aprender a investigar, módulo 5, El proyecto de investigación. Icfes. 1999, tercera edición. Santa fe de Bogotá.

URÍA, María Esther. Estrategias didáctico-organizativas para mejorar los centros educativos. 2001, segunda edición. Ediciones Madrid, Narcea S.A.

b. FUENTES DE INTERNET:

AYALA Villegas, Sabino. Gerencia educativa.

http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm

Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. “Liderazgo”, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998

VELASCO Macha, Ruperto. Gestión e innovación educativa Lima, abril del 2006

http://www.monografias.com/trabajos33/gerencia-educativa/gerencia-educativa.shtml

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere al estudio del clima organizacional en la Institución Educativa Distrital Germán Arciniegas jornada mañana, ubicada en la localidad de Bosa en Bogotá Colombia. Tema de vital importancia ya que diferentes estudios manifiestan que la forma positiva o negativa, en la cual el empleado percibe su ambiente laboral repercute significativamente en su desempeño laboral.

La metodología usada durante esta investigación fue realizada con la aplicación de encuestas y entrevistas a una población significativa de la institución; la hipótesis planteada para el presente trabajo es: "Las relaciones interpersonales, la cantidad y calidad del trabajo, son factores que influyen negativamente en el ambiente laboral de los docentes del colegio Germán Arciniegas jornada mañana; mientras que el liderazgo, el contexto físico y la comunicación intervienen de manera positiva".

El esquema de trabajo se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes pasos: consecución de la empresa, orientaciones generales de la institución, elaboración de instrumentos para la recolección de información, recolección de la información tabulación y análisis de datos, presentación y entrega de informe; con el fin de establecer un plan de mejoramiento encaminado a fortalecer el clima de la institución.

1. JUSTIFICACIÓN

El Clima Laboral y Organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización acerca de los valores, las actitudes, el ambiente y las prácticas empresariales que se viven en dicha organización. Cuanto más favorables sean esas percepciones por parte de los individuos, mayores y mejores serán sus disposiciones, sus motivaciones y su compromiso para laborar allí. La indudable consecuencia directa que el Clima Laboral y Organizacional ejerce sobre el desempeño de los integrantes de una organización, ha convertido este tema en una de las mayores preocupaciones de los líderes en la actualidad. Son muchas las compañías que hoy por hoy tienen entre sus más altas prioridades la implementación de planes y metodologías que les permitan diagnosticar, medir, intervenir y mejorar el Clima Laboral y Organizacional de sus empresas. Si bien hay empresas que como resultado de los estudios de Clima han hecho intervenciones exitosas para su mejoramiento, otras se han quedado en el nivel estadístico descriptivo de la medición, situación que no trasciende en el proceso de intervención y mejora.

Por ser un tema tan estratégico y central, el Clima Laboral y Organizacional merece y requiere la atención y el cuidado de la alta gerencia en todas las empresas, especialmente en el sector educativo, por ser este, quien contiene actores que interviene directamente en la formación integral de los miembros de una sociedad y quienes enmarcaran decisivamente el presente y el futuro de un país con sus habilidades formativas.

Por otra parte en las Instituciones Educativas se nota con preocupación como pocas veces se encuentran gerentes que consideren importante el clima organizacional, dejando de lado vital instrumento de reconocimiento institucional; que seguramente, si se reconoce y actúa para mejorar se logrará un ambiente de trabajo agradable con el que se alcance comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, estudiantes mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Por ello la investigación aquí propuesta apunta a determinar las debilidades y fortalezas del clima laboral en el Colegio Germán Arciniegas jornada mañana con el objetivo de establecer oportunidades de mejora que fortalezcan el clima laboral de la institución.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El colegio Germán Arciniegas es una institución que inició labores hace tres años, lo cual supone que su sistema de organización es reciente y que se está encaminando hacia la excelencia académica y social. Obtener el reconocimiento de calidad requiere de la evaluación de todos los aspectos que intervienen en la institución, donde el clima organizacional podría ser la puerta de entrada al proceso de aseguramiento de dicha calidad, dado que son las personas de todos los niveles las que hacen posible el éxito de este tipo de Proyectos Educativos, por lo tanto crear un ambiente favorable entre los colaboradores de la institución favorece la mayor satisfacción de los individuos y por ende sus resultados laborales serán mejores, mientras que un clima organizacional inadecuado destruye el ambiente y baja la productividad exitosa de sus miembros, para lo cual se plantea el interrogante ¿Cuál es el ambiente laboral que se vive en el colegio Germán Arciniegas JM? Y con ello los resultados de investigación permitan reconocer, potencializar las fortalezas y reflexionar sobre oportunidades de mejora que fortalezcan el clima organizacional de la institución.

- **Pregunta de investigación**

¿Cómo es el clima organizacional que se vive en el Colegio Germán Arciniegas IED jornada mañana del personal docente?

- **Palabras Claves:** clima organizacional, contexto físico, cantidad y calidad del trabajo, relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo.

- **Línea de investigación**

En calidad de hilo conductor hacia la Gerencia y Proyección Social la Universidad Libre de Colombia crea la línea de investigación Gestión Humana y Clima Organizacional que orienta la siguiente investigación.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar el clima organizacional del personal docente en el Colegio Germán Arciniegas jornada mañana mediante la aplicación de entrevistas y encuestas para determinar fortalezas y debilidades en el ambiente laboral de la institución.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las fortalezas y debilidades encontradas en el estudio de clima organizacional mediante la aplicación de encuesta y entrevista.

- Interpretar y dar a conocer los resultados que arrojó la investigación de clima organizacional, con el fin de generar un espacio de oportunidad donde se reconozcan las fortalezas y se reflexione sobre cómo superar las debilidades encontradas.

- Realizar un informe en el cual se describa el clima organizacional de los docentes del colegio Germán Arciniegas jornada mañana que sirva como base para establecer de un plan de mejoramiento encaminado a superar las debilidades encontradas o sirva como diagnostico para la creación del proyecto de bienestar docente en la institución.

4. MARCO TEÓRICO

La investigación “Identificar el clima organizacional de los docentes del colegio Germán Arciniegas jornada mañana generando oportunidades de mejoramiento” fundamenta su parte teórica en clima organizacional, comportamiento organizacional, administración educativa, motivación, liderazgo, comunicación, satisfacción laboral, compromiso institucional; donde se espera identificar las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la institución.

El estudio del clima organizacional proporciona información importante acerca de las políticas normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrá mantener, suprimir, corregir las políticas de la empresa en este caso la institución, según sean los resultados que se obtengan. Este estudio cobra vital importancia cuando se trata de mejorar la calidad del trabajo en él, ya que este juega un papel importante para el impacto personal y social.

4.1 Antecedentes

En el contexto educativo se hace en ocasiones muy raro hablar de clima organizacional ya que desde hace muy poco este ámbito se tiene en cuenta como una empresa, por lo cual el número de investigaciones realizadas sobre este tema es muy limitado, los estudios que se han realizado en gran mayoría apuntan a la educación superior.

- Falcón Solís, Ernesto y otros (2005); realizaron un trabajo el cual se refiere al estudio del clima organizacional en una escuela secundaria ubicada en el área de Guadalupe N. L. México. Para llevar a cabo dicho proyecto se replantearon como objetivo principal el determinar la perspectiva de los niveles de clima en el aula y la aptitud del maestro como motivador a la misma.

  Dicha información fue recolectada a través de instrumentos como los son escalas y cuestionarios, pero centralizados en indicadores o dimensiones de clima organizacional y motivacional. Por citar algunas dimensiones son: afiliación, logros, competencia, poder, orden y cohesión etc. Por último resulta importante mencionar que los resultados del estudio ofrecen un panorama de dicho clima, el cual tiene una tendencia media- baja.

- Dr. Rubén Edel Navarro y otros (2007) el trabajo de investigación gira en torno a la pregunta ¿cómo impactan las dimensiones del clima laboral en la actitud de compromiso institucional de los docentes?, se concluye que no existe un impacto significativo en la actitud de compromiso de los docentes hacia la Facultad de Pedagogía, en relación con los factores : *apoyo del superior inmediato, la claridad del rol, la contribución personal, el reconocimiento, la expresión de los propios sentimientos y el trabajo como reto*. Las características organizacionales de la Universidad Veracruzana, reflejadas a través de su Facultad de Pedagogía de Xalapa, permiten identificarla como una organización educativa cuya atmósfera laboral no influye de manera relevante en el compromiso que tienen sus trabajadores hacia la misma, ya que los docentes otorgan mayor importancia a los beneficios laborales que obtienen al formar parte de ella, más que al clima laboral existente. Sin embargo, se considera relevante que la administración brinde una mayor atención en las dimensiones de *reconocimiento* y *apoyo del superior inmediato*, ya que en la presente investigación, fueron ubicadas como las dimensiones en las que no existió homogeneidad de resultados, situación que alienta nuevas interrogantes para futuras investigaciones, entre la cuales se destacan si ¿existe reconocimiento de la labor docente en la Facultad de Pedagogía? y ¿en qué condiciones se presenta dicho reconocimiento?

4.2 Marco conceptual

La población escogida para la investigación corresponde a todos los docentes que laboran en el Colegio Germán Arciniegas jornada mañana, ubicado en la localidad séptima de Bosa, en Bogotá Colombia.

Los maestros y maestras de esta institución en su gran mayoría han integrado la institución desde su fundación en el año 2007, la cual era una sede anexa a la institución educativa distrital Brasilia Bosa; en el año 2008 fue ubicada en unas casetas prefabricadas, en el barrio el Porvenir de Bosa, en la parte posterior que corresponde al colegio Ciudadela de Bosa, la institución lleva funcionando en este sitio hasta la fecha; debido a que la constructora se declaro en quiebra y la obra fue paralizada por más de un año, la ubicación del mega colegio es en Brasilia Bosa.

Esta institución cuenta en la jornada mañana con 35 docentes licenciados de los cuales 6 tienen especialización y/o maestría, pertenecen a diferente escalafón; ya que unos son del antiguo estatuto 2277 de 1979 y una mayoría del nuevo 1278 del 2002 y 3 directivos docentes.

4.2.1 Orígenes

El concepto de desarrollo del clima organizacional apareció en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de Desarrollo Organizacional fue un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que fue conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003).

En los últimos años el Desarrollo Clima Organizacional experimento una evolución que trajo a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

El Desarrollo del Clima Organizacional tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a los partes interesadas que están en relación con la organización.

El interés por el Desarrollo del Clima Organizacional se intensifico desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso aparecieron una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones colocaron de relieve los elementos básicos del Desarrollo Organizacional. Tal fue el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento.

El clima organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.

En otro orden de ideas, los factores necesarios considerados en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, fueron los siguientes: Motivación, Satisfacción, Actitudes, Valores, Cultura Organizacional y Estrés, entre otros.

4.2.2 Concepciones

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo

en que su organización vive y se desarrolla. Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60. Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral[1].

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).
Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización".

Tagiuri (1968) Como "una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización".

Schneider (1975) como "Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse".

[1] FERNÁNDEZ M. y Sánchez J. Manual de prácticas de psicología organizacional Pág, 107

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”[2]

“La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”[3]

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

4.2.3 Importancia del clima organizacional en la institución educativa

El clima laboral (o clima organizacional) es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados, en una escuela en la cual ya opera una adecuada disciplina laboral.

¿Qué se entiende por clima organizacional? Es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y

[2] PEIRO, J. y Prieto, F. Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto.1996. pág., 84

[3] GUILLÉN, C. y Guil R. Psicología del trabajo para relaciones. 2000. Pág., 166.

a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas del juego que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados. También incluyen una dimensión personal: somos nosotros , con nuestra historia y nuestras particulares características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

Se podrá argumentar que estas percepciones y sentimientos son subjetivos, y que para cumplir responsablemente con nuestras obligaciones laborales, sólo se requiere voluntad y autodisciplina, pero... ¡qué duda cabe que nuestra productividad y nuestra creatividad se ven influidas por nuestro estado de ánimo! Éste, a su vez, depende del ambiente humano en el que nos desenvolvemos: cuando entre colegas prima la envidia, cuando no tenemos claridad respecto a lo que el jefe espera de nosotros y nuestras sugerencias no reciben respuesta, incluso levantarnos en las mañanas para ir al trabajo, se nos hace difícil; funcionamos a un nivel de cumplimiento mínimo y tomamos al vuelo cualquier oportunidad para buscar nuevos horizontes laborales. Es por eso que algunos de los indicadores del mal clima en las escuelas, son el ausentismo y la alta rotación del personal.

En cambio, cuando creemos en nuestro proyecto de escuela, cuando nos sentimos reconocidos, apoyados y a la vez desafiados por nuestros directivos, cuando formamos parte de un equipo que persigue un sueño común, damos mucho más de nosotros de lo que habíamos imaginado. Nuestros escasos recursos se multiplican gracias a nuestro ingenio colectivo, nuestra buena voluntad permite sortear obstáculos con una sonrisa, y nuestro entusiasmo mueve montañas. Para los que trabajan en un entorno vulnerable y están sometidos a muchas demandas y presiones, el buen clima laboral ayuda a mantener la salud mental y a resistir el desgaste emocional que, de otra manera, podría conducirlos a la depresión y a enfermedades sicosomáticas relacionadas con el stress.

Pero eso no es todo. La efectividad organizacional también depende en alguna medida del clima laboral. Cuando en una escuela prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no quedar mal ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La escuela, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

Si el clima laboral es muy deficiente, también puede suceder que los profesores se

desautoricen unos a otros, delante de los alumnos. Esto empeora los problemas disciplinarios, ya que los alumnos perciben estos desacuerdos y tienden a favorecer al profesor más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor. La internalización de normas y hábitos en los niños, requiere del acuerdo y apoyo mutuo de los adultos, y si el mal clima laboral dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la escuela, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante. Por ejemplo....

Un director estaba convencido que sus para docentes estaban muy satisfechos con su trabajo, porque éstos recibían un buen sueldo (superior al de otras escuelas de la comuna), alimentación completa y diversas prestaciones del Servicio de Bienestar. Salió de su error cuando los miembros de este estamento le enviaron una carta airada y exigieron la mediación del sindicato, reclamando por un cambio menor en su rutina diaria.

¿Qué había pasado? Los docentes se sentían postergados y habían acumulado resentimiento durante largo tiempo: algunos directivos no los saludaban al llegar, debían almorzar junto a los alumnos y no en un comedor separado, como los profesores, a comienzos de año habían planteado sugerencias para mejorar la disciplina de los alumnos al jefe de UTP, pero éste no les había dado respuesta, diciendo que lo vería más adelante y, para colmo, a escuela había celebrado hacía poco su aniversario con alianzas en las que participaban docentes, alumnos y apoderados, y a nadie se le había ocurrido incluirlos.

Cuando el director tomó, sin consultarlos, la decisión de diferir su horario de colación para que siempre hubiera dos inspectores cuidando el patio, se rebelaron. Para el director, era una medida razonable que a los paradocentes sólo les significaba adelantar o atrasar en no más de 15 minutos su almuerzo; por lo tanto, le parecía tremendamente injusta y desproporcionada la reacción de su personal; para los paradocentes, en cambio, era la gota que había rebalsado su vaso.

Como es posible darse cuenta, se requiere de cierta empatía para identificar qué factores del entorno laboral aportan satisfacción o generan insatisfacción, y en qué medida esos elementos están o no presentes en un ambiente laboral concreto.

Hay variadas formas de conocer cómo anda el clima en una escuela. Una medida básica es mantener ojos y oídos abiertos a las preocupaciones del personal. Puede ser útil entrevistar sistemáticamente, sobre este punto, a quienes se retiran de su escuela: como no tienen nada que perder, es posible que se permitan hablar con mayor franqueza sobre lo que les incomodaba de su trabajo. Sin embargo, si se quiere conocer en forma detallada y objetiva el nivel de satisfacción del personal con sus condiciones de trabajo, tendríamos que desarrollar y aplicar una encuesta de clima laboral.

4.2.4 Variables que intervienen en el estudio de clima organizacional

Hay variadas formas de conocer cómo anda el clima en una escuela. Una medida básica es mantener ojos y oídos abiertos a las preocupaciones del personal. Puede ser útil entrevistar sistemáticamente, sobre este punto, a quienes se retiran de su escuela: como no tienen nada que perder, es posible que se permitan hablar con mayor franqueza sobre lo que les incomodaba de su trabajo. Sin embargo, si se quiere conocer en forma detallada y objetiva el nivel de satisfacción del personal con sus condiciones de trabajo, tendríamos que desarrollar y aplicar una encuesta de clima laboral.

- **Variables del clima organizacional según Likert**

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que la organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y 2. Son variables independientes (de causa y efecto).

Variables intermedias: estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización[4].

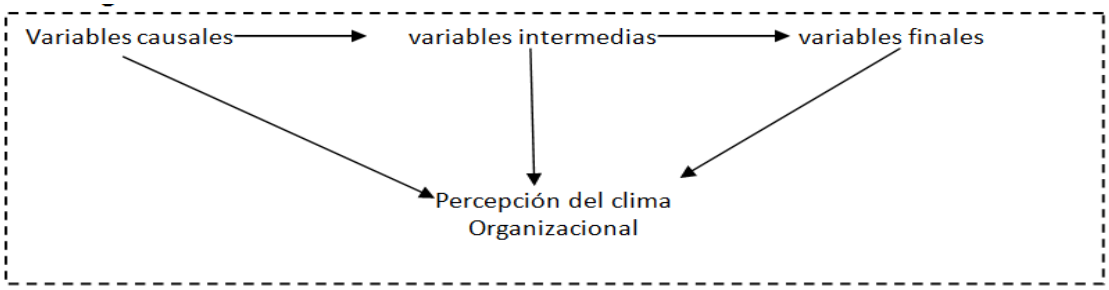


Fig. 2. Teoría del clima organizacional de Likert.

4.2.5 Dimensiones del clima laboral

(adaptado de Litwin y Stringer)

Las encuestas de clima, por lo general, contemplan 9 dimensiones definidas por los autores Litwin y Stringer. Cada dimensión da lugar a una serie de preguntas relacionadas

1. Estructura: Esta dimensión se refiere a la percepción que las personas tienen sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en la escuela. Extremos: Un exceso de normas y pautas genera un clima burocrático donde hay conductos regulares y procedimientos complicados para todo, que no se pueden pasar a llevar bajo ninguna circunstancia. O bien, puede que exista poca estructura en el establecimiento; que no estén claras, por ejemplo, las relaciones de dependencia entre cargos y los ámbitos de competencia de cada uno; que no existan criterios comunes respecto a las medidas a tomar ante una falta disciplinaria, etc.

2. Responsabilidad: Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Extremos: Un trabajo con mayor responsabilidad sería aquel en el cual el jefe supervisa que se cumplan los objetivos propuestos, pero deja libertad a sus subordinados para escoger los medios para llegar a la meta y para organizar su propio trabajo; el trabajador siente que es ?su propio jefe?. Un trabajo con baja responsabilidad, implicaría tener un jefe que, por decirlo así, constantemente mira por encima del hombro

[4] Ibid., p. 28-30

para ver qué está haciendo cada miembro de su personal, y que exige que se le consulte previamente cada pasó.

3. Recompensa: Es la medida en que el personal percibe que un trabajo bien hecho es adecuadamente recompensado. Esto incluye tanto las recompensas materiales (sueldo justo, bonos) como las simbólicas (felicitaciones públicas, anotación positiva en hoja de vida, etc.). Extremos: Un estilo de gestión reforzante, en el que existen mecanismos que permiten identificar el desempeño destacado; el equipo directivo está atento a la labor de cada uno y brinda reconocimiento oportuno y proporcional a quien se esfuerza y obtiene logros. Lo contrario sería una gestión donde sólo se castiga el mal desempeño, o donde tanto el buen como el mal desempeño se dejen pasar, sin consecuencias de ningún tipo.

4. Desafío: Es la medida en que los docentes perciben que la escuela los convoca a ser cada vez mejores. Extremos: una escuela en constante evolución, donde el director propone objetivos ambiciosos, invita a los docentes a buscar material innovador, reflexionar sobre su práctica y mantenerse actualizados, y donde éstos tienen permiso para ensayar nuevos métodos, sabiendo que quizás no todos resulten igualmente productivos (o sea, donde se pueden correr riesgos calculados). En el extremo opuesto, una escuela en la que el trabajo es rutinario, donde sólo se implementan soluciones probadas para los problemas, y lo nuevo o diferente es visto con cierta sospecha.

5. Relaciones: Se refiere a la percepción que el personal tiene, respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente emocional que prima al interior de la escuela; tanto entre pares, como entre diferentes estamentos; a nivel de grupos formales como de grupos informales. Extremos: Buenas relaciones interpersonales, lazos de afecto y lealtad v/s ambiente de desconfianza y antagonismo; presencia de subgrupos excluyentes, intrigas, descalificaciones recíprocas, etc.

6. Cooperación: Es la percepción que tiene el personal, del grado de apoyo e información que recibe de parte de sus compañeros y jefes. Extremos: Alta disposición a trabajar en equipo, compartir información y prestarse apoyo mutuo de los integrantes de la comunidad escolar, v/s una actitud individualista, competitiva o indiferente a las necesidades de los demás, en la mayoría del personal.

7. Estándares: Es la percepción del personal, respecto al nivel de desempeño que la escuela espera que ellos alcancen. Extremos: Se espera que todos los profesores desarrollen su trabajo con un alto nivel de profesionalismo y lo lleven a cabo en forma impecable, obteniendo resultados elevados v/s un nivel de logros esperado bajo y tolerancia con el desempeño descuidado (haga lo que pueda,

como pueda, nomás).

8. Conflicto: Esta dimensión no se refiere a la existencia de conflictos sino a la forma cómo éstos se manejan: si hay o no libertad, en la escuela, para plantear los problemas abiertamente y expresar opiniones discrepantes, ya que ello permite sacar los conflictos a la luz y resolverlos. Extremos: Directivos y docentes valoran la franqueza y estimulan el pensamiento divergente e incluso crítico; abordan los problemas apenas se presentan v/s se prefiere mantener una apariencia de consenso y los problemas se barren debajo de la alfombra; la gente se informa a través de rumores y se cuida de no manifestar opiniones potencialmente impopulares.

9. Identidad: Es el sentimiento de formar parte de la escuela, de ser un miembro valioso del equipo; de que los objetivos personales y los de la escuela están alineados. Extremos: Personal con la camiseta puesta, que se enorgullece de los logros de la escuela y se toma los problemas existentes como un desafío personal, v/s personal des comprometido e indiferente con respecto a la suerte de la escuela y sus integrantes, que se iría apenas tuviera una mejor oferta.

La combinación e interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

El clima organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.

En otro orden de ideas, los factores, aspectos o variables considerados en el estudio de clima organizacional, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas.

4.2.6 Dimensiones del clima la escuela

- **Clima de clase:** referido a las interacciones que se producen en el aula.
- **Clima de grupo:** hace alusión a las afinidades del trabajo y/o de ocio que se producen entre las diferentes personas de la organización, que se agrupan a causa de distintos estímulos y afinidades.
- **Clima organizativo:** “los valores, las normas formales e informales y la conducta asociada relacionados con la administración de la escuela”

(Holmes 1989, p.848)[5]

Dentro del clima organizativo se puede incluir el clima social del centro educativo ("pautas de interacción") y el clima académico o intelectual ("actitudes educativas").[6]

4.2.7 Estilos de clima organizacional

- **Clima de tipo autoritario explotador**

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritarismo paternalista**

El tipo de clima paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Puede desarrollarse una organización informal pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

[5] Uría, María Esther. Estrategias didáctico-organizativas para mejorar los centros educativos. 2001. Pág., 37

[6] Ibíd., pág. 39

- **Clima de tipo participativo consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y sus decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.
Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

4.2.8 Tipo de clima participación en grupo

En el sistema de participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización.[7]

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. Un buen clima favorece la mayor

[7] Ibid., P. 30-32

satisfacción de los individuos, la mejor ejecución de sus tareas, la comunicación abierta y fluida, los procesos de relación personal, grupal, intergrupal y organizacional, es decir, en definitiva favorecen la mejor calidad de vida laboral.

4.2.9 Los conflictos y su dinámica en las organizaciones

El conflicto es un fenómeno muy complejo en el que inciden factores diversos. Su conceptualización dependerá del enfoque o la perspectiva que se le dé “los conflictos surgen siempre que los intereses chocan”

CAUSA DE CONFLICTOS
Touzard (1981, pp.25-74) establece tres fuentes de interpretación:
Psicológica: abarca el conflicto intraindividual (situación de la persona al estar sometida a fuerzas contradictoria) o el intermedio (entre individuos, grupos u organizaciones).
Sociológica: susceptible de influir de manera positiva en su medio
Psico-sociológica: integración y superación de las dos vertientes anteriores; “el conflicto puede enfrentar a individuos (conflicto interpersonal), a grupos (conflicto intergrupal), a organizaciones sociales (conflicto social) o a naciones (conflicto internacional). Pero la naturaleza del conflicto puede ser muy variada”[8]

4.2.10 Gerencia

La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias.

Especialmente nos preocupa el desarrollo de estas ideas:

La gerencia, como labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales. La gerencia educativa, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio .

Desde luego, entendemos que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

Peter Drucker establece de manera escueta este concepto: "La gerencia es el

[8] Ibid., P. 40-42

órgano específico y distintivo de toda organización." Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientarnos hacia una *gerencia integral*, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente."

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de *gerencia, gerente, gerencial* y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

Juan Manuel Manes denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a *planificar, organizar, coordinar y evaluar* la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce sostiene que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas,

que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

A la vez, indica que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

¿Qué hacer?, es decir definir sus OBJETIVOS.

¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN,

¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de CALIDAD pertinentes cuya ejecución debe ser EVALUADA conveniente y periódicamente.

4.2.11 Funciones gerenciales

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Stephen P. Robbins señala que las funciones de la gerencia son:

La **planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

La **organización,** según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

La **dirección,** por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

El **control,** pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

4.2.12 Gestión pública y participación ciudadana

Por ser una institución pública se debe tener en cuenta los requerimientos de la secretaria de educación la cual define que la gestión se refiere a actividades. Lo público se refiere a lo que es común, a lo que es de todos y para todos. Gestión pública es el desarrollo de las acciones de la administración que afectan lo que pertenece a todos.

La gestión pública, incluye la planeación, la definición de políticas, servicios y programas, proyectos, contratos y ejecución de recursos públicos, así como el

control y la evaluación de las actividades desarrolladas para lograr los propósitos previamente definidos.

La participación es el derecho constitucional a tomar parte en la formulación, ejecución y control de las acciones que requerimos de la administración pública para el logro de los intereses generales, la garantía de los derechos y la satisfacción de las necesidades fundamentales de la población.[9]

4.2.13 Atributos y/o cualidades del líder

El modelo propuesto por Gardner (1990) va encaminado a enlistar un conjunto de cualidades que todo líder debe tener independiente al trabajo que desempeñe, para lo cual debe:

- Ser capaz de definir metas: todo líder debe tener claro dónde quiere llegar y cuáles son sus medios para lograrlo; "Dada la complejidad del mundo actual, la definición de metas debe estar precedida por un amplio estudio de investigación y de promoción para resolver problemas (1990, p.62)"[10]
- Afirmar valores: en el sector educativo se hace muy importante este punto, ya que son los maestros, maestras y directivos docentes quienes imparten valores a los estudiantes por lo cual tienen una responsabilidad bastante grande con la sociedad.
- Ser buen administrador: todo líder y gerente de una institución debe ser muy buen administrador, ya que de él depende toda una comunidad educativa; Gardner propone cuatro tareas básicas que debe cumplir un buen administrador: 1. Planeación y definición de actividades, 2. Institucionalización del compromiso, 3. mantener de manera adecuada el sistema en función y 4. Definición de una agenda y mecanismos para la toma de decisiones.
- Ser símbolo para guiar: todo directivo debe ser un símbolo para guiar a su comunidad educativa al éxito y para ello debe desarrollar tres habilidades fundamentales: la comunicación, la motivación y la confianza; cuando logra encadenar las tres habilidades y ponerlas en práctica se puede lograr un muy buen clima institucional. [11]

[9] Garzón Luis Eduardo y Otros. Gestión para el fortalecimiento institucional.2007. módulo uno. Pág. 11

[10] Pérez. Miguel. Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas. 2001. Pág. 24.

[11] Ibid., P.25

4.2.14 Estrés ocupacional

La insatisfacción de los trabajadores con sus empleos se debe con frecuencia al estrés ocupacional. En la actualidad se presenta un cambio profundo en la naturaleza y la estructura de la fuerza laboral. [12]
El estrés es debido a algunos agentes como: trabajo repetitivo, no existe participación en la toma de decisiones, carga pesado de trabajo o demasiadas horas de trabajo, jefe que no estimula, incapacidad o renuencia para expresar la frustración o la ira, acoso, entre otras; estos agentes han sido determinados por algunos estudios realizados a algunos empleados.

Otra de las fuentes del estrés laboral es el agotamiento, el cual es una reacción poco favorable sobre el trabajo; incluye cansancio emocional, sentimiento de incapacidad para cumplir una tarea en el trabajo, y sentimiento de inutilidad y pérdida de control. Es común en las personas que ejercen profesiones de ayuda (enseñanza, medicina, terapia, trabajo social y trabajo de policía), al verse frustradas porque se sienten impotentes para ayudar a los demás, tanto como quisieran.
En general el agotamiento es una reacción a largo plazo ante el estrés, más que una crisis inmediata. Entre sus síntomas se cuentan la fatiga, el insomnio, los dolores de cabeza, los resfriados persistentes, los problemas estomacales, el abuso de las drogas o el alcohol y la dificultad para entenderse con las personas.
Un individuo agotado puede dejar el trabajo de repente, alejarse de la familia y de los amigos, y caer en la depresión (Briley, 1980; Maslach y Jackson, 1985).[13]

[12] Papalia. Diane E. y Wendkos Olds Sally. Desarrollo humano. 1997, sexta edición. Pág. 527

[13] Ibid., P. 528-529

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo y característica de la investigación aplicada

Esta investigación no es experimental; caracterizada por estar enmarcada dentro de la investigación EXPLORATORIA porque su propósito es destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Además DESCRIPTIVA debido a su método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios que sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

El método de investigación es CUANTITATIVO donde se recolecta datos numéricos del objeto de estudio mediante encuestas a los participantes y cuyos resultados analizados mediante procedimientos estadísticos, llamados: proceso de investigación cuantitativa. Además de CUALITATIVA por Extraer descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas cuyo interés es lo real, cuyo proceso es fundamentalmente inductivo, en el sentido de que va de los datos a la teorización, por medio de técnicas de codificación y categorización, empleando la lógica inclusiva, formal o dialéctica. El investigador cumple a la vez los roles de observador y participante (Rusque, 1999).

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

No obstante se apoya de una entrevista que recoge información sobre los aspectos que causan satisfacción/ insatisfacción en los docentes.

5.2 sistemas de variables

N°	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
1	**Contexto físico**	**Instalaciones**	• **Comodidad** • **Aspecto físico** • **infraestructu**	¿Las instalaciones de la institución son agradables y cómodas en su

			ra	infraestructura?
		Ruido	❖ **Ruido** ❖ **Trabajo con los estudiantes** ❖ **Interferencia auditiva**	¿El ruido es tolerable para trabajar con los estudiantes?
		Temperatura	❖ **Clima** ❖ **Ventilación** ❖ **Aulas**	¿La temperatura es adecuada dentro en el aula?
		Iluminación	• **Iluminación** • **Adecuación de aulas** • **Elementos para luz artificial**	¿La iluminación es adecuada en el aula?
		Limpieza	• **Limpieza** • **Cuidado de los recursos**	¿La limpieza se evidencia en los salones y el inmobiliario del colegio?
		Seguridad	• **Tranquilidad** • **Vigilancia** • **Señalización** • **Accidentes**	¿El lugar de trabajo es seguro y tiene poca probabilidad de accidentes? ¿El lugar de trabajo es seguro a sus alrededores y es poco probable ser víctima de robo o accidentes?
		Llegada	• **Acceso** • **Desplazamiento** • **Rutas**	¿Es fácil la llegada a la institución?
2	**Cantidad y calidad del trabajo**	**Carga laboral**	• **Trabajo** • **Unidades temáticas** • **Evaluación**	¿Su carga laboral es excesiva? ¿El trabajo extra (unidades temáticas, evaluaciones, etc.,) es excesivo?
		Tensión y	• **Estrés**	¿Siente tensión y

		estrés	• **Enfermedad** • **sentimientos**	estrés laboral?
		Trabajo en equipo	• **Cooperación** • **Participación** • **Unificación**	¿Existe el trabajo en equipo?
		Planeación	• **Pertinencia** • **Participación** • **Cohesión interna**	¿Es evidente y oportuna una buena planeación en el momento de ejecutar las actividades? ¿Son pertinentes las planeaciones del equipo de gestión de la institución?
		Proyectos	• **Unificación** • **Planeación** • **Relación** • **Compromiso** • **Desarrollo intelectual**	¿Los proyectos transversales se relacionan entre sí? ¿Las estrategias de los proyectos transversales apuntan a resolver las problemáticas identificadas en la institución? ¿Se refleja saturación de actividades en los proyectos?
		Programas de apoyo	• **Interferencia** • **Unificación de criterios** • **Metas y objetivos**	¿Los proyectos y otros programas (salud al colegio, entre otros) afectan el curso normal de las clases?
		Reuniones	• **Efectividad** • **Actualización** • **Participación**	¿Son efectivas las reuniones de ciclo? ¿Son efectivas

				las reuniones de área?
		Aportes	• **Motivación** • **Participación**	¿Siento que mis aportes son fundamentales y tenidos en cuenta en la institución?
		Reconocimiento	• **Apoyo** • **Participación** • **Reconocimiento** • **Equidad** • **Exigencia**	¿La institución reconoce el significado de la contribución que hago para el mejoramiento de la educación? ¿Se evidencia equidad en la exigencia en la recepción de trabajos propuestos por los directivos docentes?
3	**Comunicación**	**Información**	• **Claridad** • **Participación** • **Información** • **Pertinencia**	¿Con frecuencia se escuchan órdenes de información contradictoria que provocan duda en los docentes?
		Expresar ideas	• **Tranquilidad** • **Confianza** • **Respeto** • **Igualdad**	¿Existe tranquilidad en el momento de expresar sus ideas y diferencias? ¿Los directivos permiten que los docentes expresen sus ideas en forma franca y honesta? ¿Hay problema si expreso mis sentimientos en

				este trabajo?
		Chisme	• **Comunicación informal** • **Rumores**	¿En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución?
		Comunicación efectiva	• **Efectividad** • **Unificación** • **actualización**	¿En general, la comunicación que se tiene en la institución es efectiva?
4	**Relaciones interpersonales**	**Cordialidad y respeto**	• **respeto** • **motivación** • **participación**	¿Existe un espíritu de cordialidad y respeto ente los docentes de la institución? ¿Existe respeto con el trabajo del otro? (es decir contribuyen con su trabajo y hacen sugerencias respetuosas cuando son necesarias)
		Amistad	• **Relaciones fuera de la institución** • **Compañerismo**	¿Tengo amistades que transciende lo laboral?
		Hipocresía	• **Ambiente laboral** • **Ficción** • **duplicidad**	¿Siente hipocresía en el ambiente laboral de la institución?
		Integración	• **Motivación** • **Relaciones** • **Integración** • **Respeto**	¿Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera laboral en esta Institución? ¿Me siento integrado plenamente en

				esta Institución?
5	**Liderazgo**	**Abuso de poder**	• **Respeto** • **Tolerancia** • **motivación**	¿Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directivos o docentes?
		Apoyo de decisiones	• **Respeto** • **Apoyo** • **Confianza** • **Cooperación** • **Solidaridad**	¿Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas? ¿Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo? ¿Siente usted respeto de los padres de familia y acudientes? ¿Siente usted respeto de los y las estudiantes de la institución?
		Lideres positivos	• **Tipos de líderes** • **Aportes** • **Participación**	¿Cuál de estos tipos de líderes predominan en la institución? LÍDER AUTOCRÁTA LÍDER PARTICIPATIVO LÍDER LIBERAL ¿Los líderes de la institución aportan de manera positiva en la calidad educativa?
		Trato de los lideres directivos	• **Respeto** • **Motivación** • **Participación** • **Compromiso**	¿Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi

			con las metas y objetivos institucionales	trabajo? ¿Siente usted que el trato de rectoría es respetuoso? ¿Siente usted que el trato de coordinación de convivencia es respetuoso? ¿Siente usted que el trato de coordinación académica es respetuoso?

5.3 Recolección de la información

Los instrumentos empleando para la recolección de información son la encuesta y la entrevista por ser herramientas confiables y pertinentes para la investigación de clima organizacional. Estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a la investigación.

- **Elección y revisión del cuestionario de la encuesta**

  Puede aplicarse un cuestionario de los existentes en el mercado pero cada organización presenta una situación particular que debe ser analizada específicamente, lo que conllevó a la necesidad de preguntar directamente a los empleados de la organización sobre los aspectos generales que a consideración personal pueden beneficiar o perjudicar el ambiente laboral. Se rotó una hoja con esta pregunta cuyas respuestas servirán para ajustar con mayor precisión el cuestionario que se aplicará.

  Las áreas de satisfacción a analizar son las de mayor frecuencia según el resultado de la consulta para las cuales quedaron: (ver anexo 1)

- Aspecto físico
- Cantidad y calidad del trabajo
- Relaciones Interpersonales
- Liderazgo
- Comunicación

5.3 Hipótesis

Con estos resultados se formula la hipótesis que se someterá a prueba y que para este caso se formuló de la siguiente manera:

Las relaciones interpersonales, la cantidad y calidad del trabajo, son factores que influyen negativamente en el ambiente laboral de los docentes del colegio Germán Arciniegas jornada mañana. Mientras que el liderazgo, el contexto físico y la comunicación intervienen de manera positiva.

5.3.1 Variables

De esta hipótesis se determinaron las siguientes variables de tipo causales, intermedias y finales.

según Likert

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

- **Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que la organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y 2. Son variables independientes (de causa y efecto).

- **Variables intermedias:** estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

- **Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización[14].

En este orden de ideas, los factores necesarios considerados en un clima

[14] Ibid., p. 28-30

organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas. Por ello en esta investigación se toman las siguientes variables.

Causales: contexto físico

Intermedias: comunicación y liderazgo

Finales: relaciones interpersonales y cantidad y calidad del trabajo

Ya con la determinando de cada variable se especifican preguntas puntuales en cada una de ellas para hallar información precisa sobre los factores que afectan y favorecen el clima laboral en la institución.

Características particulares de cada variable que se tuvieron en cuenta para formular las preguntas del cuestionario:

Aspecto físico

El contexto físico de la tarea debe tomar en cuenta el ruido, la temperatura, la iluminación, la limpieza y pureza del aire en el ambiente. La empresa debe manifestar una mayor consciencia social frente a la salud y seguridad de los trabajadores, además proporcionarles una determinada comodidad.

Cantidad y calidad del trabajo

La cantidad de trabajo suele generar tensión y estrés. La calidad no necesariamente está encaminada hacia lo arduo o pesado. Es por eso que las organizaciones deben apuntar a orientar trabajo de calidad en cantidades prudentes que lo motiven han realizarlo en varios pasos y no saturarlo de tareas que muchas veces son poco importantes.

Relaciones interpersonales

El trabajador debe encontrar en la empresa determinado apoyo técnico, social y emotivo tanto por parte de sus patrones como de sus colegas. Dicho apoyo es esencial para la toma de decisiones y para el cumplimiento de la tarea.

Comunicación

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia o puede llagar a ser un verdadero obstáculo para la eficacia

laboral.

Liderazgo

Se refiere a la percepción que el personal tiene, respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente emocional que prima al interior de la escuela; tanto entre pares, como entre diferentes estamentos; a nivel de grupos formales como de grupos informales. Extremos: Buenas relaciones interpersonales, lazos de afecto y lealtad v/s ambiente de desconfianza y antagonismo; presencia de subgrupos excluyentes, intrigas, descalificaciones recíprocas, etc. **estilos de liderazgo:**

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Siempre es conveniente contar con la participación de los empleados. Tanto se trate de una evaluación de la satisfacción laboral como acción aislada, o como parte de un programa más amplio de mejora o modernización o del tipo que sea, es necesario convencer al personal del interés de la organización por conocer sus ideas y por hacerles participar activamente en esa acción. Con base a esto se diseñó la encuesta con 5 variables de estudio cada una con preguntas a fines y de las cuales salieron 46 items. (Ver anexo 2)

5.4 Encuesta

5.4.1 Validación de la encuesta

La encuesta fue validada por el asesor de tesis; el profesor Álvaro Castrillón, la rectora de la institución, la coordinadora académica y por cuatro docentes uno por cada ciclo.

5.4.2 Muestra para la encuesta

La POBLACION seleccionada para aplicar la encuesta de investigación corresponde 28 de 36 docentes del colegio Germán Arciniegas JM, población representativa de un 80%, debido a que esta población hace parte de los maestros de planta (nombrados por el Distrito por haber ganado mérito profesional ante otros docentes y profesionales) y quienes pertenece a la población que ha integrado el colegio desde su fundación y quienes continuarán con este proceso formativo durante unos cuantos años más. Los docentes no encuestados son provisionales y serán remplazados por nuevos docentes de planta que nombrará el distrito después de mitad de año.

5.4.3 Aplicación de la encuesta

El instrumento de la encuesta se diseñó en Google Docs Formulario una herramienta tecnológica que permite contestar la encuesta directamente por el correo personal y cuya tabulación y grafica de datos la arroja automáticamente. Se ajusta en cada momento que una nueva persona responde la encuesta.
Esta tipo de elemento permite reducir tiempo, trabajo, papel y comodidad ya que la pueden responder en el momento que el docente lo desee.

La encuesta se envió por correo electrónico y no se hizo ninguna consulta, ni ambientación para que se contestara. Se toma simplemente como una tarea más que envía la coordinadora académica a los docentes de la institución. Se envió el día 13 de septiembre y se dio un lapso de tiempo de 15 días para que se contestara.

Los comentarios durante las semanas de la encuesta fue de intriga y curiosidad en conocer la persona interesada en saber la información que arrojaría y con qué fin se utilizaría. Muchos pensaron que era la rectora de la institución y otros sospecharon y preguntaron a las compañeras y compañeros que están adelantando estudios de especialización o maestría.

5.4.4 Resumen del análisis de datos en la encuesta

De las 5 variables se sacaron varias preguntas; 46 en total, de las cuales se hace el análisis particular de cada una de ellas. Luego se agrupan las preguntas de cada variable y se determinan cuales son positivas para el clima laboral y cuales son negativas. Para luego según el porcentaje de cada pregunta se hará una sumatoria y una división por la misma y se determinar por porcentaje cual es el grado de conformidad e inconformidad según el resultado. (Ver análisis de encuesta).

5.5 Entrevista

5.5.1 Elección de las preguntas

Con las variables ya definidas se redacta una pregunta abierta de cada una para complementar el resultado de encuesta. (ver anexo 3)

5.5.2 Validación de la entrevista

La entrevista y igual que la encuesta fue validada por el asesor de tesis; el profesor Álvaro Castrillón, la rectora de la institución, la coordinadora académica y por cuatro docentes uno por cada ciclo.

5.5.3 Muestra para la entrevista

La POBLACION seleccionada para aplicar la encuesta de investigación corresponde a un maestro representante de cada ciclo escolar. Es decir un representante del ciclo inicial (preescolar, primero y segundo), un representante del ciclo dos (tercero y cuarto), un representante del ciclo tres (quinto, sexto y séptimo), un representante del ciclo cuatro (octavo y noveno) y un representante del ciclo quinto (decimo y once).

La persona que representaría cada ciclo fue escogida por medio de una lista que contenía por orden alfabético los integrantes de cada uno de los ciclos tomando siempre el primero.

La población representativa es de un 15%.

5.5.4 Aplicación de la entrevista

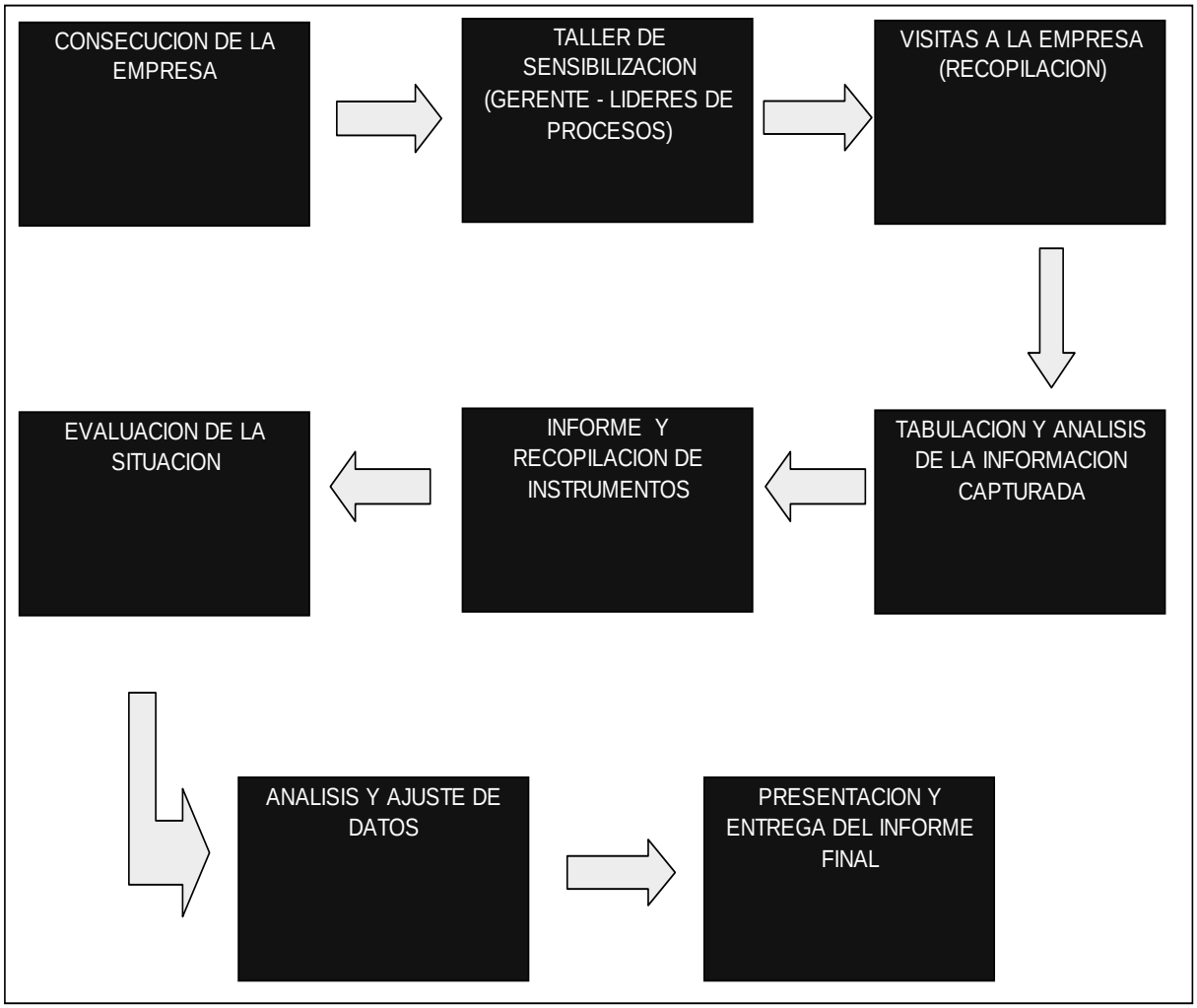
Este instrumento se aplicó el día 30 de septiembre de 7:00 a 10:00 a.m en las instalaciones del Colegio, para lo cual se entregó a los docentes las preguntas 20 minutos antes de la entrevista para que las pensaran mejor y no se presentaran bloqueos en el momento de la entrevista forma.

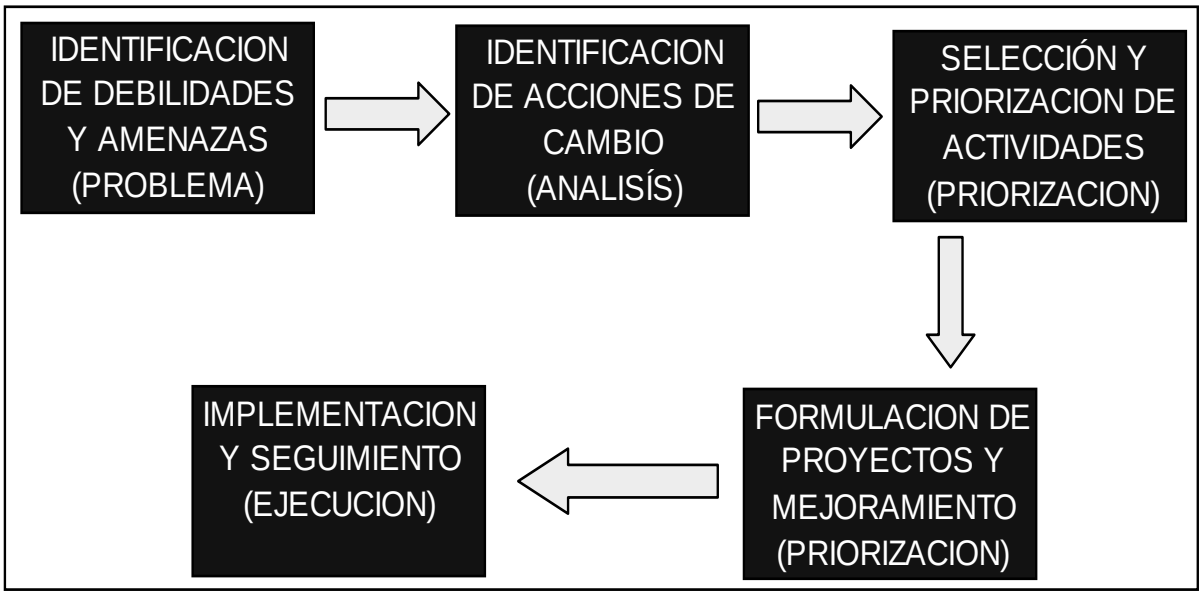
Para este instrumento se les tuvo que explicar muy bien cuál era el objetivo de la entrevista para que no sintieran temor al responder. Una inquietud particular de los docentes en general fue si al dar las respuestas su nombre iba a ser divulgado en algún momento o escrito. Para lo cual se les respondió que no aparecerían

nombres registrados en ningún documento y muchos menos iba a ser divulgado. Esto generó tranquilidad a la hora de responder las preguntas.
En este ejercicio se evidencia una actitud crítica y unos argumentos sólidos y compartidos por el grupo entrevistado.

5.5.5 Resumen del análisis de datos en la entrevista

Para la entrevista se hace un cuadro con dos columnas, en las cuales aparecen de manera resumida y teniendo en cuenta los puntos de encuentro de las apreciaciones positiva y negativas del ambiente laboral en cada una de las variables. (Ver análisis de datos de la encuesta)




IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y AMENAZAS (PROBLEMA)
IDENTIFICACION DE ACCIONES DE CAMBIO (ANALISÍS)
SELECCIÓN Y PRIORIZACION DE ACTIVIDADES (PRIORIZACION)
FORMULACION DE PROYECTOS Y MEJORAMIENTO (PRIORIZACION)
IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO (EJECUCION)

6. GRAFICAS Y ANÁLISIS DE DATOS

6.1 Descripcion de cada pregunta con base a los porcentajes de las respuestas.

Descripción de las variables de acuerdo a los siguientes criterios:

- Existen seis variable de análisis; Contexto físico, Cantidad y Calidad del trabajo, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Liderazgo y respeto de padres y estudiantes frente al Docente. Cada una con preguntas positiva y negativas

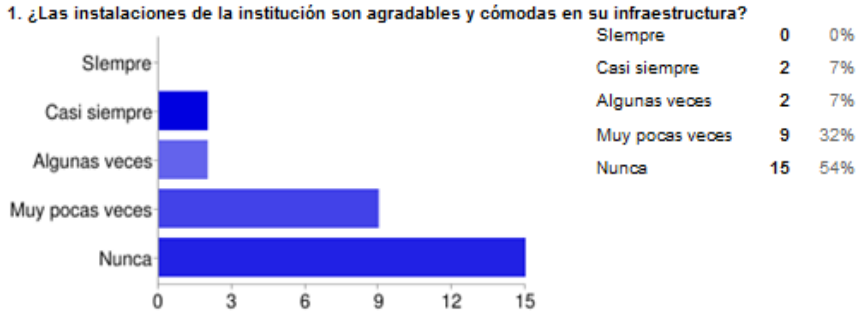
- Si la pregunta es positiva **(Ejem. existe una buena comunicación)** se suman los valores de siempre y casi siempre para sacar el porcentaje y saber cuál es el grado de **conformidad** frente a la pregunta de la variable analizada. Luego se suman los valores de algunas veces, muy pocas veces y nunca para conocer el grado **inconformidad** con respecto a la misma pregunta.

- Si la respuesta por el contrario es negativa **(Ejem. Existe hipocresía en las relaciones interpersonales de los maestros)** se suman los valores de nunca y muy pocas veces para saber su grado de **conformidad** frente a la pregunta de la variable analizada. Luego se suma los valores de algunas veces, casi siempre y siempre para determinar el grado de **inconformidad** con respecto a la misma pregunta.

- Obteniendo el porcentaje de conformidad **(para lo cual lo llamaremos resultados positivos)** y de inconformidad **(para lo cual lo llamaremos resultados negativos)** de cada pregunta, se saca el promedio de todas las preguntas de la variable en el aspecto positivo y negativo lo que arrojará una descripción general de cada una de las variable estudiadas en esta investigación.

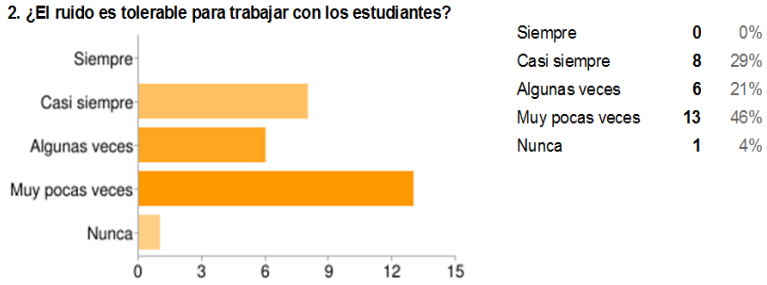
- El 100% de la muestra que equivale a 28 maestros y maestras que respondieron la encuesta, permite reconocer la percepción positiva o negativa que tienen del clima organizacional del Colegio Germán Arciniegas I.E.D. jornada mañana.

CONTEXTO FÍSICO
GRÁFICA N°1



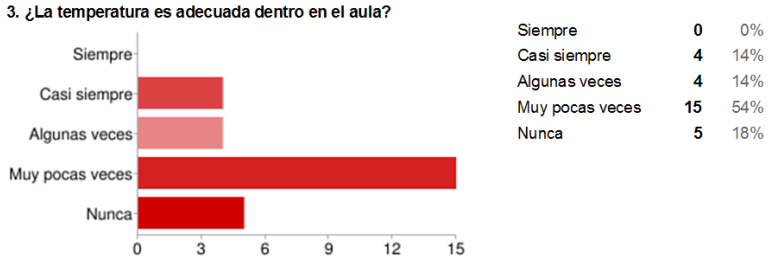
En la gráfica número 1 Se puede afirmar que el 54% de los maestros y maestras encuestados afirman que las instalaciones de la institución nunca son agradables y cómodas, seguido de un 32% quienes piensan que muy pocas veces lo es, mientras que un 7 % considera que algunas veces y otro 7% que casi siempre.

CONTEXTO FÍSICO
GRÁFICA N°2



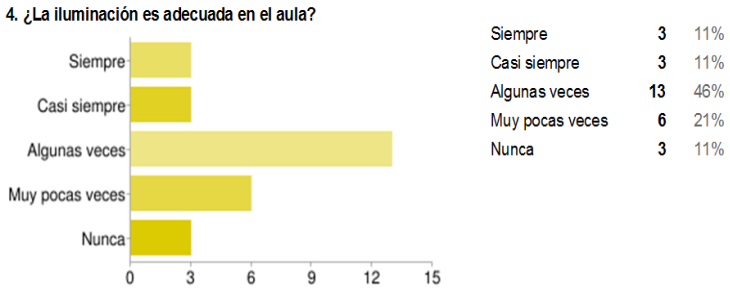
En la gráfica número 2 Se puede afirmar que el 46% de los maestros y maestras encuestados afirman que el ruido muy pocas veces es tolerable para trabajar, seguido de un 29% quienes piensan que casi siempre lo es, mientras que un 21 % considera que algunas veces y otro 4% nunca.

CONTEXTO FÍSICO
GRÁFICA N°3



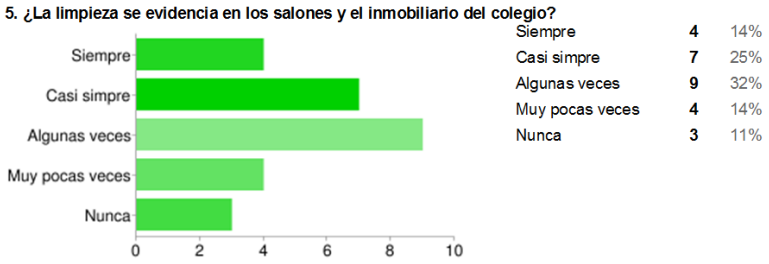
En la gráfica número 3 Se puede afirmar que el 54% de los maestros y maestras encuestados afirman que la temperatura dentro del aula muy pocas veces es adecuada, seguido de un 18% quienes piensan que nunca lo es, mientras que un 14% considera que algunas veces y otro 14% que casi siempre.

CONTEXTO FÍSICO
GRÁFICA N°4



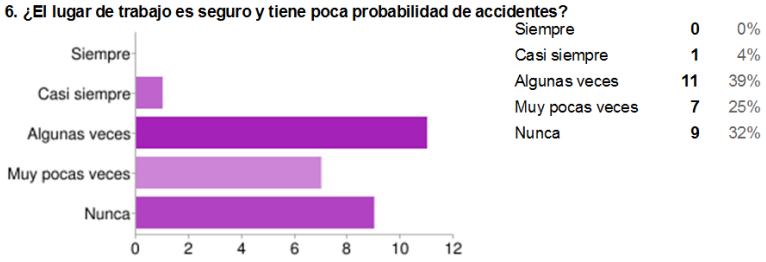
En la gráfica número 4 Se puede afirmar que el 46% de los maestros y maestras encuestados afirman que la iluminación dentro del aula algunas veces es adecuada, seguido de un 21% quienes piensan que muy pocas veces lo es, mientras que un 11 % considera que nunca, otro 11% que casi siempre y un 11% que siempre.

CONTEXTO FÍSICO
GRÁFICA N°5



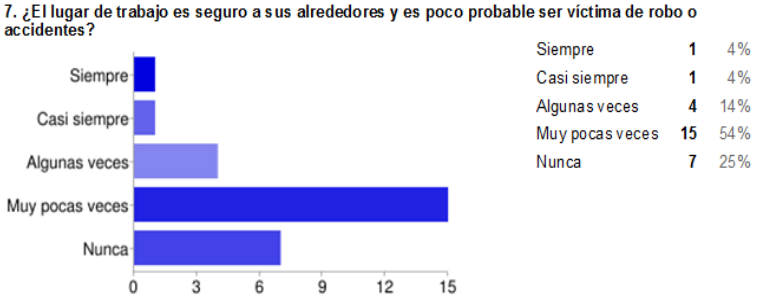
En la gráfica número 5 Se puede afirmar que el 32% de los maestros y maestras encuestados afirman que la limpieza de los salones y del inmobiliario del colegio algunas veces es adecuado, seguido de un 25% quienes piensan que casi siempre lo es, mientras que un 14 % considera que muy pocas veces, otro 14% siempre y un 11% que nunca.

CONTEXTO FÍSICO
GRÁFICA N°6



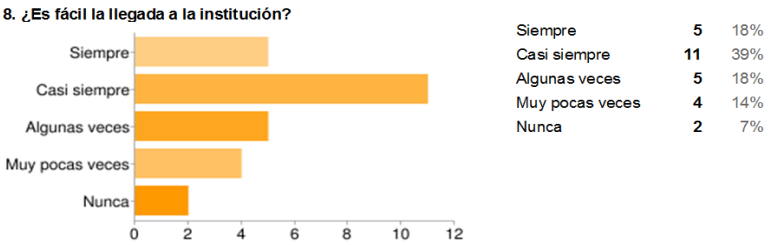
En la gráfica número 6 Se puede afirmar que el 39% de los maestros y maestras encuestados afirman que el lugar de trabajo algunas veces es seguro y tiene poca probabilidad de accidentes, seguido de un 32% quienes piensan que nunca lo es, mientras que un 25 % considera que muy pocas veces y otro 4% que casi siempre.

CONTEXTO FÍSICO
GRÁFICA N°7



En la gráfica número 7 Se puede afirmar que el 54% de los maestros y maestras encuestados afirman que muy pocas veces el lugar de trabajo es seguro a sus alrededores y es poco probable ser víctima de robo o accidentes, seguido de un 25% quienes piensan que nunca lo es, mientras que un 14 % considera que algunas veces, otro 1% casi siempre y un 1% siempre.

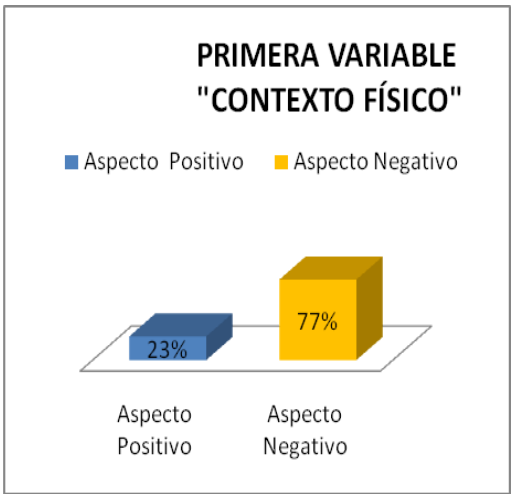
CONTEXTO FÍSICO
GRÁFICA N°8



En la gráfica número 8 Se puede afirmar que el 39% de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre la llegada a la institución es fácil, seguido de un 18% quienes piensan que siempre lo es, mientras que un 18 % considera que algunas veces, otro 14% muy pocas veces y un 7% que nunca.

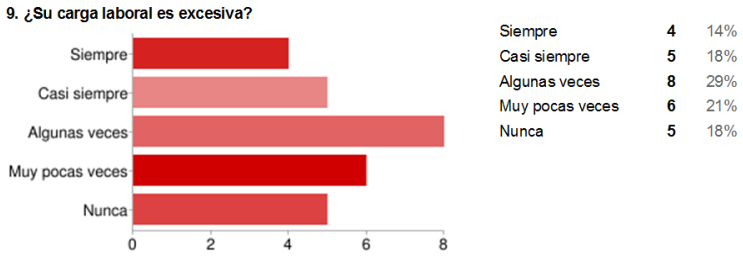
6.2 Analisis de la variable del contexto físico

PRIMERA VARIABLE "CONTEXTO FÍSICO"			
		Positivos	**Negativos**
1	instalaciones	7%	93%
2	Ruido	29%	71%
3	temperatura	14%	86%
4	iluminación	22%	78%
5	Limpieza	39%	57%
6	accidentes	4%	96%
7	Robo	8%	93%
8	Llegada	57%	39%
		Resultados Positivos	**Resultados Negativo**
		23%	77%



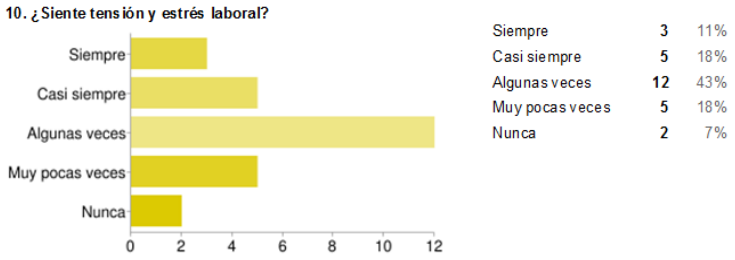
La variable de contexto físico se tienen ocho preguntas donde los maestros y maestras manifiestan estar **inconformes** con el contexto fisico de la institucion con un porcentaje del 77%. Mientras que un 23% considera estar conforme con el contexto físico del Colegio.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 9



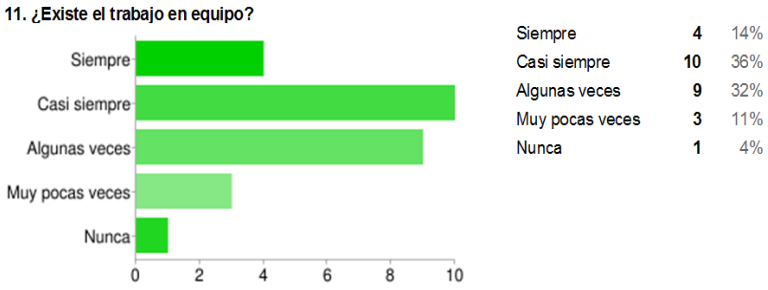
En la gráfica número 9 Se puede afirmar que el 29% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces su carga laboral es excesiva, seguido de un 21% quienes piensan que muy pocas veces lo es, mientras que un 18 % considera que casi siempre, otro 18% que nunca y un 14% que siempre.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 10



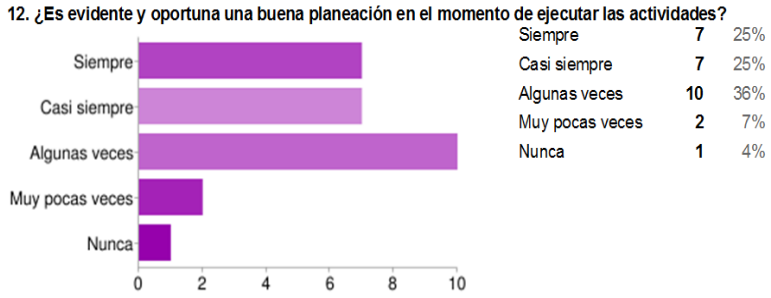
En la gráfica número 10 Se puede afirmar que el 43% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces siente tensión y estrés laboral, seguido de un 18% quienes piensan que casi siempre lo es, mientras que un 18 % considera que muy pocas veces, otro 11% siempre y un 7% que nunca.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 11



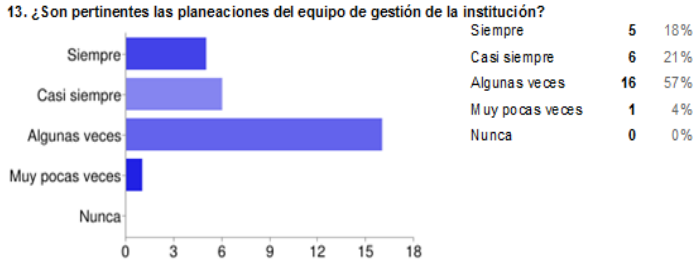
En la gráfica número 11 Se puede afirmar que el 36% de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre existe el trabajo en equipo, seguido de un 32% quienes piensan que algunas veces lo es, mientras que un 14 % considera que siempre, otro 11% muy pocas veces y un 4% que nunca.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 12



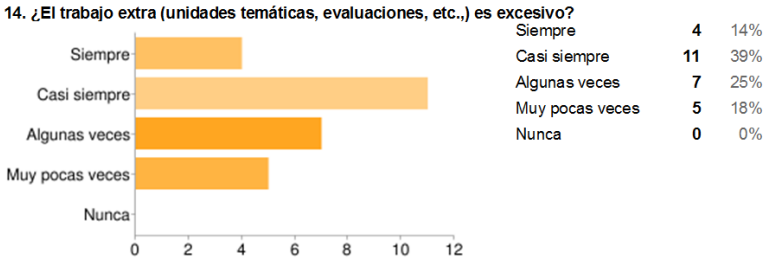
En la gráfica número 12 Se puede afirmar que el 36% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces se evidencia la buena planeación en el momento de ejecutar las actividades, seguido de un 25% quienes piensan que siempre lo es, mientras que un 25 % considera que casi siempre, otro 7% muy pocas veces y un 4% que nunca.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 13



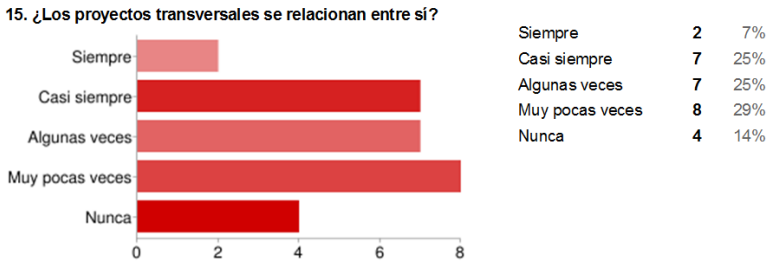
En la gráfica número 13 Se puede afirmar que el 57% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces son pertinentes las planeaciones del equipo de gestión de la institución, seguido de un 21% quienes piensan que casi siempre lo es, mientras que un 18 % considera que siempre y otro 4% muy pocas veces.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 14



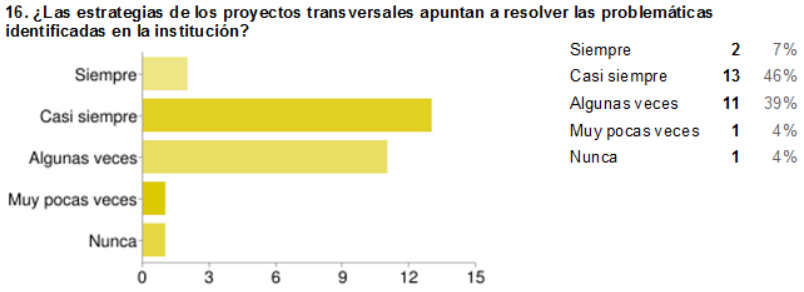
En la gráfica número 14 Se puede afirmar que el 39% de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre el trabajo extra es excesivo, seguido de un 25% quienes piensan que algunas veces lo es, mientras que un 18% considera que muy pocas veces, y otro 14% siempre.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 11



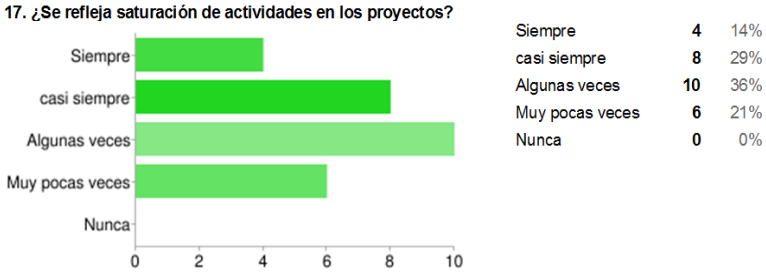
En la gráfica número 15 Se puede afirmar que el 29% de los maestros y maestras manifiestan que algunas veces los proyectos transversales se relacionan entre sí, seguido de un 25% quienes piensan que casi siempre, mientras que un 25% considera que algunas veces, y otro 7% siempre.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 11



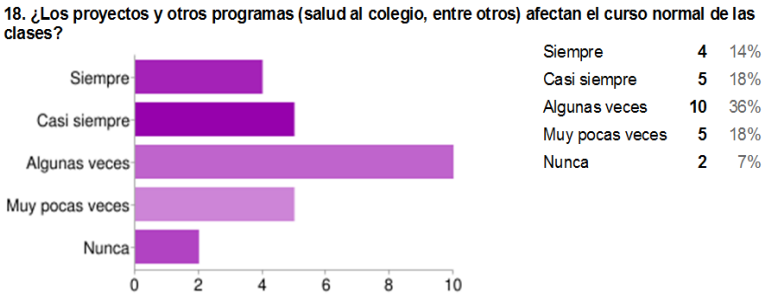
En la gráfica número 16 Se puede afirmar que el 46% de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre las estrategias de los proyectos apuntan a resolver las problemáticas de la institución, seguido de un 39% quienes piensan que algunas veces lo es, un 7% que siempre, mientras que un 4% considera que muy pocas veces, y otro 4% nunca.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 17



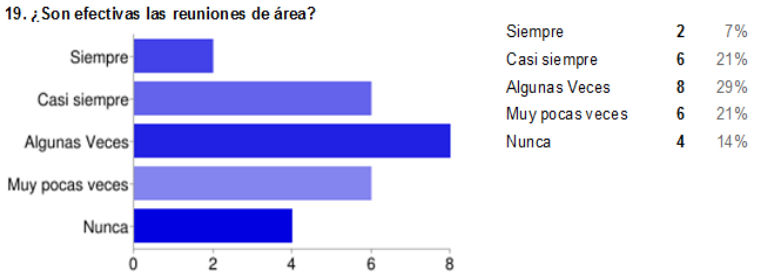
En la gráfica número 17 Se puede afirmar que el 36% de los maestros y maestras encuestados afirman algunas veces se releja saturación de actividades en los proyectos, seguido de un 29% quienes piensan que casi siempre lo es, mientras que un 21% considera que muy pocas veces, y otro 4% siempre.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 18



En la gráfica número 18 Se puede afirmar que el 36% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces otros programas afectan el curso normal de las clases, seguido de un 18% quienes piensan que casi siempre, otro 18% muy pocas veces, mientras que un 14% considera que siempre y el 7% nunca.

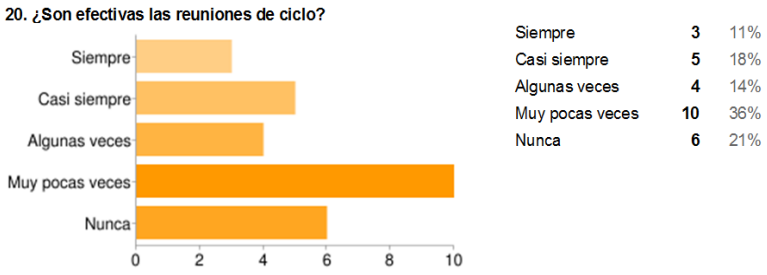
CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 19



En la gráfica número

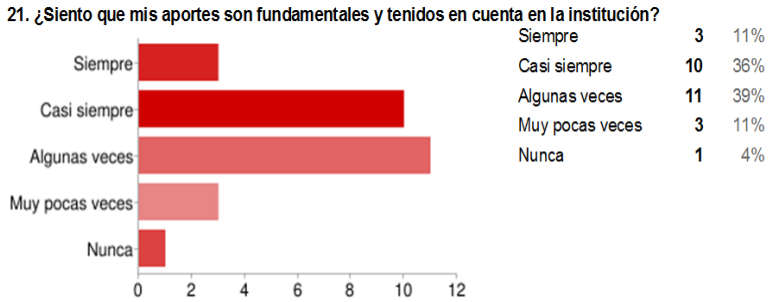
19 Se puede afirmar que el 29% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces son efectivas las reuniones de área, seguido de un 21% quienes piensan que casi siempre, mientras que un 21% considera que muy pocas veces, y el 14% nunca y otro 7% siempre.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 20



En la gráfica número 20 Se puede afirmar que el 36% de los maestros y maestras encuestados afirman muy pocas veces son efectivas las reuniones por ciclo, seguido de un 21% quienes piensan que nunca lo es, mientras que un 18% considera que casi siempre, un 21% que algunas veces y otro 11% siempre.

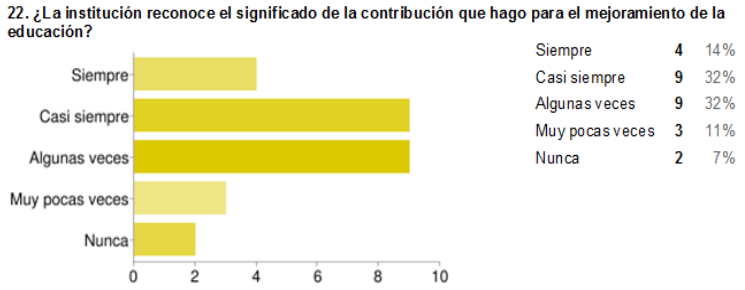
CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 21



En la gráfica número 21 Se puede afirmar que el 39% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces sus aportes son fundamentales y tenidos

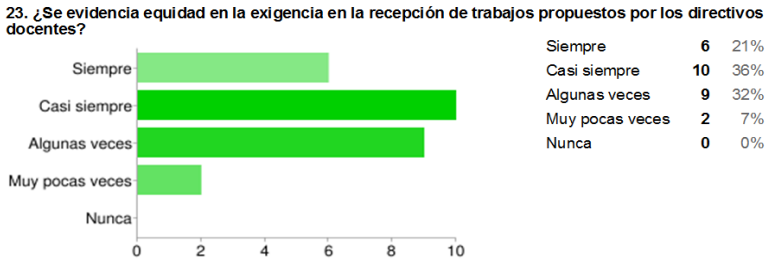
en cuenta , seguido de un 36% quienes piensan que casi siempre lo es, mientras que un 11% considera que muy pocas veces, otro 11% siempre y un 4% nunca.

CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 22



En la gráfica número 22 Se puede afirmar que el 32% de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre la institución reconoce la contribución que hace al mejoramiento de la educación, seguido de un 32% quienes piensan que algunas veces lo es, mientras que un 14% considera que siempre, otro 11% muy pocas veces y un 7% nunca.

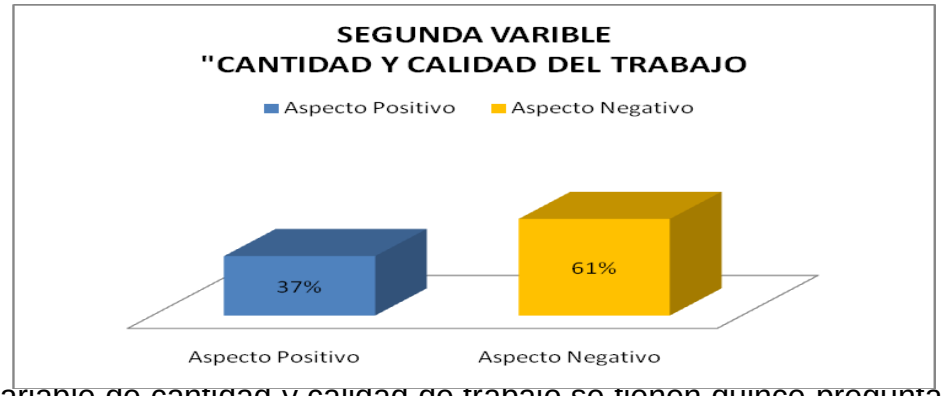
CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
GRAFICA 13



En la gráfica número 22 Se puede afirmar que el 36% de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre se evidencia equidad en la exigencia de la recepción de trabajos propuestos por los directivos docentes, seguido de un 32% quienes piensan que algunas veces lo es, mientras que un 21% considera que siempre y otro 7% muy pocas veces.

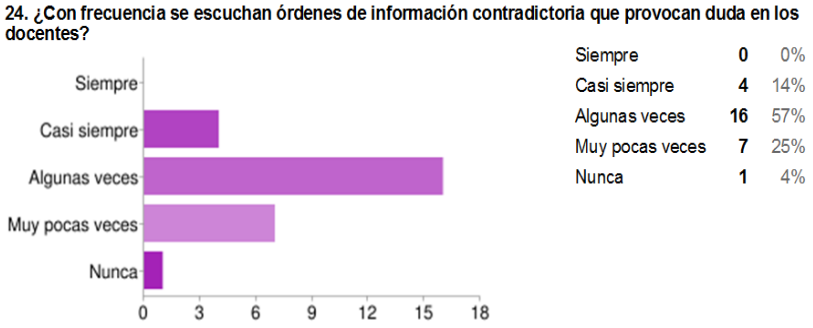
6.3 Analisis de la variable de cantidad y calidad de trabajo

SEGUNDA VARIABLE " CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO			
		Positivos	Negativos
9	Carga laboral excesiva	39%	61%
10	Tensión y Estrés	25%	75%
11	Existe el trabajo En equipo	50%	47%
12	Efectiva planeación de Prof. en actividades	50%	47%
13	Efectiva planeación del equipo de gestión	39%	61%
14	Trabajo excesivo	18%	78%
15	Existe relación entre los proyectos	32%	68%
16	Proyecto Apuntan a resolver una necesidad institucionales	53%	47%
17	Saturación de actividades en los proyectos	21%	79%
18	Afecta los programas de apoyo las clases	25%	68%
19	Efectividad en las reuniones de área	28%	64%
20	Efectividad en las reuniones de ciclo	29%	71%
21	Mis aportes son tenidos en cuenta	47%	54%
22	Existe reconocimiento al trabajo	46%	50%
23	Equidad en la exigencia del trabajo	57%	39%
		Resultado Positivo	**Resultado Negativo**
		37%	61%



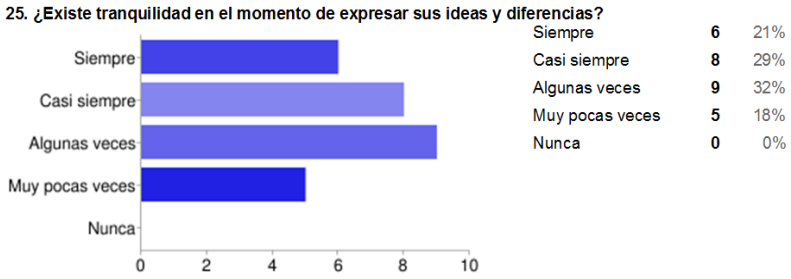
La variable de cantidad y calidad de trabajo se tienen quince preguntas, donde los maestros y maestras manifiestan **inconformidad** con la cantidad y calidad del trabajo de la institucion con un porcentaje del 61%. Mientras que un 37% concidera esta conforme con este aspecto.

COMUNICACIÓN
GRAFICA 24



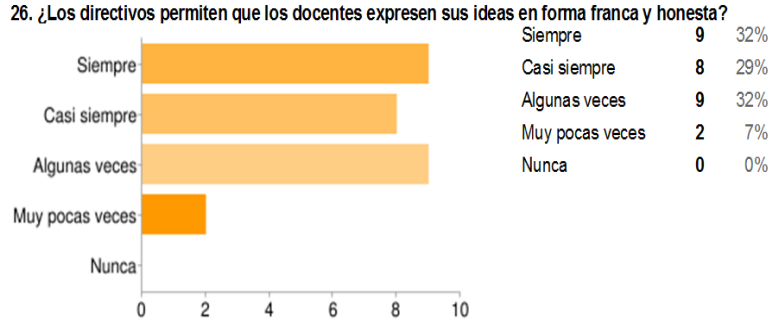
En la gráfica número 24 Se puede afirmar que el 57% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces escuchan información contradictoria que provoca duda , seguido de un 25% quienes piensan que muy pocas veces lo es, mientras que un 14% considera que casi siempre y otro 4% nunca.

COMUNICACIÓN
GRAFICA 25



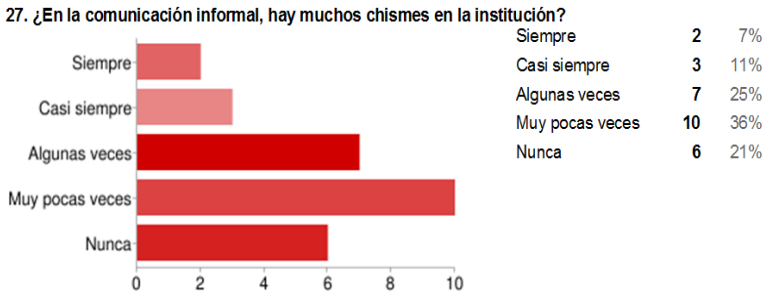
En la gráfica número 25 Se puede afirmar que el 32% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces existe tranquilidad en el momento de expresar sus ideas y diferencias, seguido de un 29% quienes piensan que casi siempre lo es, mientras que un 21% considera que siempre y 18% que muy pocas.

COMUNICACIÓN
GRAFICA 26



En la gráfica número 22 Se puede afirmar que el 32% de los maestros y maestras encuestados afirman que siempre los directivos permiten que los docentes expresen sus ideas, seguido de un 32% quienes piensan que algunas veces lo es, mientras que un 29% considera que casi siempre y otro 7% muy pocas veces.

COMUNICACIÓN
GRAFICA 27

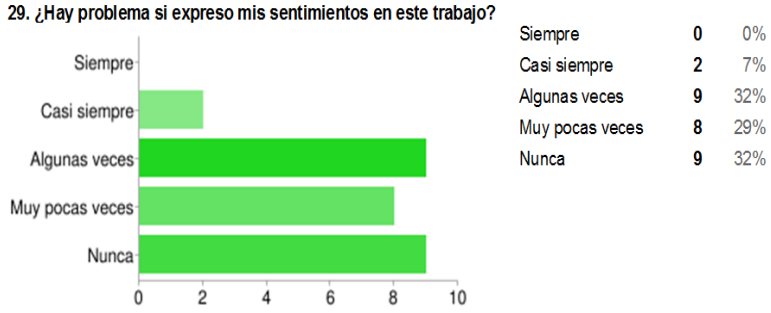


En la gráfica número 27 Se puede afirmar que el 36% de los maestros y maestras encuestados afirman que muy pocas veces hay chismes en la institución, seguido de un 25% quienes piensan que algunas veces lo es, mientras que un 21% considera que nunca, otro 11% casi siempre y un 7% siempre.

COMUNICACIÓN
GRAFICA 28

En la gráfica número 28 Se puede afirmar que el 46% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces la comunicación de la institución es efectiva, seguido de un 39% quienes piensan que casi siempre lo es, mientras que un 7% considera que siempre y otro 7% muy pocas veces.

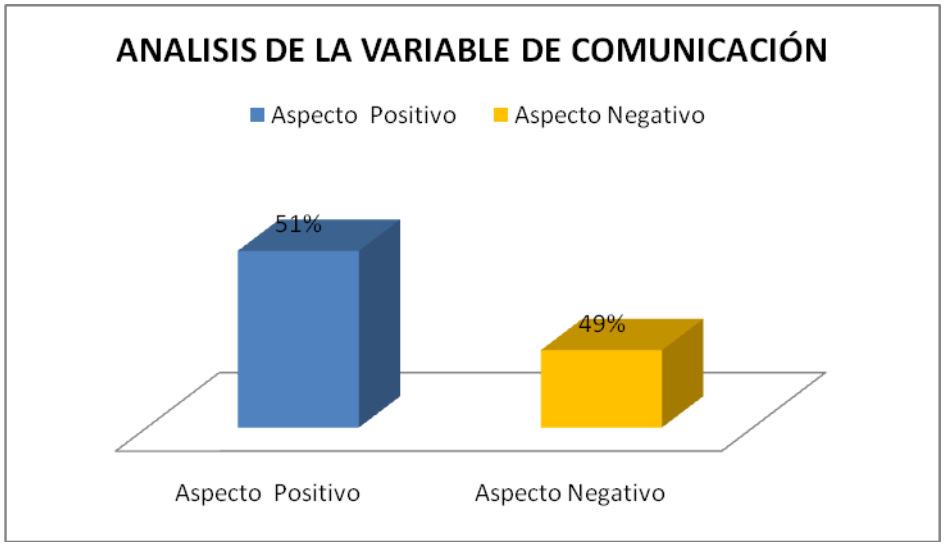
COMUNICACIÓN
GRAFICA 24



En la gráfica número 29 Se puede afirmar que el 32% de los maestros y maestras encuestados afirman que algunas veces hay problema si expresan sus sentimientos en el trabajo, seguido de un 32% quienes piensan que nunca lo es, mientras que un 29% considera que muy pocas veces y otro 7% casi siempre.

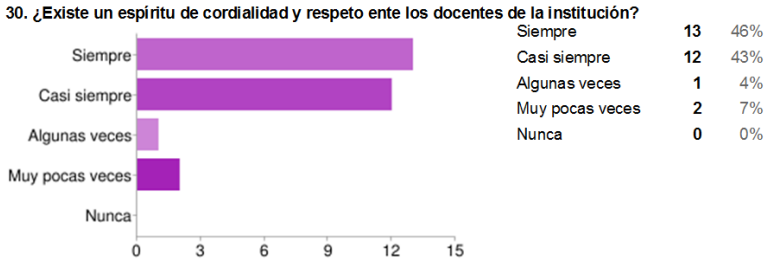
6.4 Análisis de la variable de comunicación

TERCERA VARIABLE "COMUNICACIÓN"		
	Positivos	Negativos
Información contradictoria	29%	71%
Tranquilidad para expresar ideas y diferencias ante el grupo	50%	50%
Directivos permiten que se expresen las ideas en forma franca y honesta	61%	39%
Chisme	57%	43%
Comunicación Efectiva	46%	53%
Problema cuando se expresa los sentimientos	61%	39%
	Resultado Positivo	**Resultado Negativo**
	51%	49%



La variable de comunicación se tienen seis preguntas donde los maestros y maestras manifiestan **conformidad** con la comunicación de la institucion con un porcentaje del 51%. Mientras que un 49% considera inconformidad con este aspecto.

RELACIONES INTERPERSONALES
GRAFICA 30



En la grafica numero 30 se puede afirmar que el 46 % de los maestros y maestras encuestados afirman que siempre existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los docentes de la institución, seguida de un 43% quienes piensan que casi siempre lo es. Mientras que un 7% concidera que muy pocas veces y otro 4% que algunas veces.

VARIABLE DE RELACIONES INTERPERSONALES
GRAFICA 31

Siempre	2	7%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces	7	25%
Muy pocas veces	8	29%
Nunca	9	32%

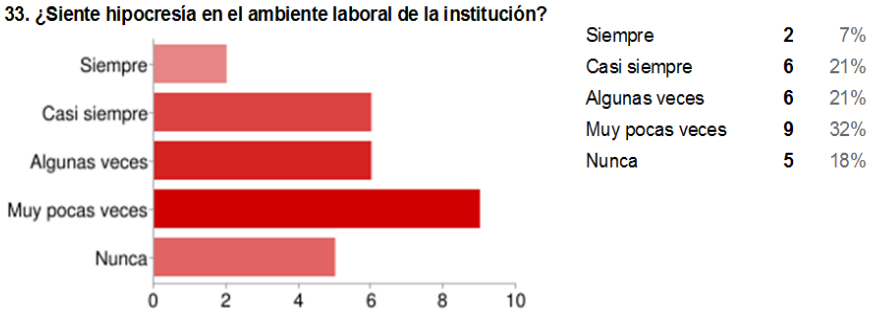
En la grafica numero 31 se puede afirmar que el 32 % de los maestros y maestras encuestados afirman que nunca tiene amistades que transcienden de lo laboral, seguida de un 29% quienes piensan que muy pocas veces se da. Mientras que un 25% considera que algunas vece. Otro 7% afirma que casi siempre y otro 7% piensa que siempre.

VARIABLE DE RELACIONES INTERPERSONALES
GRAFICA 32

Siempre	4	14%
Casi siempre	14	50%
Algunas veces	6	21%
Muy pocas veces	3	11%
Nunca	1	4%

En la grafica numero 32 se puede afirmar que el 50 % de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre existe respeto por el trabajo del otro (es decir contribuyen con su trabajo y hacen sugerencias respetuosas cuando es necesario), seguida de un 21% quienes piensan que algunas veces se da. Mientras que un 14% considera que siempre. Otro 11% que muy pocas veces y otro 4% que nunca.

VARIABLE DE RELACIONES INTERPERSONALES
GRAFICA 33



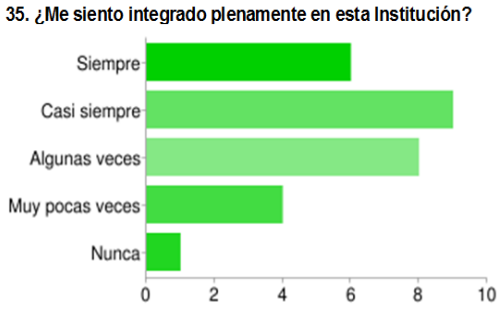
En la grafica numero 33 se puede afirmar que el 32 % de los maestros y maestras encuestados afirman que muy pocas veces siente hipocresía en el ambiente laboral de la institución, seguida de un 21% quienes piensan que casi siempre se da esta situación. Por otro lado otro 21% piensa que se da. Mientras que un 18% considera que nunca y otro 7% que siempre.

Variable de relaciones interpersonales

GRAFICA 34

En la grafica numero 34 se puede afirmar que el 39 % de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre estarían felices de pasar el resto de su carrera laboral en esta institución, seguida de un 18% quienes piensan que algunas veces lo está. Por otro lado otro 18% piensa que muy pocas veces lo está. Mientras que un 14% considera que siempre lo está y otro 7% que nunca lo estaría.

VARIABLE DE RELACIONES INTERPERSONALES
GRAFICA 35

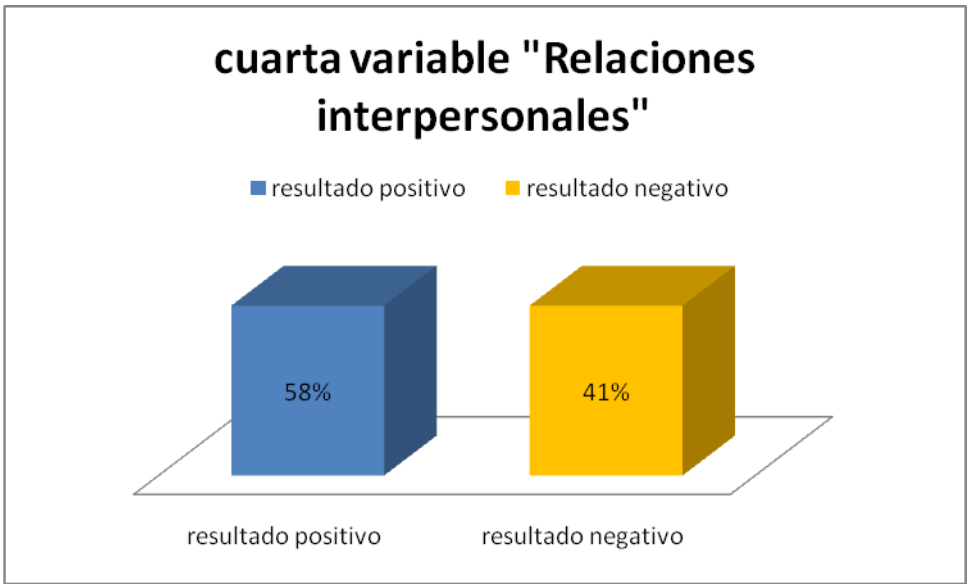


Siempre	6	21%
Casi siempre	9	32%
Algunas veces	8	29%
Muy pocas veces	4	14%
Nunca	1	4%

En la grafica numero 35 se puede afirmar que el 32 % de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre se siente integrado plenamente en esta institución. Por otro lado otro 29% piensa que algunas veces, seguidad de un 21% quienes considerean que siempre lo estan. Mientras que un 14% considera que casi siempre muy pocas veces y otro 4% que nunca.

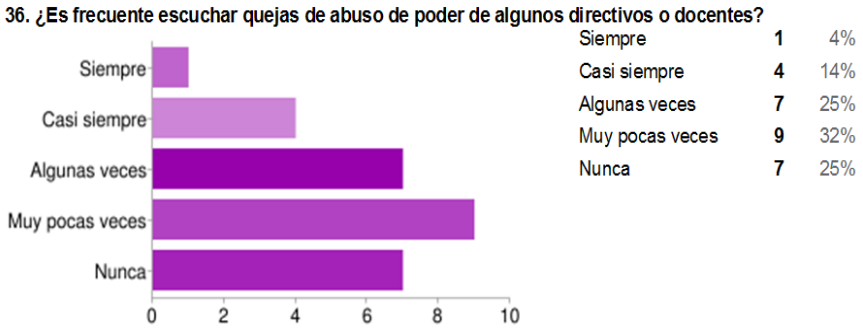
6.5 Analisis de la variable de relaciones interpersonales

CUARTA VARIABLE "RELACIONES INTERPERSONALES"			
		Positivos	**Negativos**
30	Cordialidad y respeto en el trato	89%	13%
31	Amistades que trasciende lo laboral	14%	86%
32	Respeto por el trabajo del otro	64%	36%
33	hipocresía	40%	49%
34	Felicidad en pasar el resto de la carrera de su profesión en la institución	53%	43%
35	Integración plena en la institución	53%	47%
45	Respeto por parte de los padres de familia	72%	29%
46	Respeto por parte de los estudiantes	75%	25%
		resultado positivo	**resultado negativo**
		58%	41%



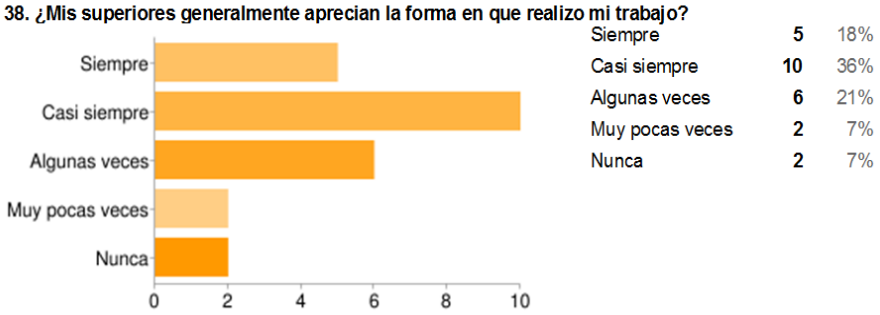
La variable de relaciones interpersonales tiene 8 preguntas donde los maestros y maestras manifiestan conformidad con las relaciones interpersonales que se establecen en la institución con un porcentaje del 58%. Mientras que un 41% considera estar inconforme con este aspecto.

VARIABLE DE LIDERAZGO
GRAFICA 36



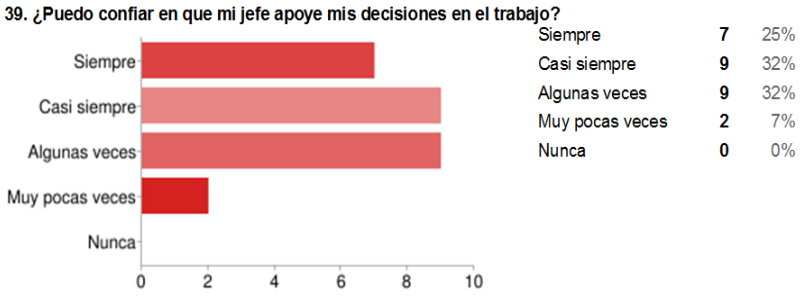
En la grafica numero 36 se puede afirmar que el 35 % de los maestros y maestras encuestados afirman que muy pocas veces se escucha quejas de abuso de poder por parte de algunos directivos o docentes, seguida de un 25% quienes piensan que algunas veces. Por otro lado otro 25% piensa que nunca se ha dado esta situación. Mientras que un 14% considera que casi siempre y otro 4% que casi siempre.

VARIABLE DE LIDERAZGO
GRAFICA 38



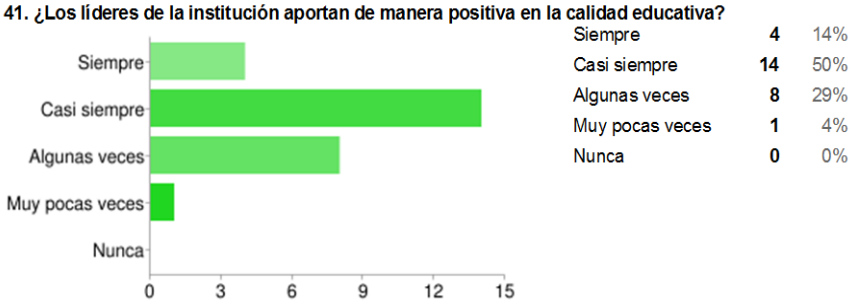
En la grafica numero 38 se puede afirmar que el 36 % de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre aprecian la forma en que los docentes realizan su trabajo, seguida de un 21% quienes piensan que algunas veces lo hacen. Mientras que un 18% considera que siempre. Otro 7% que muy pocas veces y otro 7% que nunca.

VARIABLE DE LIDERAZGO
GRAFICA 39



En la grafica numero 39 se puede afirmar que el 32 % de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre el jefe apoya las decisiones de sus trabajadores los líderes de la intitución aportan de manera positiva en la calidad educativa de la institución, seguida de un 29% quienes piensan que algunas veces lo es. Mientras que un 14% considera que siempre y otro 4% que muy pocas veces.

VARIABLE DE LIDERAZGO
GRAFICA 41

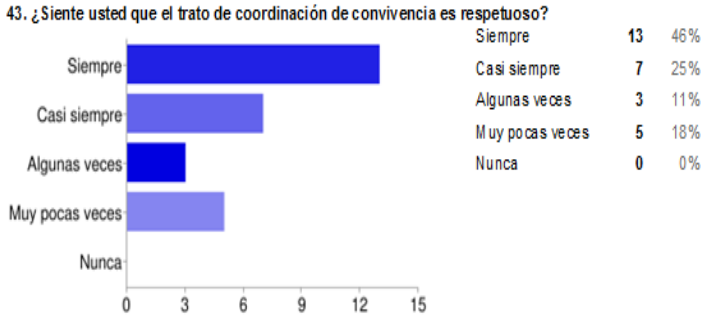


En la grafica numro 41 se puede afirmar que el 50 % de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre los líderes de la intitución aportan de manera positiva en la calidad educativa de la institución, seguida de un 29% quienes piensan que algunas veces lo es. Mientras que un 14% considera que siempre y otro 4% que muy pocas veces.

VARIABLE DE LIDERAZGO
GRAFICA 42

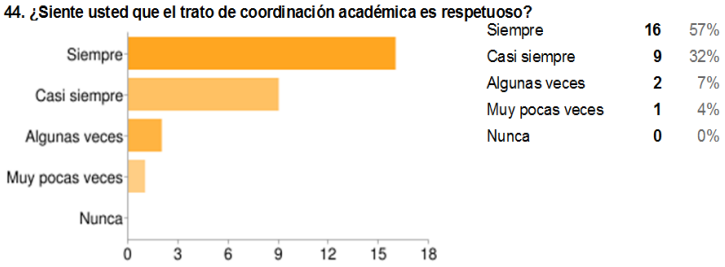
En la grafica numro 42 se puede afirmar que el 79 % de los maestros y maestras encuestados afirman que siempre es respetuoso el trato de la rectoría hacia los maestros, seguida de un 14% quienes piensan que casi siempre lo es. Mientras que un 7% considera que algunas veces.

VARIABLE DE LIDERAZGO
GRAFICA 43



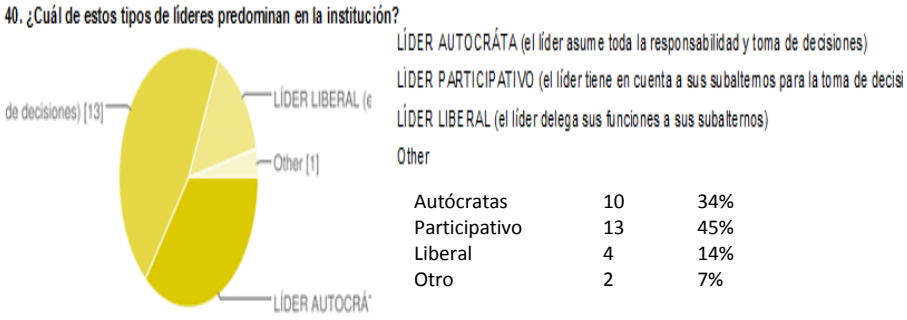
En la grafica numro 43 se puede afirmar que el 46 % de los maestros y maestras encuestados afirman que siempre es respetuoso el trato de la coordinación académica hacia los maestros, seguida de un 25% quienes piensan que casi siempre lo es. Mientras que un 18% considera que muy pocas veces, otro 11% que algunas veces.

VARIABLE DE LIDERAZGO
GRAFICA 44



En la grafica número 44 se puede afirmar que el 57 % de los maestros y maestras encuestados afirman que siempre es respetuoso el trato de la coordinación de convivencia hacia los maestros, seguida de un 32% quienes piensan casi siempre lo son. Mientras que un 7% considera que alguans veces, otro 4% que muy pocas veces.

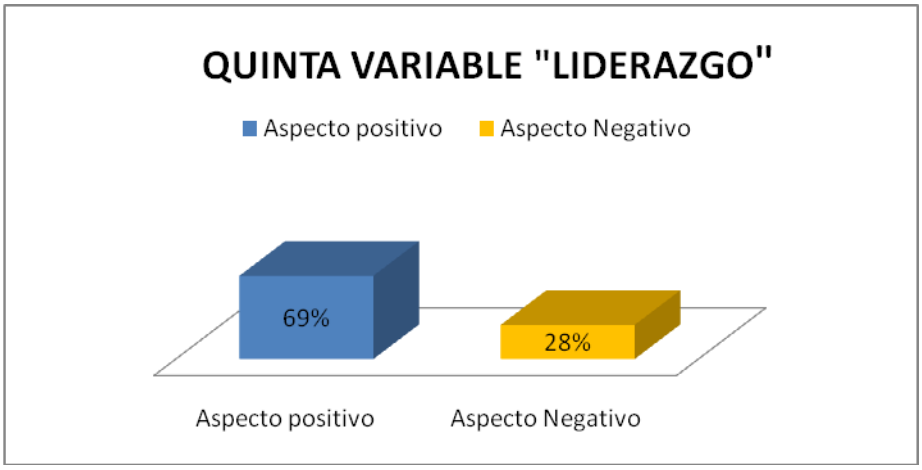
VARIABLE DE LIDERAZGO
GRAFICA 40



En la grafica número 40 se puede afirmar que el 45 % de los maestros y maestras encuestados afirman que el tipo de lider que predomina en la institución es el líder participativo(quien tiene en cuenta a sus subalternos para toma de decisiones), seguido de un 34% quienes piensan que es el Autocráta (quien asume toda la responsabilidad y toma las desiciones). Mientras que un 14% considera que el lider que predomina es el liberal (el lider delega sus funciones a sus subalternos) y otro 7% considera que el lider tiene otras característica.

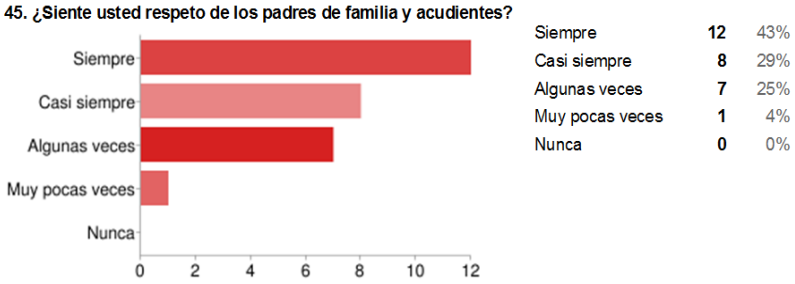
6.6 Análisis de la variable de liderazgo

"	QUINTA VARIABLE "LIDERAZGO"		
		Positivos	Negativos
36	Abuso de poder por parte de los directivos	57%	43%
38	mis superiores aprecian el trabajo que realizo	54%	35%
39	El jefe apoya mis decisiones en el trabajo	57%	39%
41	Los líderes aportan positivamente en la calidad educativa	64%	33%
42	El trato de la rectoría es respetuoso	93%	7%
43	El trato de la coordinación de convivencia es respetuoso	71%	29%
44	El trato de la coordinación académica es respetuoso	89%	13%
		Aspecto positivo	**Aspecto Negativo**
		69%	28%



La variable de liderazgo tiene 6 preguntas donde los maestros y maestras manifiestan **conformidad** con el liderazgo que se establecen en la institución con un porcentaje del 69%. Mientras que un 28% considera estar inconforme con este aspecto.

VARIABLE DE RESPETO HACIA EL MAESTRO POR PARTE DE PADRES Y ESTUDIANTES
GRAFICA 45



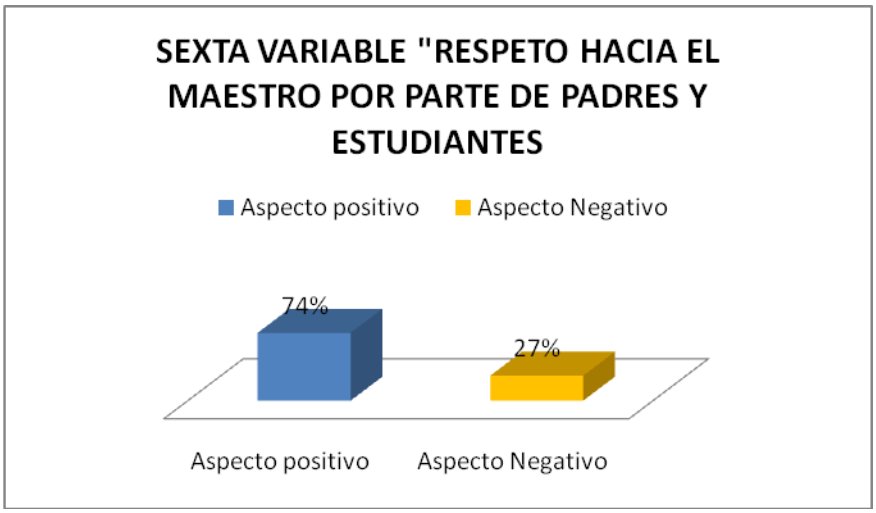
En la grafica numro 45 se puede afirmar que el 43 % de los maestros y maestras encuestados afirman que siempre sientes respeto por parte de los estudiantes de la institución, seguida de un 29% quienes piensan casi siempre lo son. Mientras que un 25% considera que alguans veces, otro 4% que muy pocas veces.

VARIABLE DE RESPETO HACIA EL MAESTRO POR PARTE DE PADRES Y ESTUDIANTES
GRAFICA 46

En la grafica numro 46 se puede afirmar que el 57 % de los maestros y maestras encuestados afirman que casi siempre sientes respeto por parte de los estudiantes de la institución, seguida de un 18% quienes piensan siempre lo son. Mientras que un 14% considera alguans veces, otro 11% que muy pocas veces.

6.7 Analisis de respeto hacia los docentes por parte de los padres y estudiantes

SEPTIMA VARIABLE "RESPETO HACIA EL MAESTRO POR PARTE DE PADRES Y ESTUDIANTES"			
		Positivos	Negativos
45	Respeto por parte de los padres de familia	72%	29%
46	Respeto por parte de los estudiantes	75%	25%
		Aspecto positivo	**Aspecto Negativo**
		74%	27%



La variable de respeto hacia los maesros por parde de los estudiantes y mestros tiene 2 preguntas donde los maestros y maestras manifiestan **conformidad** con con un porcentaje del 74%. Mientras que un 27% considera estar conforme con este aspecto.

6.8 Análisis de la entrevista

ENTREVISTA DE CLIMA ORGANIZACIONA		
	RESULTADOS POSITIVOS	**RESULTADOS NEGATIVOS**
VARIABLE DE ASPECTO FÍSICO	✓ Aprender a trabajar frente a cualquier dificultad. ✓ Aunque las condiciones no son las adecuadas sin embargo no ha sido una imposibilidad para realizar el trabajo aplicando las habilidades pedagógicas y metodológicas en beneficio de los educandos que son el principal objetivo.	✘ Hace falta espacio y recursos necesarios para aplicar los ejercicios de motricidad que requieren los niños. ✘ Es una limitante bastante grande para los procesos educativos que debemos llevar con los estudiantes puesto que no cumple con todos los requisitos de un colegio miras de la calidad educativa. ✘ Es muy difícil realizar una actividad cuando hay tanta interferencia, cuando la iluminación no es acorde, cuando no se cuenta con muchos de los equipos y las herramientas de trabajo. ✘ Es demasiado difícil realizar o llevar a cabo el plan curricular, donde es necesario recurrir a las instalaciones externas que reducen el tiempo de trabajo por el desplazamiento, es agotador y además de lo peligroso. En muchas ocasiones se ha tenido que lidiar con grupos de barristas y entablar ciertos acuerdos con personas externas que se encuentran en los parques para que nos permitan utilizar los sin tener ningún altercado a los estudiantes.
VARIABLE DE ASPECTO	✓ Algunos instrumentos son buenos por ejemplo la unidad temática es	✘ Existen muchas actividades poco significativas reales y propias que apunten a

SOBRE LA CANTIDAD YCALIDAD DEL TRABAJO	una excelente herramienta para la comunicación con los padres ya que ellos saben el trabajo que se están desarrollando con sus hijos. ✓ Si apuntan al mejoramiento de la calidad educativa de nuestros educandos pero como todo es un proceso es un amino que se está recorriendo. ✓ La cantidad no ha sido excesiva, no ha sido mínima tampoco, está en un término medio donde hace falta ajustar algunos criterios para fortalecer esa idea de calidad educativa.	las necesidades de los niños. ✘ Al dedicar tiempo a diseñarlas y realizar las diferentes actividades se pierde el trabajo real del aula y el trabajo en si con los muchachos no es tan evidente. ✘ La realización de varias actividades al mismo tiempo refleja saturación de trabajos y no se cuenta con los recursos necesarios para la elaboración de estos.
VARIABLE SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES	✓ En primaria hay excelentes relaciones interpersonales, hay compañerismo, solidaridad y hay amistad. ✓ Existe apoyo cuando hay calamidades personales se siente satisfacción con la participación de todos, parece una sola familia y eso es muy positivo. ✓ Existe colaboración y equipo al realizar todas actividades pedagógicas, para cada día surgir, obtener mejores resultados en el proceso educativo de los	✘ Es muy poca la relación que se puede establecer con los docentes de bachillerato por razones de tiempo. ✘ El exceso de tareas es un factor que ha impedido profundizar estas relacione. ✘ El chismorreo, los comentarios aquí allá afectan las relaciones. ✘ Existen algunos docentes que generan mal ambiente no solo porque no les gusta aceptar o escuchar las críticas que se le hacen a sus trabajos, a sus órdenes a sus cosas, sino que son impositivos y autocráticos. Es muy fácil aceptar imposiciones sería mejor trabajar por acuerdos.

	niños. ✓ Existe afinidad entre los compañeros, los maestros son idóneos en su trabajo pedagógico donde todos dan más de lo que les corresponde para que la institución tenga todos los avances y todas las fortalezas que ya tiene.	✘ El hecho de que algún momento la persona antepone intereses personales a intereses institucionales.
VARIABLE DE LIDERAZGO	✓ Armando Ruiz anterior rector de nuestro colegio, fue alguien que dejo una huella, se caracterizo por su don de gente, su entrega, su capacidad de concertar y tener en cuenta la comunidad educativa frente a las decisiones que benefician al colegio. Es un gran líder de una calidad humana extraordinaria. Algo que se le resaltar es la forma muy amable de saludar, cálido en el trato con los demás. Otra cosa a destacar es su forma equitativa de actuar, en ningún momento se hizo a un grupo o a otro siempre estaba en punto neutral. ✓ Yadira Vallejo la coordinadora de convivencia por su compromiso y organización. Es una gran líder	La coordinadora Yadira en algunas ocasiones gritar mucho cuando se desespera. Algo negativo del rector anterior es que a veces se dejaba manipular por comentarios que le llegaban de personas que están dentro de la institución maestros o estudiantes sin antes corroborar lo que había pasado o cual era la situación que había pasado para luego tomar una decisión.

	tiene una parte humana extraordinaria, escucha y brinda apoyo a las personas que lo necesitan. El trato con ella no hacer sentir su posición como coordinadora. Su carácter su capacidad de actual y de desarrollar procesos es su mayor cualidad. ✓ Gladys león dentro por la realización de aportes muy significativos para la institución. ✓ Todos los maestros gracias a esta profesión son líderes dentro del grupo laboral. ✓ Otra líder que se integró a la institución en la actual rectora Sorangela es una gran líder porque tiene conocimiento de lo que quiere, para donde va y lo que quiere obtener. Maneja muy bien las leyes a nivel de la docencia, una fortaleza es el modo en el que está llevando la información en este caso el correo electrónico, lo que hace que no se estén haciendo reuniones todo el tiempo. Sus principales	

	características son proactiva, centrada en lo que se puede y no se puede hacer con una visión muy amplia de los procesos y las metas que busca la institución. Ha hecho unos cambios y unos movimientos que favorecen a la institución. ✓ Entre los líder importantes está la coordinadora Stella Murcia en la parte académica. Quien es una persona que produce, orienta, que trabaja y deja trabajar, concilia en la comunidad. ✓ Las profesoras Belén Ferrer y Myriam Sanabria quienes han demostrado durante todo este tiempo mucho apego a la institución sentido de pertenencia y mucha confianza en su trabajo con los estudiantes. ✓ El profesor Alci Pinto, quien sin ser muy protagonista es una persona que se mete de lleno a sus actividades y colabora con actitud positiva en el resto de las actividades institucionales aun cuando no pertenezcan a sus	

	proyectos ni a su área. ✓ La profesora Nayibe es una líder oculta, quien se mete de lleno a sus actividades y jalona procesos sin truncar a ninguno, por más que tenga diferencias con los demás maestros. ✓ La profesora Paola Leal, que se caracteriza por pensar mucho en los compañeros y quien no desestima ideas del trabajo en equipo.	
VARIABLE SOBRE COMUNICACIÓN		✘ No existe comunicación sino hay información. ✘ La informan sobre las actividades y tareas viene en exceso, lo que hace difícil recordar la cantidad de cosas que se tiene por hacer. ✘ Se evidencia nula información sobre los acuerdos establecidos en el consejo directivo. ✘ Falta espacios de verdadera comunicación donde se compartir ideas, opiniones en miras de construir planes educativos que en verdad apunten y ayuden a mejorar la calidad educativa de nuestros educandos.

		✘ Existen problemas de comunicación alguna información no llega a tiempo y muchas veces hay demasiada información que hace se cometen errores de procedimiento. ✘ La comunicación se ve como una imposición donde unos obedecen lo que otros mandan. ✘ La comunicación impartida no es efectiva tan como debería ser, se pierden por canales, se cambia abruptamente, se tiene información un día, al día siguiente ya no está. En este momento toca mirar que es lo que ocurre y donde se produce el cambio. Para mirar que elementos se deben tener en cuenta para corregir.

7. PRESUPUESTO

Servicio/recurso	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Consultas en internet	180 horas	1000	180.000
Fotocopias	400	100	40000
Impresiones	200	200	40.000
Empastada documentos en observación.	1	5000	5000
Encuadernación presentación final.	1	50.000	50.000
CD	3	2000	6000
Transporte	20	6000	120.000
Honorarios investigador 1	7 meses	700.000	5.000.000
Honorario investigador 2.	7 meses	700.000	5000.000
Honorarios Asesor	8	180000	1440000

8. CRONOGRAMA

ETAPAS DEL PROCESO	Mayo																													
	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Lectura y empalme del anteproyecto.																															
Titulo y objetivos																															
Problema y planteamiento del problema																															

ETAPAS DEL PROCESO	Junio																													
	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Justificación																															
Marco teórico																															

ETAPAS DEL PROCESO	Julio																													
	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Marco teórico																															
Hipótesis y variables																															
Encuestas y entrevistas																															
Aplicación de encuestas y entrevistas																															

ETAPAS DEL PROCESO	Agosto																													
	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Tabulación																															
Análisis																															
conclusiones																															
Revisión final																															

ETAPAS DEL PROCESO	Septiembre																													
	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	

ETAPAS DEL PROCESO	Octubre																													
	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

ETAPAS DEL PROCESO	Noviembre																													
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	

9. CONCLUSIONES

Para dar cumplimiento al objetivo del proyecto de investigación, “Identificar el clima organizacional del personal docente del Colegio Germán Arciniegas jornada mañana mediante la aplicación de entrevistas y encuestas para determinar fortalezas y debilidades en el ambiente laboral de la institución”. Se han consultado varias teorías sustentadas en el marco teórico que lleva a la conclusión que las variables de aspecto físico, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, cantidad y calidad del trabajo, permiten tener un análisis del clima laboral apoyado con la suficiente información para lograr describir los aspectos que favorece o debilitan el ambiente de trabajo de la institución educativa.

Conforme a los resultados presentados se puede concluir que el colegio Germán Arciniegas presenta las siguientes características positivas y negativas del clima organizacional.

- Los docentes del Colegio Germán Arciniegas jornada mañana reconocen que existen varios líderes positivos resaltando los directivos docentes lo cual deja ver la buena gestión administrativa; el tipo de líder predominante en la institución es el participativo (caracterizado por tener en cuenta a sus subalternos para la toma de decisiones). Sin embargo se mencionan dos debilidades para algunos líderes de la institución en los que está la manipulación en la toma de decisiones y la desesperación en algunos momentos que afecta al clima institucional.

- En las relaciones interpersonales de la institución existe colaboración y apoyo en la parte afectiva y laboral, aunque algunos manifiestan que estas relaciones se ven afectadas por la cantidad de trabajo en la institución y actitudes negativas de algunos maestros cuando son impositivos y no aceptan críticas.

- La mitad de los docentes ven la comunicación de la institución como algo positivo, mientras la otra mitad está en desacuerdo con este aspecto. Por otra parte en la entrevista se evidencia como fortaleza el medio con que se da la comunicación (Correo Electrónico) y debilidades como la no comunicación sino información, saturación de tareas, exceso de información en los correos electrónicos, información incompleta a las personas implicadas, la comunicación se ve como una imposición donde unos obedecen lo que otros mandan y cambia se abruptamente.

- Los docentes manifiestan que el **contexto físico no cuenta con una** infraestructura adecuada y los recursos son insuficientes para encaminar plenamente la formación germanista a la calidad educativa proyectada. Se suma además otros factores que hacen difícil la labor formadora como lo son: la interferencia de sonido constante, inadecuada iluminación y precarias condiciones ambientales. Sin embargo se da como fortaleza la habilidad pedagógica y metodológica por parte de los docentes a la hora de trabajar con la comunidad educativa pese a las dificultades.

- En cuanto a la **Cantidad y calidad del trabajo** los docentes manifiestan que existen muchas actividades poco significativas que no apuntan a las necesidades de los estudiantes, el tiempo en diseñar y aplicar estas actividades hace que se pierda el tiempo real en el aula y los recursos con que cuenta la institución son insuficientes para la ejecución de algunas actividades. Se encuentra como fortaleza la unidad temática la cual es una herramienta pedagógica que desarrolla competencias y mantiene a los padres de familia informados sobre las actividades académicas de los estudiantes.

- De acuerdo a las variables estudiadas se encontró que el clima organizacional de la institución es **participativo consultivo** ya que evoluciona en la confianza de sus docentes. Las decisiones se toman generalmente en la cima pero permite a los coordinadores y docentes que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

10. RECOMENDACIONES

- Para la problemática: algunos líderes tienden a manipulan la información a la hora de la toma de decisiones.
  Se sugiere consultar varias fuentes de información antes de tomar una decisión para que esta sea asertiva y no se vea ante los ojos de los demás como una decisión hecha por conveniencia, siendo este un principio necesario en el liderazgo.

- Para la problemática: algunos líderes se desesperan en momentos de estrés laboral y se nota la tención en el ambiente.
  Se sugiere que los líderes con este comportamiento aprendan a manejar su estrés el cual se podría apoyar con charlas externas a todos los docentes y directivos docentes sobre el manejo de estas situaciones.

- Para la problemática: la cantidad de trabajo en la institución afecta las relaciones interpersonales de la institución.
  Se sugiere abrir espacios y actividades encaminadas a fortalecer la verdadera integración entre compañeros docentes.

- Para la problemática: las actitudes negativas por parte de algunos maestros cuando son impositivos y no aceptan críticas.
  Se sugiere integrar talleres para el reconocimiento de errores ya que algunas personas no aceptan que se están equivocando y simplemente imponen las cosas y se molestan. En estos talleres se debe enfatizar como este tipo de comportamientos afecta el trabajo y las relaciones interpersonales. Además debe orientar la crítica directa asumida por algunos por una actitud propositiva y de sugerencias que sin duda será tomada como un aporte al trabajo del otro.

ANEXOS

Anexo N° 1 Población

N°	CURSO	ÁREA	TITULO	UNIVERSIDAD	OTROS ESTUDIOS
01	Nhora Merchán	Preescolar	Lic. Educación Preescolar	Pedagógica	Maestría En Educación
02	Sandra Sánchez	Preescolar	Lic. Educación Preescolar	Pedagógica	Esp. en el Desarrollo Del Az Autónomo
03	Ángela Cárdenas	Preescolar	Lic. Educación Preescolar	Pedagógica	
101	Blanca Inés Laverde	Primaria	Lic. Educación Preescolar	Incca De Colombia	
102	Noralba Gómez	Primaria	Lic. Educación Primaria	San Buenaventura	
201	Myriam Sanabria	Primaria	Licenciada En Básica Primaria	Univ. De Cundinamarca	
202	Blanca Escobar	Primaria	Lic. Pedagogía Y Administración Educativa	Univ. Nacional	
301	Myriam Montaña	Ciencias	Lic. Química	Pedagógica	
302	Leticia Medina	Matemáticas	Lic. Tecnología E Informática	Univ. Cooperativa De Colombia	
303	Nayibe Valcarcel	Artística	Lic. Educación Básica Primaria	F.U. Monserrate	
401	Belén Ferrer	Ciencias	Lic. Bioquímica	T. Del Choco	
402	Paola Leal	Humanidades	Lic. Español Y Literatura	Univ. De Tolima	
403	Enny Caicedo	Sociales	Psicóloga	Konrad Losenz	Maestría en Educación
501	Gladys León	Humanidades	Lic. Lingüística Y Literatura	Univ. Distrital	Maestría en Educación
502	Rocío Ladino	Ciencias	Lic. En Administración Y Supervisión Educativa	Pedagógica	Maestría en Educación
503	Edgar Pinzón	Matemáticas	Santo Tomas	Técnico En Mantenimiento De Pc	
Ace	Wvaldina Rodríguez	V. Escuela	Pedagogica Y Tecnologica Tunja	Pedagógica	
D.A	Oscar Veloz	Tecnología	Lic. En tecnología e informática	U.P.N	
D.A	Giovanni Casallas	Ed. Física	Lic. En educación física	U. Cundinamarca	
601	Nelson Cardozo	Humanidades	Lic. Lingüística Y Literatura	U Nacional	
602	Mario Barbosa	Humanidades	Lic. Lingüística Y Literatura	U Del Tolima	
701	Claudia Fuentes	Matemáticas	Lic. Matemáticas	U Distrital	
702	Flor Marina Rojas	Ciencias	Lic. En biología y quimica	U Distrital	
801	Yobana Pineda	Matemáticas	Lic. Matemáticas	U Pedagógica	
802	Diego González	Sociales	Lic. En ciencias sociales	U Pedagógica	
803	Claudia Urrego	Ed. Física	Lic. En educación física	U Cundinamarca	
901	Juan Pablo Moreno	Tecnología-Informática	Lic. En tecnología e informática	U.P.N.	
902	Esperanza Suárez	Tecnología-Informática	Lic. En tecnología e informática		
903	Claudia Nidia Garzón	Sociales	Lic. En ciencias sociales	U. Distrital	
1001	Wilson Prieto	Danzas	Lic. En danzas	U. Antonio Nariño	Especialización Juegos
1101	Julián Castañeda	Matemáticas	Lic. En física	U. Distrital	
J.A	Miryam Salazar	Ciencias	Lic. En biología y quimica	U. Pedagógica	
J.A	Sonia Salazar	Humanidades	Lic. En idiomas	U. Distrital	
J.A	Alci Pinto	Sociales	Lic. En ciencias sociales	U. Distrital	Maestría en Ed.

Anexo N° 2 Modelo de encuesta

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Sus respuestas son confidenciales y quedaran en anonimato

2. ¿El ruido es tolerable para trabajar con los estudiantes? • CONTEXTO FÍSICO

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

1. ¿Las instalaciones de la institución son agradables y cómodas en su infraestructura? • CONTEXTO FÍSICO

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

3. ¿La temperatura es adecuada dentro en el aula? CONTEXTO FÍSICO

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

4. ¿La iluminación es adecuada en el aula? CONTEXTO FÍSICO

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Muy pocas veces
- Nunca

5. ¿La limpieza se evidencia en los salones y el inmobiliario del colegio? CONTEXTO FÍSICO

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

6. ¿El lugar de trabajo es seguro y tiene poca probabilidad de accidentes? CONTEXTO FÍSICO

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

7. ¿El lugar de trabajo es seguro a sus alrededores y es poco probable ser víctima de robo o accidentes? CONTEXTO FÍSICO

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

8. ¿Es fácil la llegada a la institución? CONTEXTO FÍSICO

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

- Nunca

9. ¿Su carga laboral es excesiva? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

10. ¿Siente tensión y estrés laboral? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

11. ¿Existe el trabajo en equipo? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

12. ¿Es evidente y oportuna una buena planeación en el momento de ejecutar las actividades? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

13. ¿Son pertinentes las planeaciones del equipo de gestión de la institución? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

14. ¿El trabajo extra (unidades temáticas, evaluaciones, etc.,) es excesivo? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

15. ¿Los proyectos transversales se relacionan entre sí? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

16. ¿Las estrategias de los proyectos transversales apuntan a resolver las problemáticas identificadas en la institución? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

17. ¿Se refleja saturación de actividades en los proyectos? CANTIDAD Y CALIIDAD DEL TRABAJO

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

18. ¿Los proyectos y otros programas (salud al colegio, entre otros) afectan el curso normal de las clases? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

19. ¿Son efectivas las reuniones de área? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

20. ¿Son efectivas las reuniones de ciclo? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

21. ¿Siento que mis aportes son fundamentales y tenidos en cuenta en la institución? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

22. ¿La institución reconoce el significado de la contribución que hago para el mejoramiento de la educación? CANTIIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

23. ¿Se evidencia equidad en la exigencia en la recepción de trabajos propuestos por los directivos docentes? CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

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

24. ¿Con frecuencia se escuchan órdenes de información contradictoria que provocan duda en los docentes? COMUNICACIÓN

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

25. ¿Existe tranquilidad en el momento de expresar sus ideas y diferencias? COMUNICACIÓN

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

26. ¿Los directivos permiten que los docentes expresen sus ideas en forma franca y honesta? COMUNICACIÓN

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

27. ¿En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución? COMUNICACIÓN

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

28. ¿En general, la comunicación que se tiene en la institución es efectiva? COMUNICACIÓN

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

29. ¿Hay problema si expreso mis sentimientos en este trabajo? COMUNICACIÓN

- Siempre

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

30. ¿Existe un espíritu de cordialidad y respeto ente los docentes de la institución? RELACIONES INTERPERSONALES

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

31. ¿Tengo amistades que transciende lo laboral? RELACIONES INTERPERSONALES

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

32. ¿Existe respeto con el trabajo del otro? (es decir contribuyen con su trabajo y hacen sugerencias respetuosas cuando son necesarias) RELACIONES INTERPERSONALES

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

33. ¿Siente hipocresía en el ambiente laboral de la institución? RELACIONES INTERPERSONALES

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

34. ¿Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera laboral en esta Institución? RELACIONES INTERPERSONALES

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

35. ¿Me siento integrado plenamente en esta Institución? RELACIONES INTERPERSONALES

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

36. ¿Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directivos o docentes? LIDERAZGO

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

37. ¿Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas? LIDERAZGO

- Siempre

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

38. ¿Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo? LIDERAZGO

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

39. ¿Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo? LIDERAZGO

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

40. ¿Cuál de estos tipos de líderes predominan en la institución? LIDERAZGO

- LÍDER AUTOCRÁTA (el líder asume toda la responsabilidad y toma de decisiones)
- LÍDER PARTICIPATIVO (el líder tiene en cuenta a sus subalternos para la toma de decisiones)
- LÍDER LIBERAL (el líder delega sus funciones a sus subalternos)
- Otro:

41. ¿Los líderes de la institución aportan de manera positiva en la calidad educativa? LIDERAZGO

- Siempre

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

42. ¿Siente usted que el trato de rectoría es respetuoso?

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

43. ¿Siente usted que el trato de coordinación de convivencia es respetuoso?

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

44. ¿Siente usted que el trato de coordinación académica es respetuoso?

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

45. ¿Siente usted respeto de los padres de familia y acudientes?

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

- Nunca

46. ¿Siente usted respeto de los y las estudiantes de la institución?

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

Anexo N° 3 Modelo de entrevista

1. **Contexto físico**
   1.1. ¿Se siente satisfecho en el desarrollo de sus actividades laborales en las instalaciones de la institución?
2. **Cantidad y calidad del trabajo**
   2.1. ¿La cantidad del trabajo (unidades temáticas, actividades de proyectos etc. en la institución verdaderamente apuntan al mejoramiento de la calidad educativa?
3. **Relaciones interpersonales**

   3.1. Describa tres aspectos positivos y tres negativos que se evidencian en los maestros y maestras de la institución.

4. **Liderazgo**

   4.1. Piense en tres líderes que sobresalen en la institución y describa las características de las características de cada uno de ellos.

5. **Comunicación**

   5.1. ¿Siente que la comunicación es o no es efectiva?
   5.2. ¿Son arbitrarias algunas determinaciones?

Anexo N° 4 Entrevista

1.1. Docente de primer ciclo

1. Bueno nosotros como docentes del distrito y como hemos rotado por tantos colegios aprendemos a adaptarnos ante cualquier situación y ante cualquier dificultad que se nos presente sin embargo para realizar a cabalidad las tareas y desarrollo de los niños hace mas falta espacio donde aplicar ejercicio, de motricidad gruesa que son básicos especialmente en el preescolar nos faltan recursos y espacios para poder realizarlos.
2. No la verdad no todos ellos algunos de esos instrumentos son buenos por ejemplo la guía temática para nosotros es una buena herramienta para la comunicación con padres para que ellos sepan que es lo que se está desarrollando con los niños cada periodo sin embargo no todos porque se está convirtiendo en activismo, haga actividades haga actividades cumpla con tareas pero sin aprendizaje significativo realmente lo quede hacerse, se debe proponer es que sean pocas y más significativas más reales y apropias a cada una de las necesidades y fortalezas de los niños
3. positivo me refiero a la parte de primaria hay excelentes relaciones interpersonales, hay compañerismo, solidaridad y hay amistad es muy poca la relación que se puede establecer con los docentes de bachillerato obviamente por razones de tiempo.
Con los negativo precisamente esta eso el exceso de tareas para los docentes que ha impedido profundizar más en estas elaciones.
4. Armando Ruiz que fue rector de nuestro colegio fue alguien que dejo una huella en el colegio Germán Arciniegas se caracterizo por su don de gente su entrega su capacidad de concertar y tener en cuenta la comunidad educativa frente a las decisiones que benefician al colegio
Yadira Vallejo la coordinadora de convivencia por su compromiso y organización y Gladys león dentro de las docentes por su formación académica realiza aportes muy significativos a diversos aspectos académicos también en la institución

5. La verdad la comunicación hoy día por los cambios presentados después de mitad de año hemos visto que la comunicación ya no hay ósea ya no hay comunicación sino hay información, nos informan sobre los aspectos que vamos a realizar actividades que se van a desarrollar a pesar de utilizar varios medios el oral el escrito los correos por internet no se está logrando comunicación sino se limita solo a la información de actividades y esta información nos ha saturado tanto que es difícil recordar la cantidad de cosas que tenemos por hacer

6. En ocasiones si siento que son arbitrarias siento que no hoy día como docente no es tomada en cuenta nuestra opinión que las decisiones se toman de manera vertical sin tener en cuenta las opiniones y las miradas de los docentes que somos los que somos los que estamos realmente en contacto día a día con los estudiantes

1.2. Docente de segundo ciclo

2. No me siento satisfecha en las instalaciones de la institución, siento que es una limitante bastante grande para los procesos educativos que debemos llevar con los estudiantes puesto que no cumple con todos los requisitos de un colegio que se supone que estamos en miras de la calidad educativa, sin embargo no ha sido una imposibilidad para realizar nuestro trabajo por eso nos llamamos maestros y recurrimos a nuestras habilidades pedagógicas y metodológicas en beneficio de los educandos que son nuestros niños nuestro principal objetivo
3. Si apuntan al mejoramiento de la calidad educativa pero como todo es un proceso y todavía nosotros no podemos decir que nuestros niños han crecido en porcentaje en cuanto a la calidad educativa estamos en la construcción de un proceso novedoso y que considero desde mi punto de vista que si apuntan al mejoramiento de la calidad educativa de nuestros educandos además de que los prepara no para que ellos vayan y repitan cosas en el futuro desarrollo de sus vidas de sus proyectos de vida sino para que ellos aprendan a construir sus proyectos de vida basados en sus propias experiencias según la educación que se imparte desde el colegio a eso se le apunta una verdadera calidad en la educación que aprendan para la vida
4. Tres factores positivos; algo que me parece muy positivo es el apoyo que nos brindamos cuando tenemos calamidades personales me siento muy satisfecha alagada con la participación de todos parecemos una sola familia y eso es muy bueno, muy positivo; otro aspecto positivo es que nos colaboramos unos a los otros damos ideas de cómo hacer una cosa cuando el compañero nos pregunta. Preparamos también en equipo todas nuestras actividades pedagógicas, para cada día surgir, obtener mejores resultados en el proceso educativo de nuestros niños nuestro mayor objetivo vuelvo y digo soy reiterativa en ello que ellos son nuestro mayor objetivo y eso me gusta.
   Negativo no me gusta el chismorreo, los comentarios aquí allá que una cosa la otra, algo negativo es como la comunicación más asertiva más de mayor credibilidad ya que unos dicen una cosa otros otra y nos desubicamos totalmente.

5. Bueno definitivamente la institución cuenta con un grupo grande bastante grande de líderes, debido a que todos los maestros por nuestra profesión que desarrollamos somos líderes dentro de nuestro grupo laboral en el que nos desenvolvemos, pero destaco a: Yadira Vallejo la coordinadora de convivencia,

es una gran líder: que tiene de positivo que tiene una parte humana extraordinaria es una persona que aunque aparentemente pareciera que no escuchara si escucha a los demás y le brinda apoyo a las personas que cuando la hemos necesitado la hemos buscado sin hacernos sentir de su posición como coordinadora, aunque en ocasiones tiene un gran defecto es que le gusta gritar mucho cuando se desespera no tiene paciencia entonces grita y nos molesta a la gran mayoría es que nos grite porque todos somos capaces de entender lo que ella es capaz de transmitir también. Bueno nuestro rector anterior también me parece que es un gran líder una calidad humana extraordinaria algo que tengo que resaltar de él es la forma de saludar a todos era sin distinción bueno eso desde mi punto de vista no había distinción muy amable cálido en el trato con los demás otra cosa que también tengo que destacar de él era equitativo no sentí en ningún momento que se hiciera a un grupo o a otro siempre estaba en punto neutral , algo negativo de él de pronto es que a veces dejaba manipular por comentarios que le llegaban de personas que están dentro de la institución maestros estudiantes sin antes corroborar lo que había pasado o cual era la situación que había pasado para él poder tomar decisión. Bueno otra líder que ha llegado nueva a nuestra institución es la rectora Sorangela me parece una gran líder porque tiene conocimiento de lo que quiere para donde va y lo que quiere obtener, segundo maneja muy bien las leyes a nivel de la docencia, leyes, decretos, resoluciones todo lo que tiene que ver con la legalidad y tercero el modo en el que está haciendo llegar la información el medio de comunicación no nos está reuniendo a toda hora diciendo que no que a las 12:10 y salimos a las 12:30, me parece excelente esa forma de comunicarnos, pero también hay algo que tengo que decir negativo que muchas veces la información la conocen primero otras personas que nosotros lo lideres de cada curso que somos los que transmitimos esa información a los niños y que la hacemos veraces creíble porque aunque ella lo diga parada en la formaciones los niños siempre acuden a los directores de curso.

6. No es totalmente efectiva en estos momentos estamos a veinticuatro de agosto de 2010 y yo no conozco ninguna sola acta de las decisiones que se haya tomado de consejo académico ni una sola acta que se haya publicado dentro de la cartelera institucional donde se hayan tomado decisiones del consejo directivo como docente y como un ente activo y participativo dentro de la institución creo que tengo derecho a conocer estas decisiones así sea para informarme así mi opinión no cuente ni mi voto otra cosa que me parece es que estamos obteniendo solamente información nosotros en esta comunicación no estamos siendo ni efectivos ni participativos yo como docente lo siento así creo que nos hace falta este espacio de esta comunicación de compartir ideas de compartir opiniones para poder construir planes educativos que de verdad apunten y que nos ayuden a mejorar la calidad educativa de nuestros educandos

Quiero resaltar algo que la profesora Gladys que es la representante de nosotros a consejo académico, siempre nos da la información que allá se ha dicho pero no es lo mismo, que leer un acta donde ya se encuentran todas las decisiones realmente tomadas durante el desarrollo de los consejos

7. Bueno algunas determinaciones si son arbitrarias porque muchas veces nos damos cuenta no mas en el momento en que también se les está informando a los niños como lo dije anteriormente en las formaciones y me parece que si formamos un equipo y que si ese equipo tiene lideres que son capaces de dirigirlos entonces tenemos que construir determinaciones tomando las decisiones en equipo porque es que van a beneficiar a todo un equipo no solamente a una sola persona debemos fijarnos muy bien en eso para no herir susceptibilidades y para no sentirnos que estamos (out) fuera de…

1.3. Docente de tercer ciclo

2. Por las instalaciones no mucho, es muy difícil realizar una actividad cuando hay tanta interferencia, cuando la iluminación no es acorde, cuando no contamos con muchos de los equipos y las herramientas de trabajo
3. Muchas de las actividades que se realizan como las unidades temáticas, actividades de los proyectos tienen ese objetivo de mejorar la calidad educativa, pero mientras uno dedica ese tiempo a realizarlas a diseñarlas se pierde el trabajo real del aula, la actividad con los muchachos se tiende a desdibujar y el trabajo en si con los muchachos no es tan evidente
4. Los positivos hay muy buena afinidad entre los compañeros, los maestros en mi concepto son idóneos en su carga académica y en su trabajo pedagógico que realizan, también es positivo que todos los maestros damos mucho de nosotros más de lo que nos corresponde pienso yo para que la institución tenga todos los avances y todas las fortalezas que ya tiene.

   Lo negativo de nuestra institución yo pienso que la parte más negativa que tenemos es el problema de comunicación muchas veces por malos entendidos o porque no llega la información a tiempo o porque nos está llegando demasiada información se cometen errores de procedimiento errores que conllevan a malas interpretaciones en cuanto a las actividades por ejemplo que se van a desarrollar.
5. Pregunta muy difícil les cuento porque realmente, yo pienso que los maestros todos son líderes en su trabajo pedagógico como directivas una líder grande es Stella en la parte académica para mi concepto, a pesar del corto tiempo que conozco a Sorangela me parece una buena líder y me parece que ha hecho unos cambios y unos movimientos, que son buenos para la institución, como docente hablaría por la parte de los docentes de la mañana con todo el respeto porque en tarde no los conozco muy bien una buena líder en primaria podríamos estar hablando de Belén, podríamos

estar hablando de Myriam Sanabria que son personas que han demostrado durante todo este tiempo mucho apego a la institución sentido de pertenencia y mucha confianza en su trabajo que realizan con los estudiantes.

6. Algunos momentos no es tan efectiva, mucha in formación y saturamos a la gente de muchas cosas y lo verdad es que terminamos haciendo el trabajo de oír pero no escuchar, no profundizar sobre esos trabajos hay muchas actividades por realizar y realmente hay veces divagamos en todo lo que tenemos que hacer en cuanto que son arbitrarias el error más grande que tenemos nosotros es el desconocimiento de la ley.
7. cuando uno habla de arbitrariedad hablamos también que nosotros nos muestran que la ley tiene unas características especiales y que está escrita la ley nosotros los maestros no la conocemos, entonces podemos decir que son arbitrarias hay determinaciones o hay actividades que se deben desarrollar y que muchas de esas actividades nosotros los maestros lo hemos propuesto y que ya por el tiempo por la dinámica vemos que no lo podemos realizar y la respuesta realmente los maestros somos los que nos atiborramos de tanto trabajo.

1.4. Docente de cuarto ciclo

2. Realmente con mi área de trabajo es demasiado difícil realizar o llevar a cabo el plan curricular, me ha tocado recurrir a las instalaciones externas y es bastante agotador además de lo peligroso tener que sacar a los estudiantes a los parques vecinos, tenemos que lidiar con grupos de barristas, tendremos que entablar ciertos acuerdos con personas externas que se encuentran en los parques para que nos permitan utilizar los parques sin tener ningún altercado a los estudiantes.
3. Yo creo que sí en realidad la organización, la sistematización y las actividades planeadas de la manera más minuciosa que se pueda si mejora la calidad. Lo terrible es que nos toque hacer todo al mismo tiempo que la institución no contamos con medios de informático, por ejemplo computador, máquinas de escribir, ningún espacio que nos colabore, nos facilite el trabajo y sí nos alcanzamos a ver saturados a ver, sí con demasiado trabajo en todo momento.
4. Tres factores positivos; los compañeros de la institución de preescolar a grado once somos personal preparado. Tenemos bastante capacitación, bastantes puntos y como preparación para la crítica, para la discusión para el debate. Somos colaboradores, estamos apoyándonos en la parte afectiva, en la parte laboral. Negativos; existen algunos docentes que generan mal ambiente no solo porque no les gusta aceptar o escuchar las críticas que se le hacen a sus trabajos, a sus órdenes a sus cosas sino que son impositivos autocráticos entonces en medio de gente que somos

preparados de la misma manera con las mismas facultades no es muy fácil aceptar imposiciones sería mejor trabajar por acuerdos.

5. Tres líderes que sobresalen, bueno obviamente los coordinadores y los docentes administrativos que sobresalen porque son los que se dirigen a la comunidad académica en general ellos son los que imparten pues la organización; en la parte administrativa me parece muy bueno el liderazgo de Stella Murcia la coordinadora académica es una persona que produce, orienta, que trabaja y deja trabajar, concilia en la comunidad. Ya de los docentes me parece muy bueno el liderazgo del profesor Alci Pinto, sin ser muy protagonista es una persona que se mete de lleno a sus actividades y colabora con actitud positiva en el resto de las actividades institucionales aun cuando no pertenezcan a sus proyectos ni a su área.
   Un tercer líder, digamos que en la parte de profesores de primaria me atrevería a nombrar allí en primaria ya que son muchos a la profesora Nayibe con quien he tenido la oportunidad de entablar conversaciones y escuchar sus planteamientos, parte de sus trabajos, también, me parece otra líder que también otra líder oculta que se mete de lleno a sus actividades, que también jalona procesos sin truncar ninguno por más que tenga diferencias con los demás maestros.
6. Por las mismas razones que comento del autoritarismo de la imposición, allí se rompe la comunicación, porque la comunicación tiene que ser mutua debe ser de los dos lados, las dos partes que participan en la comunicación, cuando existe una imposición o un régimen autoritarista sencillamente unos obedecen lo que otros mandan entonces allí no existe comunicación.
7. Si, en concordancia con lo que vengo diciendo del autoritarismo y la imposición, algunas decisiones se toman verticalmente de la parte administrativa simplemente se comunican a los docentes y debemos obedecer entonces no existe la posibilidad de concertar de conciliar de aportarles a las decisiones que ellos toman simplemente nos toca hacer caso de lo que ellos nos informan.

1.5. Docente de quinto ciclo

1. En términos generales si uno siempre espera encontrar mejores espacios, mejores condiciones mejores garantías en cuanto a materiales instrumentos más sin embargo el trabajo desarrollado cumple con algunas expectativas aunque se esperaría mejorar muchísimo más a futuro.
2. Se debe suponer que si, aunque un instrumento como unidad temática no es garantía de mayor resultado, se debe tener en cuenta que el instrumento debe estar asociado a un proceso de verificación de control para poder tener procesos más coherentes. Entonces considero que en la cantidad no

ha sido excesiva, no ha sido mínima tampoco, está en un término medio donde hace falta ajustar algunos criterios para fortalecer esa idea de calidad educativa.

3. A nivel positivo el hecho del tipo de profesional que tenemos, son gente idónea calificada que sabe su quehacer lo cual es muy pertinente. El afán de sobresalir, el continuar con estudios, los cual es una garantía de esa condición de calidad no solamente es hacia estudiante sino también hacia el maestro. Citaría esos dos elementos en este momento. Elementos negativos, no citaría tres, citaría solamente uno y es el hecho de que algún momento la persona antepone intereses personales a intereses institucionales.
4. Un líder seria la actual rectora Sorangela características de ella será proactiva muy centrada en lo que se puede y no se puede hacer con una visión muy amplia de los procesos y las metas que busca la institución. La segunda líder la coordinadora convivencia Yadira Vallejo, un elemento fundamental en ella su carácter su capacidad de actual, de desarrollar procesos y su experiencia a través de múltiples escenarios. Una tercera líder la compañera Paola Leal, que se caracteriza por pensar mucho en los compañeros en siempre estar pendiente de factores asociados al ejercicio de sus compañeros básicamente y que no desestima ideas del trabajo en equipo.
5. En algunos momentos se tienen problemas de comunicación lo cual podría implicar que no es tan efectiva como debería ser, se pierden por canales, se cambia abruptamente, se tiene información un día, al día siguiente ya no está. En este momento toca mirar que es lo que ocurre y donde se produce el cambio. Para mirar que elementos se deben tener en cuenta para corregir.
6. Creería que no son arbitrarias en algunos momentos podemos caer en pensar que si, pero si miramos el fondo o las razones que motiva una decisión podríamos encontrar que debe tener algún tipo de justificación y cuando hay una justificación y unas necesidades pues la determinación tiene fuerza y tiene validez.

BIBLIOGRAFÍA

c. Libros:

ALVAREZ, Manuel. El liderazgo de la calidad total. Ed. Escuela española. 1998

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Ed. Trillas. 1987

FERNÁNDEZ M. y Sánchez J. Manual de prácticas de psicología organizacional

FERNÁNDEZ, Evaristo. Gestión de instituciones educativas inteligentes. Ed. Mc Graw-Hill. España. 2001.

GARZÓN Luis Eduardo y Otros. Gestión para el fortalecimiento institucional.2007. Módulo uno.

GUILLÉN, C. y Guil R. Psicología del trabajo para relaciones. 2000.

MARÍN, M. Henry. Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano. Impresos Begon Ltda. 2005

NAVARRO, Rubén E. y García A. clima y compromiso organizacional. Volumen I. Biblioteca Nacional Española. 2007.
NORIEGA, Editores. La gestión educativa en las instituciones educativas. Ed. Limusa S.A. U. Autónoma. México.

PAPALIA, Diane E. y Wendkos Olds Sally. Desarrollo humano. 1997, sexta edición. . Ed. Mc Graw-Hill.

PÉREZ, Miguel A. desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas. Ed. Trillas, 2001. México.

PEIRO, J. y Prieto, F. Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto.1996.

SAMPIERI, H. Roberto. Metodología de la investigación, segunda edición. Ed. Mc Graw-Hill.

TAMAYO, Mario. Aprender a investigar, módulo 5, El proyecto de investigación. Icfes. 1999, tercera edición. Santa fe de Bogotá.

URÍA, María Esther. Estrategias didáctico-organizativas para mejorar los centros educativos. 2001, segunda edición. Ediciones Madrid, Narcea S.A.

d. FUENTES DE INTERNET:

AYALA Villegas, Sabino. Gerencia educativa.

http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm

Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. “Liderazgo”, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998

VELASCO Macha, Ruperto. Gestión e innovación educativa Lima, abril del 2006

http://www.monografias.com/trabajos33/gerencia-educativa/gerencia-educativa.shtml

TABLA DE CONTENIDO

R.A.E 5
INTRODUCCIÓN 15
1. JUSTIFICACIÓN 15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 16
3. OBJETIVOS 17
3.1 Objetivo General 17
3.2 Objetivos Específicos 17
4. MARCO TEÓRICO 18
4.1 Antecedentes 18
4.2.1 Orígenes 20
4.2.2 Concepciones 20
4.2.3 Importancia del clima organizacional en la institución educativa 22
4.2.4 Variables que intervienen en el estudio de clima organizacional 25
4.2.5 Dimensiones del clima laboral 26
4.2.6 Dimensiones del clima la escuela 28
4.2.7 Estilos de clima organizacional 29
4.2.8 Tipo de clima participación en grupo 30
4.2.9 Los conflictos y su dinámica en las organizaciones 31
4.2.10 Gerencia 31
4.2.11 Funciones gerenciales 33
4.2.12 Gestión pública y participación ciudadana 33
4.2.13 Atributos y/o cualidades del líder 34
4.2.14 Estrés ocupacional 35
5. METODOLOGÍA 36
5.1 Tipo y característica de la investigación aplicada 36
5.2 sistemas de variables 36
5.3 Recolección de la información 42

5.3 Hipótesis 43
5.3.1 Variables 43
5.4 Encuesta 45
5.4.1 Validación de la encuesta 45
5.4.2 Muestra para la encuesta 45
5.4.3 Aplicación de la encuesta 46
5.4.4 Resumen del análisis de datos en la encuesta 46
5.5 Entrevista 47
5.5.1 Elección de las preguntas 47
5.5.2 Validación de la entrevista 47
5.5.3 Muestra para la entrevista 47
5.5.4 Aplicación de la entrevista 47
5.5.5 Resumen del análisis de datos en la entrevista 48
6. GRAFICAS Y ANÁLISIS DE DATOS 50
6.1 Descripcion de cada pregunta con base a los porcentajes de las respuestas. 50
Descripción de las variables de acuerdo a los siguientes criterios: 50
6.2 Analisis de la variable del contexto físico 54
6.3 Analisis de la variable de cantidad y calidad de trabajo 61
6.4 Análisis de la variable de comunicación 64
6.5 Analisis de la variable de relaciones interpersonales 68
6.6 Análisis de la variable de liderazgo 73
6.7 Analisis de respeto hacia los docentes por parte de los padres y estudiantes 75
6.8 Análisis de la entrevista 77
7. PRESUPUESTO 84
8. CRONOGRAMA 85
9. CONCLUSIONES 86
10. RECOMENDACIONES 88
ANEXOS 89
Anexo N° 1 Población 89
Anexo N° 2 Modelo de encuesta 90

Anexo N° 3 Modelo de entrevista.....102
Anexo N° 4 Entrevista.....103
BIBLIOGRAFÍA.....110