

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL
CAMBIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
UBICADAS EN EL NORTE Y CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA.**

**DIANA MARCELA SOLARTE BETANCOURT
ERIKA MARCELA ESCOBAR HERNÁNDEZ**

TRABAJO DE GRADO

Asesor

Doctor. MARTÍN NADER



**UNIVERSIDAD ICESI
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2018**

Contenido

	Pág.
Resumen	7
Introducción	8
1. Justificación	11
1.1. Contextualización	14
2. Tema de Investigación	18
2.1 Pregunta de Investigación	18
2.2 Objetivos	18
2.2.1 Objetivo general	18
2.2.2 Objetivos específicos	18
3. Marco Teórico	19
3.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer	24
3.2 El Cuestionario de Likert. Perfil Organizacional 1.946	25
3.3 Modelo de Medición de Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA) 1.977	26
3.4 Modelo de García 1987	27
3.5 Modelo de Álvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante 1.993	28
3.6 Modelo de Medición de Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) 1.980	29
3.7 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - García y Zapata 2.008	30
3.8 Modelo de Toro (1992)	31
3.9 Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale - WES) 1.981	32

3.10 Estudios de clima organizacional relacionados con el ámbito educativo	34
4. Metodología.	42
4.1 Diseño de Investigación	42
4.2 Participantes.	44
4.3 Instrumentos	44
4.3.1 Dimensiones	46
4.4 Procedimiento	48
5. Resultados	51
5.1 Institución Educativa Simón Bolívar.	51
5.1.1 Dimensión relaciones.	52
5.1.2 Dimensión autorrealización	54
5.1.3 Dimensión estabilidad/ cambio.	56
5.2 Institución educativa Manuel Antonio Bonilla	59
5.2.1 Dimensión relaciones	60
5.2.2 Dimensión autorrealización	62
5.2.3 Dimensión estabilidad/cambio	64
5.3. Estrategias de Intervención	69
5.4 Evaluación de las intervenciones para promoción del clima en las dos instituciones educativas.	89
6. Discusión y Conclusiones	96
7. Recomendaciones y Limitaciones	102
Bibliografía	105

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Participantes	45
Tabla 2. Claves de corrección para tener en cuenta en el momento del análisis de las encuestas.	47
Tabla 3. Estadísticos I.E Simón Bolívar	51
Tabla 4. Involucramiento	52
Tabla 5. Cohesión	53
Tabla 6. Apoyo	53
Tabla 7. Autonomía	54
Tabla 8. Orientación _ tareas	55
Tabla 9. Presión _ laboral	55
Tabla 10. Claridad	56
Tabla 11. Control	57
Tabla 12. Innovación	57
Tabla 13. Confort	58
Tabla 14. Estadísticos I.E Manuel Antonio Bonilla	60
Tabla 15. Involucramiento	60
Tabla 16. Cohesión	61
Tabla 17. Apoyo	62
Tabla 18. Autonomía	62

Tabla 19. Orientación _ tareas	63
Tabla 20. Presión _ laboral	64
Tabla 21. Claridad	64
Tabla 22. Control	65
Tabla 23. Innovación	66
Tabla 24. Confort	66
Tabla 25. Estadísticas de grupo I.E Simón Bolívar	90
Tabla 26. Prueba de muestras independientes I.E Simón Bolívar	91
Tabla 27. Estadísticas de grupo I.E Manuel Antonio Bonilla	93
Tabla 28. Prueba de muestras independientes I.E Manuel Antonio Bonilla	94

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1. I.E. Simón Bolívar	59
Gráfico 2. I.E. Manuel Antonio Bonilla	67
Gráfico 3. Relación Manuel Antonio Bonilla y Simón Bolívar	68

DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Resumen:

El presente estudio tiene como fin diseñar, implementar y evaluar estrategias que posibilitan el cambio del clima organizacional en dos instituciones educativas oficiales ubicadas en el norte y centro del departamento del Valle del Cauca. Para ello, se realizó la revisión del estado del arte, tomando como fundamentación teórica, importantes autores como Bruner (2011), García (2009), Madina (2008), Sánchez y Barranza (2015), Nader et al (2014), entre otros. Se utilizó una metodología de investigación de corte no experimental, longitudinal, descriptiva y correlacional; desde un enfoque de investigación cuantitativa; que nos permitió obtener datos a partir de la aplicación de la escala de valoración social en el trabajo WES a 72 participantes, docentes y directivos de las instituciones educativas objeto de este estudio. El análisis de los resultados obtenidos con la primera aplicación del instrumento permitió diseñar estrategias de intervención en tres líneas, con el fin de incidir en la generación de cambios en las dimensionadas constitutivas de la WES que obtuvieron menores puntuaciones. Posterior a la implementación de estrategias se realizó la segunda aplicación del instrumento, para identificar la presencia de variaciones con respecto a los resultados inicialmente obtenidos. Lo que permitió concluir que el clima organizacional es un proceso de gran trascendencia en el ámbito educativo, ya que permite poner de manifiesto las percepciones de los docentes y directivos frente a las dinámicas institucionales y reconocer las habilidades que este debe desarrollar para afrontarlas.

Palabras Clave: Clima organizacional, instituciones educativas, Docentes, Directivos Docentes, escala de valoración social en el trabajo WES, cohesión, apoyo, involucramiento, autonomía,

control, presión laboral, orientación a la tarea, claridad, innovación, confort, estrategias y liderazgo.

Introducción

La presente investigación tiene como propósito fundamental diseñar, implementar y evaluar estrategias que posibilitan el cambio del clima organizacional en dos instituciones educativas oficiales ubicadas en el norte y centro del departamento del Valle del Cauca, se inició con la revisión de la bibliografía existente que permitió la construcción del estado del arte, después de contar con la fundamentación teórica necesaria se procedió a la aplicación de la escala de valoración social en el trabajo WES, encuesta validada para el caso de Colombia, la cual nos permitió identificar las subdimensiones que serán objeto de intervención mediante el desarrollo de este trabajo, posterior a ello y haciendo uso de los resultados propios y de investigaciones anteriores que abordan este tema, procedimos a diseñar tres tipos de estrategias desde diferentes ámbitos que tienen como propósito fundamental intervenir las subdimensiones de apoyo, cohesión, presión laboral, control, claridad y orientación a las tareas, las cuales presentan un menor desarrollo dentro de las dinámicas institucionales. Continuo a ello se realizó la implementación simultánea de las estrategias y se optó por realizar una segunda medición, haciendo uso del instrumento inicial, finalmente se analizaron los resultados obtenidos y se realizó una comparación correlacional de las dos instituciones en los diferentes momentos de la investigación, lo que dio como resultado la generación de conclusiones, sugerencias, limitaciones y recomendaciones para posteriores estudios que aborden este importante tema.

El clima organizacional y los procesos que tienen lugar en un medio laboral, comprenden un sinnúmero de características que definen específicamente las dinámicas que se suscitan en el

interior de las empresas, estas características en gran parte son de permanencia relativa, pero influyen sustancialmente en el comportamiento de las personas que hacen parte de las mismas (Agreda y Muñoz, 2006). En el sistema educativo podemos decir que la percepción que posee el Directivo y el Docente de su trabajo y de su Institución Educativa es el resultado de varios factores; entre los que encontramos: las actividades e interacciones con los otros, las estructuras de organización, las experiencias que tengan al interior del lugar de trabajo y las políticas del estado.

En la actualidad, es de gran importancia reconocer al personal que integra la Institución Educativa, porque del trabajo consciente y comprometido de ellos depende el logro y la consecución de las metas institucionales. Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la Institución Educativa aumenta claramente su rendimiento y productividad, a la vez que se puede lograr un incremento sustancial en la calidad del servicio que se presta a la comunidad. Es así como el clima organizacional se convierte en la clave para el éxito de las instituciones educativas públicas en Colombia, ya que contribuye a condicionar comportamientos y actitudes en las personas que las integran, facilitando sus interacciones, desempeños y de esta forma motivándolos en sus sitios de trabajo y especialmente en los procesos pedagógicos con sus estudiantes (MEN, 2009).

Desde el punto de vista del clima organizacional, se hace necesario que al analizar y comprender las dinámicas de una Institución Educativa se inicie con el estudio de variables asociadas a la percepción que los trabajadores tiene de su establecimiento, coligada con los valores, actitudes, normas y sentimientos que perciben en su organización, ya que esto se traduce específicamente en pautas de comportamiento, de igual forma es importante considerar características que son inherentes al tipo de institución, principalmente en términos de contextos sociales, talento humano, propósitos motivadores e incluso ubicación geográfica.

En este sentido podemos considerar que, cuando el clima organizacional es el resultado de un proceso claro y organizado puede contribuir sustancialmente al éxito de las Instituciones a largo plazo, ya que logran guiar el comportamiento y dar significado a todas las actividades que se dan al interior de ellas. Las instituciones educativas bien posicionadas atraen recompensas y mantienen el sentido de pertenencia de las personas que desempeñan roles esenciales y cumplen metas relevantes; es un efecto de compensación continuo que aumenta la eficacia y eficiencia en los procesos educativos.

Para que las Instituciones Educativas Públicas tengan un alto grado de eficiencia es necesario crear ambientes altamente motivadores, desafiantes, participativos y con personal comprometido con los propósitos grupales, es por ello que los Docentes deben ser considerados como actores vitales dentro de ella y los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de las relaciones y las dinámicas para alcanzar índices de eficiencia y productividad elevados; esto solo se logrará si apuntamos desde el interior de ellas y desde el campo directivo a generar un clima organizacional propicio a los nuevos retos que enfrenta nuestro sistema educativo colombiano (MEN, 2009).

Por ello surge la presente investigación, que tiene como objetivo diseñar, implementar y evaluar estrategias para generar cambios en el clima organizacional en dos instituciones educativas del sector público, ubicadas en el centro y norte del Valle del Cauca

1. Justificación

El clima organizacional es un tema amplio de abordar, pero realmente necesario e importante de comprender, porque es solo a través de su análisis que podemos reconocer los factores organizacionales que se establecen como características propias de las instituciones educativas, que nos posibilitarán, a su vez, analizar aspectos como las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de las personas, la satisfacción de las necesidades personales e institucionales, las condiciones laborales, la distribución de funciones, las dinámicas de jerarquización y liderazgo distributivo que se dan al interior de ellas, al igual que su grado de competitividad en el medio en que se lleva a cabo su labor educativa. El clima organizacional es un aspecto que ha sido indagado en las dinámicas de empresas de diversa naturaleza, Cardona y Zambrano (2014), pero dada su importancia y gran influencia en los procesos, es un tema que a nivel de instituciones educativas se debe convertir en un aspecto relevante a investigar.

Este tipo de investigación se constituye probablemente en un soporte o insumo para visualizar los cambios que en el aspecto de clima organizacional requieren gran parte de nuestras Instituciones Educativas Públicas y que, por ser un elemento tan importante en el proceso educativo y en la ruta del mejoramiento de la calidad educativa, demandan de Directivos, Secretarías de Educación y Ministerio un mayor interés. Es así como la competitividad en las Instituciones Educativas dependerá de muchos factores, entre ellos: las características de la administración, el potencial tecnológico, las innovaciones pedagógicas, pero especialmente necesitará de la calidad del talento humano; por tanto, el clima organizacional contribuirá a aumentar la capacidad de adaptación de los docentes y la comunidad educativa y evitará el declive en esta época de globalización y cambio continuo.

Es así como, el clima organizacional juega un papel importante en las Instituciones Educativas, ya que se requiere de personas que contribuyan a través de su energía, dinamismo, compromiso, motivación y liderazgo a impulsar procesos exitosos. De esta manera los docentes estarán con la capacidad y ante todo con la actitud de participar activamente en el cambio y en los procesos de decisión fuera de sus aulas trabajando de forma más proactiva, asumiendo de esta manera el perfil de un profesional con una visión holística y humanística. Porque todos los actores educativos de una u otra forma estaremos llamados hacia la búsqueda de respuestas y soluciones que afectan a nuestros contextos sociales y especialmente a nuestras comunidades educativas.

Ante las imperiosas necesidades que tiene nuestro país de mejorar la calidad de su sistema educativo, se requiere que sea desde el interior de las Instituciones Educativas, donde se comience a generar aportes y alternativas que contribuyan a este propósito. Existe en el personal Directivo y Docente, por la naturaleza de su labor, una responsabilidad social inherente que nos compromete a proveer los cambios necesarios, para que el sistema educativo cumpla las expectativas que se requieren de él y contribuya a la formación de los nuevos ciudadanos.

Por consiguiente, el desempeño, la motivación y el comportamiento del personal hacen parte del clima organizacional, este transmite su dinámica cuando fomenta la responsabilidad con los valores institucionales, propósitos y contribuye a canalizar los compromisos. Lo que se traduce específicamente en mayor eficiencia y eficacia para la Institución.

Basado en lo anterior surge la necesidad de realizar esta investigación con el propósito de analizar la dinámica, identificar los factores y especialmente proponer estrategias que permitan mejorar el clima institucional como elemento clave para el éxito educativo. De ahí que las Instituciones educativas que tienen un clima organizacional definido y fuerte pueden adaptarse con facilidad a las innovaciones que el entorno le presenta. Visto de esta forma esta investigación

también contribuirá a otorgar la importancia que este tema necesita, para emprender los desafiantes cambios que nuestro sistema educativo requiere, con el fin de que las organizaciones educativas sean capaces de promover el desarrollo de procesos que beneficien a la institución y a la comunidad en general.

Por lo tanto, consideramos que es necesario dentro de este panorama, que el Rector y su grupo directivo conozcan plenamente los valores que orientan su labor institucional y los apliquen desde su rol, para que así puedan promover y reforzar los mismos mediante un plan de acción, que defina los aspectos favorables o desfavorables para el desarrollo de un clima organizacional propicio, pues se debe reconocer que el Directivo es un agente primordial de innovación y cambio que al involucrarse en este tipo de análisis e intervención el éxito es mucho más probable, ya que tiene un papel fundamental para lograr que las instituciones transiten de modelos anquilosados a modelos pedagógicos participativos que demandan las características del mundo actual; además de convertirse en promotor, mediador y motivador de su equipo de trabajo.

1.1 Contextualización

Las Instituciones Educativas Públicas en las que se llevará a cabo la siguiente investigación están ubicadas en el norte y centro del Valle del Cauca, específicamente en los cascos urbanos de los municipios de La Victoria (I.E. Manuel Antonio Bonilla) y Calima Darién (I.E. Simón Bolívar), instituciones que a pesar de estar ubicadas en espacios diferentes de la geografía Vallecaucana poseen características similares frente a las dinámicas institucionales, específicamente, lo que tiene que ver con el clima laboral. Como directivas de la institución estamos convencidas de que a través de la ejecución de este proyecto podemos intervenir positivamente en sus realidades educativas.

en la Institución Educativa Manuel Antonio Bonilla laboran 40 docentes, 1 orientadora escolar, 3 coordinadores y la rectora; 10 administrativos entre los que se encuentran: 4 celadores, 1 bibliotecaria, 1 secretario, 3 personas de servicios generales y 1 técnico operativo. En la actualidad se atienden 1.108 estudiantes atendidos en jornadas diurna, única y nocturna. La institución posee 4 sedes educativas las cuales se encuentran ubicadas en su totalidad en la zona urbana del municipio.

La Institución Simón Bolívar cuenta con 46 docentes, 2 coordinadores, 1 rectora, 8 administrativos entre los que se encuentran 2 secretarias, 1 pagadora, 2 servicios generales y 3 celadores. Atiende para el año lectivo actual 1.258 estudiantes, y posee 9 sedes de las cuales 1 está ubicada en la zona urbana y 8 en la zona rural.

Fueron seleccionadas estas dos instituciones, porque creemos que el clima organizacional en entidades como estas se constituye en un aspecto de suma importancia ya que influye en la percepción del directivo y docente sobre el lugar donde labora, debido a que es un factor que permea y logra incluso condicionar directamente su desempeño, efectividad, sentido de pertenencia con la entidad y con su equipo de trabajo. Por lo tanto, es necesario fortalecer y

potenciar el conjunto de variables relacionadas con el clima organizacional, puesto que al lograr que los funcionarios se sientan más satisfechos con su labor, contribuirá a un mejor ambiente laboral y por ende a potenciar su desempeño en este campo de acción.

Dentro de estas dos instituciones; a partir de la aplicación de diversos recursos tendremos la posibilidad de identificar la existencia de factores internos y externos que probablemente afectan el que hacer de los educadores. Entre los factores internos por ejemplo podríamos encontrar las características de tipo personal como: como el carácter, la motivación, las dinámicas de aprendizaje, la vocación, la actitud frente a las relaciones interpersonales, pero también a nivel institucional, los procesos internos de evaluación, control y seguimiento, entre otros; por su parte, los factores externos se relacionan con aspectos sobre los cuales la persona no tiene mayor incidencia pero que generan afectaciones sobre ella como la cultura organizacional, los reglamentos, las relaciones jerárquicas y las políticas educativas nacionales.

Es de trascendental importancia señalar, que en estos municipios de La Victoria y Calima el Darién, los docentes y directivos en reiteradas ocasiones, manifiestan abiertamente, mediante protestas, movilizaciones y paros, su inconformidad frente a las políticas nacionales que los cobijan. Dicha inconformidad ha sido transmitida a las prácticas educativas y sociales que desarrollan al interior de las Instituciones. Estas por supuesto generan diversas tensiones, que afectan de manera directa el entorno laboral y el nivel de satisfacción laboral de Directivos y Docentes. Algunos miembros de la comunidad educativa muestran bajo compromiso y/o sentido de pertenencia con la institución o hacia las acciones que se desarrollan; igualmente, se percibe un clima organizacional donde se suscriben conflictos y debilidades en el trabajo en equipo, por lo que se hace necesario identificar cuáles son los aspectos más importantes con el fin de encontrar opciones de mejora que se puedan aplicar en esta dimensión.

Sumado a esto, es necesario tener en cuenta que el personal docente y directivo docente, generalmente manifiesta un nivel de inconformidad frente a las políticas gubernamentales con respecto a su labor, modelo de contratación 2277 (Docentes antiguos) o 1278 (Docentes vinculados al Magisterio desde 2002), productividad, resultados y en general el sistema laboral que los cobija. Por ello, crearon alianzas sindicales de tipo nacional, departamental y local que les permiten consolidarse como un grupo social fuerte, crítico y huelguista. Condición que los hace más proclives a desempeñar su labor en continua tensión, no solo con las condiciones propias de cada institución y sus grupos de interacción común, sino también a nivel general con el estado, aunque son variables externas en las cuales no tenemos injerencias por ser políticas nacionales ello indudablemente afecta el clima organizacional de nuestras organizaciones.

Desde este punto de vista podemos inferir que el Clima Organizacional es un aspecto que permite en este caso específico que las instituciones educativas puedan corroborar el alcance de las metas, utilizando como mediador las percepciones y características del grupo social que las integra. En el contexto educativo puede plantearse como intercesor entre lo que se planifica (objetivos y metas) en una Institución Educativa y lo que se logra (metas institucionales, Indicadores de desempeño, autoevaluación), donde existe una gran brecha que no se supera con la acción de instancias separadas sino por la interacción de muchas variables que al ser percibidas por los actores sociales educativos dan origen a diversos climas (Rivera 2000).

El cambio debe ser gradual pero ajustado a los tiempos. Probablemente la resistencia al cambio en el sector educativo y específicamente en las dinámicas que se tejen al interior de las Instituciones Educativas Públicas obedecen al miedo a lo desconocido más que a cualquier otro tipo de aspecto; sin embargo, no podemos desconocer que existen otros factores que contribuyen

a dicha división por parte del personal Directivo y Docente, y está relacionada con las dinámicas de poder, la oposición, la desconfianza en sus líderes y la desinformación.

En este sentido, existe la necesidad de que el clima organizacional ayude a que en ambas Instituciones educativas se fomenten ambientes de trabajo motivadores y agradables para quienes laboran al interior de ellas. Contribuyendo al fortalecimiento del sentimiento de identidad en la Institución, a facilitar el compromiso con los propósitos comunes e institucionales, a reforzar la estabilidad del sistema social y por ende las interacciones de los integrantes del grupo; al igual que proponer premisas reconocidas y aceptadas que serán de vital importancia para la toma de decisiones.

Es por esta razón que las instituciones educativas del norte y centro del Valle del Cauca, no son ajenas a las tensiones e inconformidades que se han tejido durante largo tiempo; con respecto a esta situación y en aras de generar cambios reales y positivos en las dinámicas de trabajo de los docentes y directivos, se ha decidido realizar la medición del clima organizacional, de dos de las instituciones educativas de esta zona del valle, con el fin de caracterizar de manera clara los factores y variables de tipo intrínseco y extrínseco, que afectan el clima organizacional, limitando las relaciones entre los docentes y directivos, además de su motivación, satisfacción, comunicación, liderazgo y empoderamiento.

La descripción del clima organizacional es uno de los insumos fundamentales para apoyar todas aquellas instituciones, especialmente a las intervenidas mediante esta investigación, que desean hacerse competitivas mediante el diseño de estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de procesos de cambio organizacional. Por ello el punto central de este trabajo es el estudio de este aspecto como una ventaja competitiva en un contexto social.

2. Tema de Investigación

Diseño, implementación y evaluación de estrategias que promuevan procesos de cambio en el clima organizacional en dos Instituciones Educativas ubicadas en el norte y centro del Valle del Cauca.

2.1 Pregunta de Investigación

¿De qué manera una serie de estrategias permite la ocurrencia del cambio en el clima organizacional de dos Instituciones Educativas ubicadas en el norte y centro del Valle del Cauca?

2.2 Objetivo

2.2.1 Objetivo general

Determinar las transformaciones que se suscitan en el clima organizacional de dos Instituciones Educativas oficiales ubicadas en el centro y norte del Valle del Cauca, a partir de la implementación de estrategias de cambio.

2.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar estrategias de intervención que promuevan el cambio del clima organizacional de dos Instituciones Educativas ubicadas en el norte y centro del Valle del Cauca.
- Implementar estrategias que promuevan el cambio del clima organizacional de dos Instituciones Educativas ubicadas en el norte y centro del Valle del Cauca.
- Establecer una línea de base del clima organizacional en Instituciones Educativas oficiales en el departamento del Valle del Cauca.

3. Marco Teórico

Para generar un plan de mejoramiento de las condiciones del clima organizacional en dos instituciones educativas del Departamento del Valle del Cauca es de vital importancia realizar la conceptualización teórica de los componentes que lo conforman, de las particularidades de la labor y de la población docente en Colombia. Además de considerar los antecedentes investigativos que se tienen en materia de estudios de clima organizacional en instituciones educativas a nivel nacional e internacional, con el fin de poder contar con elementos de base para estructurar los instrumentos de medición y la metodología de investigación.

En los múltiples estudios realizados acerca del clima organizacional, se han generado una serie de definiciones acerca del tema, las cuales surgen desde diferentes abordajes y teorías; que para efectos del presente estudio es pertinente conocerlas.

Cuadro 1. Conceptualización de Clima Organizacional.

AUTOR	CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL	AÑO
Sudarsky	El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.	1977
Likert y Gibson.	El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.	1986
Álvarez.	Define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.	1995
Goncalves	Considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.	1997
Chiavenato	El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.	2000
Vega et al	El clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos.	2006
Guillen y Aduna.	El clima organizacional es una realidad indispensable en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente.	2007
García	El clima organizacional desde un enfoque subjetivo; describe en términos de la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el espíritu, término que indica la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales que se están satisfaciendo y gozando del sentimiento de la labor cumplida.	2009
Patlan et al.	El clima organizacional hace referencia a las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales. Estos autores destacan la presencia de dos aspectos fundamentales: a) el clima organizacional se mide a partir de percepciones, y b) dichas percepciones son de tipo descriptiva	2012

Fuente. Elaboración Propia; con base en: (Tapias Agnolys, 2014) (pp. 22) y (García, 2009) (pp. 46-47)

Sin embargo, una de las posturas más completas es la planteada por Brunet (2011), quien considera que el clima organizacional es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de

comportamiento de los empleados. (p. 20); los orígenes del concepto de Clima Organizacional no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

La Escuela Gestalt. Hace parte de la psicología moderna, surgida en Alemania en el siglo XX. Este enfoque se centra en los procesos relacionados con la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). Este enfoque se relaciona con tres principios fundamentales:

- a. Identificar el orden de las cosas exactamente como existen en el mundo
- b. Generar un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento
- c. Según esta escuela los sujetos interpretan el mundo que los rodea partiendo de criterios percibidos e inferidos, lo cual condiciona su comportamiento en función de la forma en que ellos ven ese mundo. (p. 14)

En este sentido y partiendo de este enfoque, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. Desde la concepción Gestalt, en la que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos, se puede plantear que en el evento de que una organización cuente con un jefe totalmente autoritario y controlador, la percepción de este entorno en particular influirá de manera negativa en el comportamiento de un empleado, ya que lo convierte en una persona incapaz de tomar decisiones y tener la iniciativa en el desarrollo de las

actividades en su puesto de trabajo, de innovar y potenciar su desempeño al interior de la organización a la que pertenece disminuyendo la productividad de la misma. Es decir, que el efecto negativo impactará el desarrollo integral del trabajador en su medio de labor.

Por otro lado, tenemos la *Escuela Funcionalista* según la cual, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, es decir que cada ser busca de acuerdo con sus características propias la forma de adaptarse al medio y modificarlo para su beneficio. De esta forma, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. (p. 14)

Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo su configuración permite satisfacer las necesidades de los mismos. Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Brunet (2011) plantea que, para el estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis o equilibrio, que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Y define el clima organizacional como la medida perceptiva de los atributos organizacionales. De esta manera, la percepción del medio de trabajo es la referencia por la cual el empleado interpreta las demandas del entorno y elige el comportamiento que debe adoptar. Además, está conformado por las siguientes variables:

- Ambiente físico.
- Estructurales, como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Ambiente social.

- Personales, como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. (p. 15)

Según este autor, todas las variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

En este sentido, la conceptualización teórica que se realiza del clima organizacional nos permite tener como pilar fundamental las percepciones de los miembros de la institución; las cuales no dependen solo de los componentes físicos y humanos, sino también de la estructura de la organización y los procesos de la misma.

Por esta razón, los ambientes laborales en las instituciones educativas suelen verse permeados por diversos factores, creando la necesidad de que desde las directivas se busquen estrategias que permitan generar condiciones de motivación y bienestar para el personal docente, partiendo de las necesidades específicas de sus realidades. En este sentido, se considera de gran importancia tomar como base la medición del clima organizacional, que se concibe como un proceso que involucra las percepciones, motivaciones, sentimientos, expectativas y relaciones de las personas que hacen parte de cierto entorno de trabajo.

Desde este punto de vista el clima organizacional se ha abordado desde diversas disciplinas, especialmente desde la administración de empresas y la psicología, las cuales han planteado múltiples modelos y orientaciones frente a los procesos de medición e intervención con respecto a este.

Algunos de los más conocidos son:

Para Brunet (1987) citado por (García, 2009) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).

Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Considera, que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

3.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer

Este cuestionario surge de un estudio experimental, el cual se ideó inicialmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2)

Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. Este instrumento según algunos autores surge desde la teoría de motivación de McClelland y está conformado por 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional según (García, 2009): el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

3.2 El Cuestionario de Likert. Perfil Organizacional 1.946

Dessler (1976) citado por García (2009), manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional que permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y

de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

De igual forma Likert concluyó que cuando hay un interés genuino del superior por su empleado, más que por la tarea, se denota una mayor productividad en la organización, de esta manera logró identificar que el clima organizacional de un grupo está determinado específicamente por la conducta de quien lo lidera, concibiéndose como una de las influencias más importantes en este tema.

3.3 Modelo de Medición de Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA) 1.977

En 1977 John Sudarsky, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo

también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores de seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. Para este autor el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional centrado en establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

3.4 Modelo de García 1987

García (1987) diseñó un Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar lo que siente a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resultan altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

3.5 Modelo de Álvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante 1.993

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por Álvarez (1995) y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad,

Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

3.6 Modelo de Medición de Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) 1.980

Méndez (2006) ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual fue validado en varias empresas del país (García 2009). El autor considera al clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, de Comportamiento, de Calidad, de Actitudes y Creencias, de Satisfacción y de Información.

3.7 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - García y Zapata 2.008

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Álvarez, Zapata y García (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

3.8 Modelo de Toro (1992)

Toro (1992) considera al clima organizacional como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. Su modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

Toro (1992) plantea la encuesta ECO para medición del clima organizacional, la cual logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

4. Totalmente de acuerdo,
3. En parte de acuerdo,
2. En parte en desacuerdo,
1. Totalmente en desacuerdo,
0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado (García. 2009).

El modelo planteado por Toro (1992), nos brinda los elementos fundamentales para desarrollar el análisis y discusión de los resultados que se obtendrán dentro de nuestro trabajo de investigación, debido a su rica argumentación teórica acerca del clima organizacional y sus dimensiones. Además, porque sus estudios acerca del tema han sido diseñados y validados en Colombia.

3.9 Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale - WES) 1.981

Esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo; fue creada por Moos, Moos y Trickett (1981) citados por Milkulic (2013), y en su elaboración se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo. La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplicó experimentalmente. La selección y redacción de los elementos se hizo con base a una formulación general de tres dimensiones socio-ambientales que constan de 10 sub-dimensiones, donde cada elemento debía estar enfocado hacia una dimensión, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo; de la siguiente forma:

Cuadro 2. Dimensiones de la Encuesta WES.

Dimensiones y Escalas de la Encuesta WES de Clima Organizacional		
Dimensiones	Escala	Contenido
Relaciones Compromiso, apoyo de directivos y entre compañeros	Implicación (IM)	Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
	Cohesión (CO)	Grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con los compañeros.
	Apoyo (AP)	Grado en que los jefes ayudan y motivan al personal para crear un buen clima social.
Autorrealización Motivación a la autosuficiencia e iniciativa.	Autonomía (AU)	Grado en que se motiva a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
	Organización/Orientación a Tareas (OR)	Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
	Presión (PR)	Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo, domina el ambiente laboral.
Estabilidad / Cambio	Claridad (CL)	Grado en que conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
	Control (CN)	Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
	Innovación (IN)	Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques de trabajo y cultura organizacional.
	Confort/ Comodidad (CF)	Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable

Fuente: Elaboración propia, información tomada de Mikulic & Casullo. (p.p 25-26)

Esta escala fue adaptada al castellano por Fernández Ballesteros (1984) y desde allí se ha aplicado continuamente en la medición de clima organizacional en diferentes empresas en América Latina y España. Es por esta razón, que teniendo en cuenta que es un instrumento con alta confiabilidad y validez, además de su amplio uso, hemos decidido que será usada como nuestro instrumento de medición del clima organizacional en las instituciones educativas públicas, de las cuales hacemos parte en nuestro rol de directivos docentes.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la WES, permitirán la generación de una serie de estrategias que al ser implementadas, potencien el clima laboral en ambos espacios de

formación, lo cual a su vez propiciará cambios en las dinámicas organizacionales y en la percepción y motivación de los funcionarios (Docentes, directivos y el personal administrativo)

3.10 Estudios de clima organizacional relacionados con el ámbito educativo

Esta serie de modelos nos dan cuenta como se ha abordado el clima organizacional desde diferentes áreas. Sin embargo, su aplicación en los ambientes de educación básica y media es limitado y en su mayoría está centrado solo en entidades de educación superior, por ello es poco el material bibliográfico que se encuentra con respecto a este tema; sin embargo, los artículos y trabajos de grado analizados nos permiten enriquecer nuestra propuesta y llevarla a cabo, ya que aportan material de tipo conceptual y metodológico que nos permite orientar la investigación.

Madina (2008) y Segredo (2013) realizaron investigaciones de tipo documental, la primera en instituciones educativas en Venezuela y la segunda en instituciones de salud pública en Cuba. En ambas se retoman las conceptualizaciones de clima organizacional sustentadas en la teoría de sistemas y la teoría del desarrollo organizacional. Igualmente, plantean la eficacia del personal docente sobre la base y los principios de las nuevas teorías y tendencias gerenciales, encaminadas a la gestión de un cambio radical que permita el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales en las empresas o instituciones.

Los resultados obtenidos por Madina (2008) en el proceso de revisión conceptual y del análisis y reflexión de las fuentes consultadas para la realización de su investigación, le permitieron concluir que el clima organizacional es un estado cambiante que depende de la forma de interpretación y pertenencia de las personas en las empresas. Que es una herramienta eficaz para comprender el comportamiento organizacional, en un medio altamente cambiante; que existe una vinculación recíproca entre cultura – clima -cambió y tics en los procesos de gestión directiva

dentro de las instituciones educativas. Lo que genera la necesidad de buscar estrategias innovadoras que permitan superar los modelos tradicionales, lo cual ha garantizado mayor efectividad en los procesos. Además, la búsqueda del mejoramiento y la reestructuración continua es necesaria para que exista efectividad en las organizaciones. Finalmente, el autor plantea que se debe trabajar desde la reingeniería, lo que implica que se trabaje para los usuarios y no para los jefes, generando mayor compromiso organizacional y motivación.

Por su parte, los resultados obtenidos por Segredo (2013) dieron cuenta de que el clima organizacional repercute en el desempeño de los funcionarios y directivos de una organización. Teniendo en cuenta que cada institución es única en sus procesos, el autor deja claro que aparte de estudiar el clima desde las categorías planteadas por la OPS/OMS (Liderazgo, Motivación, Retribución y participación), también es necesario estudiar la comunicación como proceso fundamental que determina las relaciones interpersonales, el compromiso con la tarea, la calidad de la información y es de gran importancia para los directivos ya que su función responde a una continua relación de transmisión de información.

Finalmente, concluye postulando que el clima organizacional, desde un enfoque sistémico responde a la gestión del cambio y permite la adecuada toma de decisiones de los directivos.

De esta manera, al retomar estas investigaciones, logramos inferir que las acciones administrativas observadas en el Sistema Educativo describen aspectos importantes de las distintas teorías administrativas desarrolladas en el ámbito organizacional. Desde este punto de vista se puede señalar que los cambios que se suscitan en los grupos organizacionales dependen en gran medida de los individuos que interactúan en las instituciones, de la actitud, la aptitud, los valores, las expectativas y los objetivos personales que la definan.

Por esta razón y siguiendo el propósito central de esta investigación, al realizar el análisis del clima organizacional se tiene en cuenta no solo a los docentes, sino también a los directivos, como parte fundamental de la gestión de los procesos integrales de una institución; por ello se hará especial énfasis en los procesos de liderazgo ejercidos al interior de las instituciones educativas que influyen de forma directa e indirecta en las interacciones y las dinámicas sociales, para lo cual se tuvieron en cuenta investigaciones relacionadas con el liderazgo en el contexto educativo, como factor fundamental del clima organizacional. Puesto que son los directivos los que guían el ejercicio de la profesión docente, y de esta manera, el clima organizacional y escolar dentro de las instituciones educativas. De su rol, acción y gestión como líderes depende el desarrollo de una adecuada dinámica institucional.

Serrano y Portalanza (2014) estudiaron la relación existente entre el clima organizacional, sus dimensiones y factores y el liderazgo. Determinando la influencia que tiene el liderazgo en el adecuado desempeño de los trabajadores en la organización. Plantean que el liderazgo es el desencadenante de un buen desempeño laboral a través de la construcción de un adecuado clima organizacional con base en las percepciones provocadas por el líder.

En su estudio los autores concluyen que el propósito del clima organizacional es incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, disminuir costos y mejorar el desempeño; a través de la figura del líder como promotor de estos procesos.

Consideran, además, que de las dimensiones del clima organizacional la más determinante es el liderazgo, pues el líder de la organización es quien logra motivar y generar bienestar en sus trabajadores, por ende, es quien determina una adecuada percepción del sitio de trabajo. De allí que plantean que “un buen clima organizacional depende de una adecuada práctica del liderazgo” (Serrano y Portalanza 2014; pp. 123).

Por su parte Maureira, Mofarte y González (2014), consideraron que, desde las organizaciones educativas, las tendencias del liderazgo destacan que, la visión exclusivamente individual, carismática y jerárquica está llegando a su fin. A partir de las lógicas de mejoramiento, innovación y complejidad de la organización escolar, y emerge como énfasis en la discusión académica y política educativa en países anglosajones una nueva concepción de liderazgo educativo, más transversal y con un énfasis en prácticas de liderazgo colectivas que atiendan a los desafíos actuales de la organización escolar.

La hipótesis manejada por los autores plantea que el liderazgo distribuido y participativo es un factor clave para generar la innovación escolar; sin embargo, al realizar el proceso de investigación se evidencia que dicho liderazgo suele ser polisémico y complejo, además no se desliga del todo del liderazgo directivo, ampliamente desarrollado en las organizaciones. No obstante, manejar el liderazgo distribuido propone como tarea desarrollar habilidades de líder en docentes, estudiantes, acudientes y todos los entes y niveles del centro educativo; aunque, los autores sostienen que no existen muchos estudios que comprueben la efectividad de este tipo de liderazgo en las instituciones educativas, por ello recomiendan realizar más estudios al respecto.

Sánchez y Barranza (2015), confirmando las posturas de los anteriores autores, estudiaron la percepción que tienen los directivos sobre el tipo de liderazgo ideal. Encontrando que es el liderazgo distribuido, participativo y académico; sin embargo, advierten que las condiciones actuales no siempre permiten este tipo de liderazgo, por lo que se ejerce un liderazgo más dirigido que podría ubicarse dentro de los tipos autocrático y democrático. También, plantearon algunas críticas a la forma cómo se habían venido administrando las cuestiones educativas y proponen ubicarse en la línea de la gestión educativa, donde una de las áreas a transformar es la función directiva.

Llegando a la conclusión que la administración escolar dirige la educación como cualquier otra empresa, regulando rutinas con una cultura rígida, fuertemente estructurada y desajustada contextualmente, con una visión simplista de lo educativo y una pérdida de sentido de lo pedagógico, sin tener en cuenta la innovación. Puesto que la posibilidad de generar un cambio está centrada en la implementación de un liderazgo académico de tipo distribuido, el cual requiere de habilidades, conocimientos y capacidades; para lograr las metas y los objetivos institucionales.

Este artículo, realiza la apertura al tema de la gestión y administración educativa, el cual es de gran importancia a la hora de evaluar el clima organizacional en las instituciones educativas, por ello tomamos en cuenta el estudio de Ramírez, Calderón y Castaño (2015) el cual plantea los resultados de una investigación en establecimientos educativos colombianos, con el fin de identificar configuraciones de la gestión directiva implícitas en la concepción de calidad educativa, organización escolar y rol de los individuos, considerando variables como tamaño del establecimiento y género de directivos. Abordaron algunos paradigmas administrativos y su relación con la gestión educativa. Los resultados muestran que el enfoque estratégico predominante enfatiza en el fortalecimiento del liderazgo en la escuela que impacta la calidad educativa en los establecimientos públicos y privados.

De igual forma, denotan que la organización escolar, o la manera de estructurar los elementos para facilitar los aprendizajes y lograr los objetivos, ha tendido a ser subvalorada en el ámbito académico, y se le ha dado un carácter instrumental, casi siempre asociada con el manejo de recursos, así, la gestión administrativa del rector y su grupo de directivos, se ha limitado a operaciones financieras y operativas, impactando poco en el bienestar de la comunidad educativa en general y su nivel de satisfacción dentro de la institución.

Los autores concluyen, que el modelo administrativo de las instituciones educativas está lejos de ser de corte tradicional, pues, lo que se evidencian son elementos de la gestión educativa centrados en la calidad; como lo ha dispuesto el Ministerio de Educación Nacional. No obstante, según los investigadores, el enfoque del estudio debe ser de otro tipo ya que no logra dar muchos elementos de análisis, además, plantean que se requiere manejar una muestra poblacional mayor para la confiabilidad del mismo.

Morales (2011) realizó una investigación que aborda el tema de la cultura organizacional y del bienestar laboral al interior de una institución Educativa en el departamento del Valle del Cauca, por lo cual desde esta óptica, nos aporta una contextualización del tema frente al tipo de institución y el departamento del que trata nuestro proyecto de investigación, sumado a ello desde la parte conceptual, aborda el tema de bienestar laboral de una forma muy detallada que puede ser insumo para nuestro marco conceptual. El uso de encuestas para medir el grado de satisfacción laboral del 50% de los docentes, directivos, administrativos, en general de los servidores públicos, vinculados a una institución educativa en la ciudad de Palmira y el contrastarlas con los testimonios de la entrevista abierta, de los funcionarios logran vislumbrar las percepciones de la población objeto y enriquecen la discusión y las conclusiones de la investigación.

Por su parte Fernández, Cobos, y Figueroa (2015), desarrollaron un estudio de medición de clima organizacional de gran riqueza y aporte metodológico; el cual fue efectuado en una entidad de salud pública, implementando una encuesta que consta de 40 ítems, que mide 8 variables: Relaciones Interpersonales, Estilos de Dirección, sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos; la puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200 puntos. Las calificaciones de los ítems positivos son: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), muy pocas veces (2) y nunca

(1); los ítems negativos se califican: nunca (5), muy pocas veces (4), algunas veces (3), casi siempre (2) y siempre (1). (pp. 596)

Los resultados obtenidos por los autores a partir de la aplicación de la encuesta de medición de clima organizacional EDCO; indican que los trabajadores no se sienten del todo satisfechos con su labor, lo que está directamente relacionado con su desarrollo en la institución y con el continuo cambio del personal directivo; procesos que surgen según los autores, como consecuencia de la falta de seguimiento administrativo y generan desequilibrio organizacional. También plantean la necesidad de realizar una intervención con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores, la comunicación y el estilo gerencial; los cuales son los factores identificados con mayor afectación a partir de la medición de CO realizada en el personal del centro de rehabilitación.

Ambas investigaciones nos ofrecen la posibilidad de complementar la metodología usada, aplicación de la encuesta que tendría una estructura similar a la aplicada por Fernández, Cobos & Figueroa 2015, para contar con información completa y veraz a la hora de analizar los resultados; condición que permitirá contar con mayor validez en la investigación que se pretende realizar con respecto a la medición de clima organizacional, al interior de dos Instituciones Educativas, públicas del Valle del Cauca, con el fin de establecer estrategias de intervención de tipo psicológico y pedagógico, que fortalezcan el empoderamiento de los Directivos y Docentes frente a su labor en el desarrollo de los procesos y retos educativos.

Partiendo de la revisión de los estudios e investigaciones que abordan el tema del clima organizacional; las planteadas por Madina (2008) y Segredo (2013) nos permiten enriquecer el marco conceptual del tema a abordar, además estudios como los de Serrano y Portalanza (2014), Maureira, Moforte y González 2014 y Sánchez y Barranza 2015, centrados en el liderazgo y los

estilos directivos, nos hacen posible contar con elementos fundamentales a la hora de realizar el proceso de análisis y discusión de los resultados; al igual que la investigación de Ramírez, Calderón y Castaño (2015) que manejan el tema de administración escolar y gestión educativa.

A lo largo de este proceso se ha logrado vislumbrar cómo el clima organizacional dentro de las instituciones educativas, involucra una cantidad de componentes anexos a la estructura inicial planteada por Brunet (2011), puesto que tiene en cuenta el tipo de liderazgo que ejercen los directivos docentes, el proceso de gestión administrativa en educación, las ideologías del grupo docente, el enfoque estratégico y el tema de calidad educativa, entre otros. Para ello esta investigación implementará un enfoque metodológico que permita abordar estas variables.

Finalmente, las investigaciones de Morales (2011) y Fernández, Cobos y Figueroa (2015) nos proponen elementos de tipo contextual y metodológico de gran importancia para nuestro estudio, no solo por el manejo y uso de instrumentos de medición del clima organizacional sino también por la necesidad de realizar un análisis que permita establecer estrategias de intervención para el mejoramiento y optimización del mismo.

4. Metodología.

4.1. Diseño de Investigación

Teniendo en cuenta la temática a abordar dentro del desarrollo de la investigación, al igual que el propósito que se pretende obtener con la puesta en práctica de la misma, decidimos en este estudio utilizar un enfoque de investigación Cuantitativo, ya que como menciona Hernández (2006) "Los estudios cuantitativos pretenden explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre los elementos" (pp. 47); es así como este tipo de investigación nos permite la construcción y demostración de teoría a partir de la explicación y predicción de fenómenos sociales.

Los métodos de investigación cuantitativos como plantea Hernández (2006) permite que lo subjetivo exista y tenga un valor para quienes abordan la investigación, a su vez que este enfoque logra su propósito de explicar desde su perspectiva la realidad objetiva, por consiguiente "Para este enfoque la forma confiable para conocer la realidad es a través de la recolección y análisis de datos, de acuerdo con ciertas reglas lógicas. Si estas se siguen cuidadosamente, y los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas tendrán validez, es decir, la posibilidad de ser refutadas, o de replicarse con la finalidad de ir construyendo conocimiento" (pp. 46)

Específicamente optamos por utilizar este método porque nos permitió durante el desarrollo de la investigación, obtener cifras o datos cuantitativos a través de la aplicación de la a Escala de Clima Social en el trabajo, Work Environment Scale (WES) de Moos, R.H., Moos, B.S.

y Trickett, E.J. (1981) con el fin de realizar análisis detallados de los aspectos que están insertos dentro de las dinámicas de las instituciones educativas objeto de estudio.

El diseño de la investigación es de corte no experimental, ya que no hubo manipulación de variables ni intencionalidad de buscar en este tipo de aspectos relaciones de causa y efecto, de igual manera este tipo de diseño realiza la observación de fenómenos en el contexto natural para analizarlos; por lo tanto, no expone a los participantes a condiciones, ni estímulos ya que son observados en su ambiente real. Hernández, et al., (2003), define este diseño, como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”, (pp. 269).

Es longitudinal por cuanto la aplicación de las estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional en ambas instituciones, tuvo una duración de 4 meses y durante este tiempo se aplicó en dos oportunidades la encuesta de Clima Social Laboral (Work Environment Scale - WES) con el fin de analizar cambios significativos en la percepción de los sujetos frente a su realidad. Hernández, et al., (2006). “Los diseños longitudinales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias” (p.p. 216).

Los tipos de estudio para esta investigación son específicamente el descriptivo y correlacional, ya que tiene previsto reconstruir uno de los aspectos que hacen parte de la dinámica de las Instituciones Educativas, como lo es el clima organizacional, Hernández, et al., (2006) considera que “ Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades y procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta análisis” (p.p. 102), para lo cual se llevará a cabo un análisis minucioso de los estudios realizados en este tema y que han sido conceptualizados dentro del desarrollo de investigaciones,

de esta manera se estructuró en gran parte nuestro marco teórico frente a la situación problema o fenómeno a indagar.

Utilizamos a su vez información que por medio de la aplicación de instrumentos de recolección nos suministraron en este caso los sujetos de estudio. De igual forma este nos permitió comparar la información de dos instituciones educativas: Manuel Antonio Bonilla del municipio de la Victoria y Simón Bolívar de Calima Darién, ubicadas respectivamente en el norte y centro del Valle del Cauca, con el fin de hacer un análisis comparativo y encontrar coincidencias y diferencias frente a los aspectos a nivel extrínseco e intrínseco que están relacionados específicamente con el clima organizacional. A su vez que nos posibilita comparar los resultados para cada institución en sus fases inicial y final, con el fin de medir el impacto de la implementación de las estrategias, de esta manera logramos identificar si posterior a la intervención, se presentó o no un cambio en las dimensiones de la WES abordadas haciendo uso de la misma encuesta aplicada en la etapa de diagnóstico.

Para finalizar, podríamos indicar que el alcance final del estudio cuantitativo nos permitió analizar y comprender un fenómeno social complejo de una manera profunda y holística con el propósito específico de entenderlo, ya que este tema es realmente representativo e importante para los sujetos y comunidades en donde se llevará a cabo la investigación.

4.2. Participantes

Formaron parte de este estudio 72 personas entre directivos y docentes de los pertenecientes a la planta de cargos de los dos establecimientos educativos seleccionados.

Tabla 1. Participantes

Institución educativa	Directivos	Docentes
Manuel Antonio Bonilla	3	35
Simón Bolívar	3	37
	6	72

Fuente: elaboración propia

Estos sujetos tienen edades que oscilan entre 24 y 63 años, al igual que con experiencia en el sector educativo que fluctúa entre los seis meses (6) y treinta y seis años (36). El tipo de vinculación laboral que poseen los funcionarios es provisional o en propiedad y se encuentran ubicados en los estatutos de carrera docente 2277/79 y 1278/2002.

Es de anotar que fueron motivados a vincularse a la investigación la totalidad de los directivos y docentes que laboran en ambas instituciones, para lo cual se les solicitó el consentimiento por escrito. De igual manera, las indagaciones en este caso no pretendían generalizar los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas. En este orden de ideas cobra un sentido especial esta investigación, ya que los resultados serán significativos para las comunidades objeto de estudio, debido a que el proceso está pensado desde el estudio del fenómeno en contextos institucionales particulares.

4.3 Instrumentos

El instrumento utilizado se identifica como la Escala de Clima Social en el trabajo, Work Environment Scale (WES) de Moos, R.H., Moos, B.S. y Trickett, E.J. (1989), citado por Mikulic y Casullo (s.f.). La Escala evalúa las características socioambientales y las relaciones personales en el trabajo. Este instrumento consta de 90 ítems con dos posibilidades de respuesta

(verdadero/falso), agrupados en 10 escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales, cada una de las escalas está relacionada con 9 de los Ítems que integran la encuesta.

4.3.1 Dimensiones

Relaciones

Es una dimensión integrada por las sub escalas Implicación (IM), Cohesión (CO) y Apoyo (AP), que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.

Autorrealización

Relacionada con la orientación hacia los objetivos se aprecia por medio de las sub escalas: Autonomía (AU), Organización (OR) y Presión (PR), que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficacia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia domina el ambiente laboral.

Estabilidad/Cambio

Es la dimensión apreciada por las sub escalas Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Desarrollo (DS). Estas sub escalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

La versión inicial de la WES fue aplicada a una muestra de empleados de diferentes centros de trabajo. Moos, Moos y Trickett (1981) afirmaron que “En la selección definitiva de los

elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia sub escala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuasen en las dos alternativas (verdadero-falso) para controlar los sesgos de aquiescencia; las sub escalas deberían presentar Inter correlaciones bajas o moderadas; cada elemento y cada sub escala debería ser discriminativos en distinto ambientes de trabajo.” (pp.9)

Tabla 2. Claves de corrección para tener en cuenta en el momento del análisis de las encuestas.

Autores: Moos, R.H., Moos, B.S. y Trickett, E.J. (1989)

Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Presión	Claridad	Control	Innovación	Comodidad
1 - V	2 - V	3 - F	4 - F	5 - V	6 - V	7 - F	8 - V	9 - V	10 - F
11 - F	12 - F	13 - V	14 - V	15 - F	16 - V	17 - V	18 - F	19 - V	20 - V
21 - F	22 - V	23 - F	24 - V	25 - V	26 - V	27 - F	28 - V	29 - V	30 - F
31 - V	32 - F	33 - V	34 - V	35 - V	36 - F	37 - V	38 - V	39 - F	40 - V
41 - V	42 - V	43 - F	44 - V	45 - V	46 - F	47 - F	48 - V	49 - F	50 - F
51 - F	52 - V	53 - V	54 - F	55 - V	56 - V	57 - F	58 - V	59 - F	60 - V
61 - V	62 - F	63 - F	64 - V	65 - V	66 - F	67 - V	68 - V	69 - F	70 - F
71 - F	72 - V	73 - V	74 - V	75 - F	76 - V	77 - F	78 - V	79 - V	80 - V
81 - V	82 - F	83 - V	84 - V	85 - F	86 - V	87 - V	88 - F	89 - V	90 - V
IM:	CO:	AP:	AU:	OR:	PR:	CL:	CN:	IN:	CF:

Para establecer las propiedades psicométricas del instrumento Work Environment Scale WES, contamos con el estudio realizado por Nader, Peña y Sánchez (2014), quienes realizaron su investigación con 240 trabajadores colombianos logrando a partir de esta validar la Escala de Clima Social en el trabajo, Work Environment Scale (WES) en Colombia.

En este artículo los autores plantean que: “El instrumento fue adaptado y luego se calcularon sus propiedades psicométricas. Al respecto, y teniendo como propósito analizar la

fiabilidad del instrumento, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) tanto para el instrumento en su totalidad como para cada una de sus dimensiones. Si bien el coeficiente sugerido para formato de respuesta (dicotómico) es el coeficiente de Kuder-Richardson 20 o 21, Schmidt y Embretson (2003) afirman que el alfa de Cronbach puede ser utilizado para ítems con opción de respuesta tanto múltiple como dicotómica”

Y los resultados que obtuvieron son: “Se muestran buenos niveles de fiabilidad, tanto para el instrumento en general (0,88) como para cada una de las dimensiones (crecimiento = 0,71; relaciones = 0,77; mantenimiento = 0,78). Respecto de la validez, se estimó mediante un análisis factorial confirmatorio bajo el criterio de máxima verosimilitud y se calcularon los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo y Miranda, 1998). Los resultados confirmaron, luego de haber eliminado indicadores que presentaban saturaciones cruzadas y errores de medida, una estructura de 3 dimensiones similar a la propuesta por Moos (2003). Los indicadores de ajuste fueron aceptables ($\chi^2 = 68,62$; $p > 0,05$; índice de bondad de ajuste [GFI] = 0,95; índice de bondad de ajuste modificado [AGFI] = 0,93; índice de ajuste normativo [NFI] = 0,91; índice de ajuste comparativo [CFI] = 0,97; error medio cuadrático de aproximación [RMSEA] = 0,03; índice de validación cruzada esperada [ECVI] = 0,51)”, Nader, Peña y Sánchez (2014)

Después de ser aplicado este instrumento, realizamos las mediciones que nos permitieron específicamente cumplir con nuestro propósito y dar respuesta a la pregunta de investigación que se construyó para este proceso.

4.4 Procedimiento

Este proceso de investigación se llevó a cabo en dos fases, la primera fase se centró en la formulación del problema, los objetivos generales y específicos del estudio, además de la revisión

del estado del arte del tema de clima organizacional en instituciones educativas y entidades públicas, que aportarán no solo al proceso de conceptualización teórica sino también, que nos brindaran elementos de guía y orientación en la parte metodológica. Sumado a esto, se realizó todo un proceso introductorio, de justificación y contextualización de las regiones de ubicación de las instituciones educativas que van a ser objeto de este estudio.

La segunda fase permitió el fortalecimiento del planteamiento del problema y el direccionamiento de los objetivos generales y específicos, además de la construcción del marco teórico, que conceptualizó y fundamentó cada uno de los aspectos a tener en cuenta para argumentar y explicar las variables y dimensiones del clima organizacional, articulado de forma clara con la metodología y los resultados que se obtuvieron con la aplicación del instrumento.

Para efectos de este estudio se tuvo en cuenta como población el grupo total de docentes y directivos de dos instituciones educativas del valle del Cauca: Manuel Antonio Bonilla de la Victoria y Simón Bolívar de Calima Darién, a quienes se les aplicó la encuesta de Clima Social Laboral (Work Environment Scale - WES), la cual ha sido validada en Colombia. No obstante, los participantes antes del proceso manifestaron por escrito su participación voluntaria en el mismo.

Esta investigación se llevó a cabo mediante un estudio de tipo Cuantitativo que busca la realización de un análisis comparativo entre los resultados de ambas instituciones de forma porcentual y descriptiva, con el fin de diagnosticar el estado del clima organizacional en ellas, lo cual permitió plantear estrategias de tipo pedagógico y psicológico para el mejoramiento de este y lograr con ello el empoderamiento de docentes y directivos frente a los procesos y retos educativos para finalmente ser evaluadas en cuanto al nivel de cambio que lograron promoviendo así la necesidad de que este sea un proceso continuo e integral.

Cuadro 3. Procedimiento

#	Actividades Desarrolladas.
1	Proceso de conceptualización teórica acerca del clima organizacional y claridad metodológica que guía el proceso: En la que se define un estudio de carácter cualitativo de tipo descriptivo.
2	Vinculación de los participantes: Que corresponde al 100% de los Docentes y Directivos de las instituciones educativas Manuel Antonio Bonilla de la Victoria y Simón Bolívar de Calima Darién; quienes presentaron por escrito su disposición de participación en el proceso de investigación.
3	Selección del Instrumento de medición: Encuesta basada en la escala de Clima Social en el trabajo, Work Environment Scale (WES)
4	Análisis de resultados, inicialmente por institución educativa y posteriormente de tipo comparativo entre ambas.
5	Presentación del Diagnóstico y la Discusión de los resultados.
6	Elaboración de estrategias de tipo pedagógico y psicológico para la intervención de clima organizacional en ambas instituciones.
7	Evaluación de la efectividad e impacto de las estrategias planteadas.

5. Resultados

A partir de la aplicación del instrumento WES (Escala de Clima Social Laboral) a los docentes y directivos de las instituciones educativas Manuel Antonio Bonilla y Simón Bolívar, se obtuvieron los siguientes resultados

5.1 Institución Educativa Simón Bolívar.

Los resultados del instrumento aplicado en la institución educativa Simón Bolívar, se analizaron a partir de la utilización del programa estadístico SPSS, que generó valores de las medidas de tendencia central; en términos de la media, la mediana, la desviación estándar, la curtosis y la asimetría, entre otros, los cuales nos permiten describir el estado en el que se encuentra cada una de las dimensiones y sub-dimensiones, correspondientes al clima laboral dentro de la institución educativa.

Tabla 3. Estadísticos I.E Simón Bolívar

		Involucramiento	Cohesion	Apoyo	Autonomia	Orientacion_tareas	Presion laboral	Claridad	Control	Innovacion	Confort
N	Válido	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		5,8250	4,1750	3,5500	5,8500	4,3500	4,5250	4,9000	5,3000	4,5250	4,9750
Mediana		6,0000	4,0000	4,0000	6,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Desviación estándar		1,15220	1,59948	1,41331	1,52836	1,27199	1,44960	1,27702	1,74238	1,32021	1,58686
Asimetría		-,169	1,164	,008	-,097	,158	,373	-1,204	,339	-,374	-,026
Error estándar de asimetría		,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374
Curtosis		,025	2,435	-,703	-1,141	-,318	,234	1,872	-,162	-,819	-,622
Error estándar de curtosis		,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Para efectos de este estudio, realizamos un análisis de medianas, lo anterior ya que esta medida de tendencia central tiende a ser menos sensible a oscilaciones en los valores, y se ve poco

afectada por la dispersión (Castillo, 2009). Además, el método de división por medianas nos permite categorizar en alto y bajo, para así clasificar las dimensiones y sub-dimensiones e identificar las necesidades de cambio en cada una de estas (Castillo, 2009). En este estudio, particularmente para ambas instituciones educativas el valor total de la mediana fue de 5.

5.1.1 Dimensión relaciones.

Sub- dimensión involucramiento: La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 5.82; este valor está por encima de la mediana total de la institución (5) lo que indica que no es necesario realizar una intervención muy precisa al respecto, no obstante se requieren la implementación de estrategias de mantenimiento, con el objetivo de que continúe existiendo un alto nivel de involucramiento de parte de los docentes y directivos en los procesos institucionales.

Tabla 4. Involucramiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	1	2,5	2,5	2,5
4,00	4	10,0	10,0	12,5
5,00	9	22,5	22,5	35,0
6,00	16	40,0	40,0	75,0
7,00	7	17,5	17,5	92,5
8,00	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Sub-dimensión Cohesión. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.17; este valor está por debajo de la mediana total de la institución, la cual fue de 5; por ello se requiere de un proceso de intervención que permita que los docentes y directivos logren trabajar como

equipo, con metas y objetivos comunes, aprovechando las habilidades y competencias de cada quien.

Tabla 5. Cohesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	5	12,5	12,5	12,5
	3,00	10	25,0	25,0	37,5
	4,00	8	20,0	20,0	57,5
	5,00	13	32,5	32,5	90,0
	6,00	2	5,0	5,0	95,0
	9,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Sub-dimensión Apoyo. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 3.55; valor que se encuentra por debajo de la mediana total de la institución (5), por esta razón los docentes y directivos plantean la necesidad de contar con un mayor nivel de apoyo por parte de sus compañeros y superiores para llevar a cabo su labor. En este sentido esta dimensión requiere de un proceso de intervención.

Tabla 6. Apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	7	17,5	17,5	25,0
	3,00	9	22,5	22,5	47,5
	4,00	11	27,5	27,5	75,0
	5,00	6	15,0	15,0	90,0
	6,00	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

5.1.2 Dimensión autorrealización

Sub-dimensión Autonomía. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 5.85, la cual se encuentra por encima de la mediana total de la institución (5). Lo que revela que los docentes y directivos de la institución educativa Simón Bolívar, consideran que tienen injerencia en los procesos, y se les motiva a tener iniciativa y autonomía frente a sus prácticas.

Tabla 7. Autonomía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	2	5,0	5,0	5,0
4,00	7	17,5	17,5	22,5
5,00	9	22,5	22,5	45,0
6,00	6	15,0	15,0	60,0
7,00	9	22,5	22,5	82,5
8,00	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Sub-dimensión Orientación a la Tarea. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.3, valor que está por debajo de la mediana total de la institución (5); lo que evidencia que los docentes y directivos de la institución educativa Simón Bolívar, consideran que no poseen una adecuada planificación, organización y eficiencia a la hora de realizar sus labores. Por esta razón, esta dimensión requiere de intervención para que exista mayor organización del trabajo.

Tabla 8. Orientación _ tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	6	15,0	15,0	22,5
	4,00	15	37,5	37,5	60,0
	5,00	8	20,0	20,0	80,0
	6,00	6	15,0	15,0	95,0
	7,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Sub-dimensión Presión Laboral. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.52, puntaje inferior a la mediana total. Lo que indica que los docentes y directivos de la institución educativa Simón Bolívar, creen que no existe una marcada presión laboral, que domine o afecte su ambiente de trabajo. Sin embargo, esta es una dimensión que requiere estrategias de mantenimiento.

Tabla 9. Presión _ laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	7	17,5	17,5	25,0
	4,00	9	22,5	22,5	47,5
	5,00	13	32,5	32,5	80,0
	6,00	5	12,5	12,5	92,5
	7,00	1	2,5	2,5	95,0
	8,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

5.1.3 Dimensión estabilidad/ cambio.

Sub-dimensión Claridad. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.90; valor muy cercano al de la mediana total de la institución. Lo que evidencia que gran parte de los docentes y directivos de la institución educativa Simón Bolívar, piensan que existe cierto nivel de claridad frente a las reglas y planes de trabajo que se establecen, sin embargo requieren de un nivel de fortalecimiento.

Tabla 10. Claridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	2	5,0	5,0	7,5
	3,00	2	5,0	5,0	12,5
	4,00	4	10,0	10,0	22,5
	5,00	19	47,5	47,5	70,0
	6,00	10	25,0	25,0	95,0
	7,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Sub-dimensión Control. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 5.30; puntaje superior a la mediana total de la institución. Lo que evidencia que los docentes y directivos de la institución educativa Simón Bolívar, perciben que existe cierto grado de control por parte de los jefes o superiores y que se realiza inspección a la labor desarrollada, pero que no excede los límites aceptados.

Tabla 11. Control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	3	7,5	7,5	12,5
	4,00	8	20,0	20,0	32,5
	5,00	11	27,5	27,5	60,0
	6,00	8	20,0	20,0	80,0
	7,00	2	5,0	5,0	85,0
	8,00	4	10,0	10,0	95,0
	9,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Sub-dimensión Innovación. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.52, valor que está por debajo de la mediana total establecida para la institución. Lo que indica que los docentes y directivos de la institución educativa Simón Bolívar, requieren del fortalecimiento de sus prácticas, con el fin de que sean variadas y novedosas.

Tabla 12. Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	8	20,0	20,0	27,5
	4,00	5	12,5	12,5	40,0
	5,00	14	35,0	35,0	75,0
	6,00	9	22,5	22,5	97,5
	7,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Sub-dimensión Confort. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.97; valor muy cercano al valor de la mediana total de la institución (5), lo que indica que los docentes y directivos de la institución educativa Simón Bolívar, consideran que la planta física y el mobiliario puesto a su disposición, cumple con las condiciones adecuadas que contribuyen a su nivel de comodidad en su sitio de trabajo. Aunque se requiere acciones de mejoramiento, centradas en gestión para adquisición y mantenimiento del mobiliario.

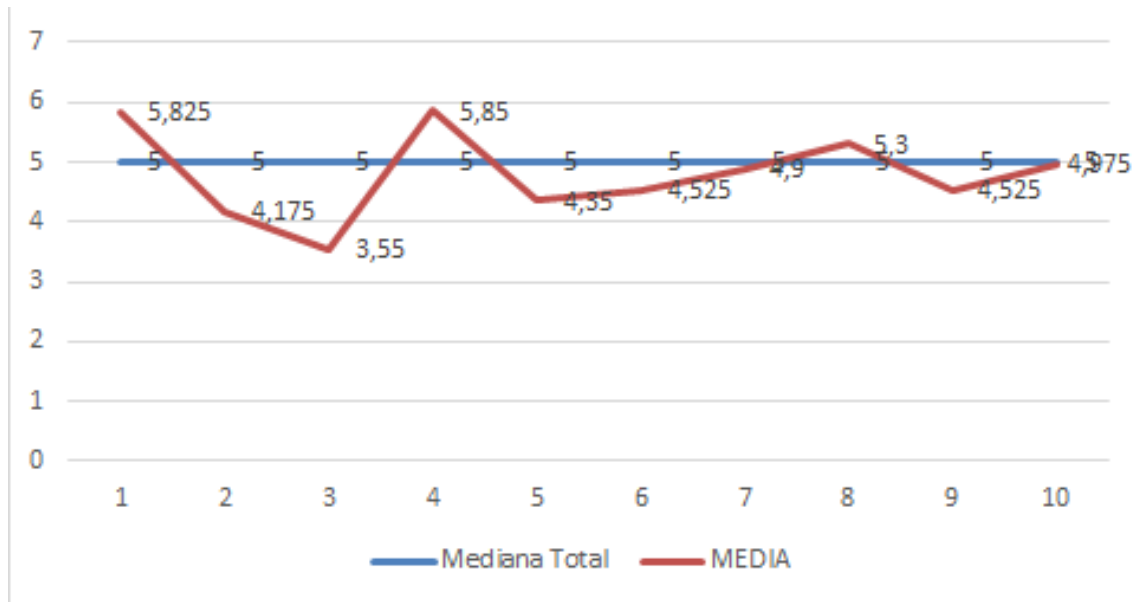
Tabla 13. Confort

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	4	10,0	10,0	10,0
	3,00	3	7,5	7,5	17,5
	4,00	9	22,5	22,5	40,0
	5,00	9	22,5	22,5	62,5
	6,00	7	17,5	17,5	80,0
	7,00	5	12,5	12,5	92,5
	8,00	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

La siguiente grafica muestra de manera general los resultados obtenidos por la institución educativa Simón Bolívar.

Gráfico 1. I.E. Simón Bolívar



5.2 Institución educativa Manuel Antonio Bonilla

Los resultados del instrumento aplicado en la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, se analizaron a partir de la utilización del programa estadístico SPSS, que generó valores en términos de las medidas de tendencia central: la media, la mediana, la desviación estándar, la curtosis y la asimetría, entre otros, los cuales permiten describir el estado en el que se encuentra cada una de las dimensiones y sub-dimensiones, correspondientes al clima laboral dentro de la institución educativa.

Tabla 14. Estadísticos I.E Manuel Antonio Bonilla.

	Involucramiento	Cohesion	Apoyo	Autonomia	Orientacion_tar eas	Presion_laboral	Claridad	Control	Innovacion	Confort
N Válido	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	6,0000	4,5897	4,1795	5,7949	4,6410	4,7949	5,6410	6,0769	4,3846	5,3846
Mediana	6,0000	5,0000	4,0000	6,0000	5,0000	5,0000	6,0000	6,0000	4,0000	5,0000
Desviación estándar	1,05131	,96567	,75644	1,45420	,70663	1,17383	,98641	,92863	1,04164	1,53238
Asimetría	-,573	,564	-,701	-,110	-,767	-,505	-,416	,465	,324	-,094
Error estándar de asimetría	,378	,378	,378	,378	,378	,378	,378	,378	,378	,378
Curtosis	,835	,545	,382	-,167	,538	-,451	,007	,383	-,393	-,180
Error estándar de curtosis	,741	,741	,741	,741	,741	,741	,741	,741	,741	,741

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

5.2.1 Dimensión relaciones

Sub- dimensión involucramiento: La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 6.0; valor que se encuentra por encima de la mediana total establecida para la institución cuyo valor es 5. Lo que indica que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, logran preocuparse por la actividad que realizan y se comprometen con la misma, de esta manera se encuentra involucrados con su labor.

Tabla 15. Involucramiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	1	2,6	2,6	2,6
4,00	2	5,1	5,1	7,7
5,00	7	17,9	17,9	25,6
6,00	17	43,6	43,6	69,2
7,00	10	25,6	25,6	94,9
8,00	2	5,1	5,1	100,0
Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Sub-dimensión Cohesión. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.58. La cual está por debajo de la mediana total de la institución (5); lo que evidencia que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, requieren del fortalecimiento del trabajo en equipo y deben relacionarse de una manera más positiva entre compañeros; con el fin de que todos aprovechen sus habilidades para el cumplimiento de un objetivo común.

Tabla 16. Cohesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	4	10,3	10,3	10,3
	4,00	15	38,5	38,5	48,7
	5,00	15	38,5	38,5	87,2
	6,00	3	7,7	7,7	94,9
	7,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Sub-dimensión Apoyo. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.17; valor que se encuentra por debajo de la mediana total de la institución educativa el cual es de 5; lo que indica que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, perciben un bajo nivel de apoyo y motivación por parte de los superiores jerárquicos frente al desarrollo de su labor.

Tabla 17. Apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	3,00	5	12,8	12,8	15,4
	4,00	19	48,7	48,7	64,1
	5,00	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

5.2.2 Dimensión autorrealización

Sub-dimensión Autonomía. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 5.79; valor que se encuentra por encima de la mediana total de la institución lo que revela que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, consideran que tienen un nivel de injerencia en los procesos institucionales, además se les motiva a tener iniciativa y autonomía en sus prácticas.

Tabla 18. Autonomía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	4,00	6	15,4	15,4	17,9
	5,00	10	25,6	25,6	43,6
	6,00	11	28,2	28,2	71,8
	7,00	4	10,3	10,3	82,1
	8,00	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Sub-dimensión Orientación a la Tarea. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.64. La cual está por debajo de la mediana total de la institución (5); lo que evidencia que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, consideran que no poseen una adecuada planificación, organización y eficiencia a la hora de realizar sus labores. Por esta razón, esta dimensión requiere de intervención para que exista mayor organización del trabajo.

Tabla 19. Orientación _ tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	3	7,7	7,7	7,7
	4,00	10	25,6	25,6	33,3
	5,00	24	61,5	61,5	94,9
	6,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Sub-dimensión Presión Laboral. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.79, puntaje inferior a la mediana total. Lo que indica que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, creen que no existe una marcada presión laboral, que domine o afecte su ambiente de trabajo. Sin embargo, esta es una dimensión que requiere estrategias de mantenimiento.

Tabla 20. Presión _ laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	3,00	6	15,4	15,4	17,9
	4,00	6	15,4	15,4	33,3
	5,00	14	35,9	35,9	69,2
	6,00	11	28,2	28,2	97,4
	7,00	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

5.2.3 Dimensión estabilidad/cambio

Sub-dimensión Claridad. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 5.64. Valor que se encuentran por encima de la mediana total determinada para la institución (5); lo que evidencia que la mayoría de los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, piensan que existe un adecuado nivel de claridad frente a las reglas y planes de trabajo, que se llevan a cabo en la institución.

Tabla 21. Claridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	1	2,6	2,6	2,6
	4,00	3	7,7	7,7	10,3
	5,00	13	33,3	33,3	43,6
	6,00	14	35,9	35,9	79,5
	7,00	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Sub-dimensión Control. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 6.07. Puntaje que está por encima de la mediana total de la institución (5). Lo que indica que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, perciben que existe cierto grado de control por parte de los jefes o superiores y que se realiza inspección a la labor desarrollada. Esta variable requiere estrategias de mantenimiento que permitan fortalecer el liderazgo participativo dentro de la institución.

Tabla 22. Control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	1	2,6	2,6	2,6
	5,00	8	20,5	20,5	23,1
	6,00	21	53,8	53,8	76,9
	7,00	5	12,8	12,8	89,7
	8,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Sub-dimensión Innovación. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 4.38; valor que se encuentra por debajo de la mediana total de la institución (5); lo que evidencia que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, requieren el fortalecimiento de sus prácticas, con el fin de que sean más variadas y novedosas; apuntando al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tabla 23. Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	9	23,1	23,1	23,1
	4,00	12	30,8	30,8	53,8
	5,00	13	33,3	33,3	87,2
	6,00	4	10,3	10,3	97,4
	7,00	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Sub-dimensión Confort. La media obtenida para esta sub - dimensión fue de 5.38; valor superior al de la mediana total de la institución; lo que indica que los docentes y directivos de la institución educativa Manuel Antonio Bonilla, consideran que la planta física y el mobiliario puesto a su disposición, cumple con las condiciones adecuadas que contribuyen a su nivel de comodidad en su sitio de trabajo.

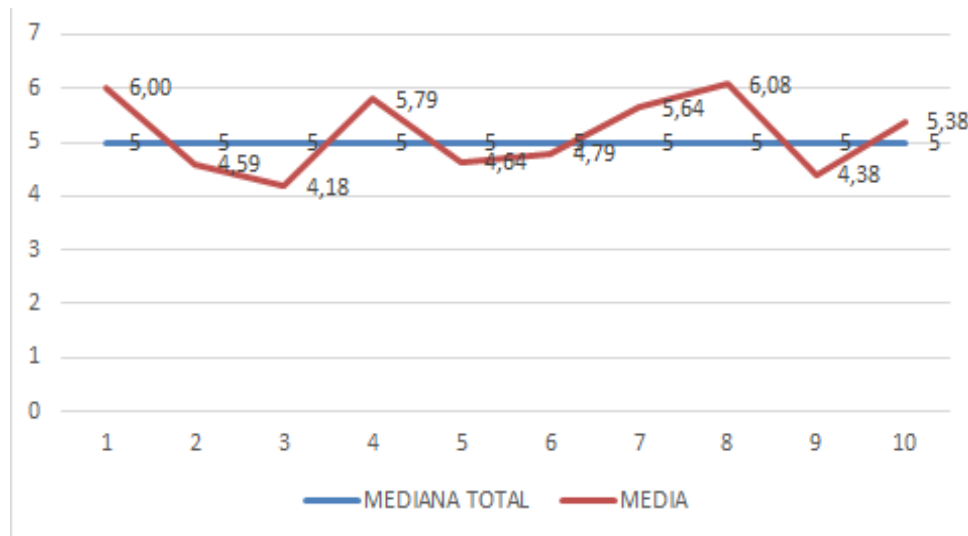
Tabla 24. Confort

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	2	5,1	5,1	5,1
	3,00	1	2,6	2,6	7,7
	4,00	7	17,9	17,9	25,6
	5,00	13	33,3	33,3	59,0
	6,00	6	15,4	15,4	74,4
	7,00	6	15,4	15,4	89,7
	8,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

La siguiente gráfica presenta de manera general los resultados obtenidos en la institución Manuel Antonio Bonilla en cada una de las sub-dimensiones; esta da cuenta de la mediana de la institución y la media de cada una de las sub-dimensiones.

Gráfico 2. I.E. Manuel Antoni Bonilla



Al realizar el análisis de los puntajes obtenidos por ambas Instituciones Educativas; logramos identificar que ambas tienen el mismo valor de mediana total, el cual es de 5. Revisando una a una las sub-dimensiones podemos decir que involucramiento y autonomía en ambas instituciones lograron un puntaje mayor al de la mediana total de las instituciones en la media, (Simón Bolívar 5.82 y Manuel Bonilla 6). Por lo tanto, los directivos y docentes de ambas instituciones se perciben empoderados y comprometidos con su labor; además consideran que tienen injerencia, autonomía y motivación para el desarrollo de los procesos institucionales. Aspectos de gran importancia que contribuyen al fortalecimiento del clima laboral.

Por su parte la sub-dimensión de apoyo presenta un puntaje por debajo (4) de la mediana total de ambas instituciones (5); lo que denota la necesidad de plantear estrategias de apoyo y

liderazgo participativo para los directivos y docentes de las instituciones, que contribuyan al mejoramiento de este aspecto y por ende al bienestar social y la calidad educativa.

Gráfico 3. Relación Manuel Antonio Bonilla y Simón Bolívar



A partir de la interpretación de los resultados y la precisión realizada a través del análisis de ambas instituciones, se puede inferir que las instituciones educativas Simón Bolívar y Manuel Antonio Bonilla requieren de un proceso de intervención que permita generar cambios en el clima organizacional a nivel de sub-dimensiones como: cohesión, apoyo, orientación a tareas e innovación, de tal forma que se puedan revertir esas debilidades y se potencien como fortalezas en docentes y directivos de ambas instituciones educativas.

5.3. Estrategias de intervención

Al revisar los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento WES para medir clima laboral, analizarlos a la luz del software estadístico SPSS y la metodología de medianas encontramos que para la institución educativa Simón Bolívar era necesario intervenir las sub-dimensiones de cohesión, apoyo y orientación a las tareas; por su parte en la institución educativa Manuel Antonio Bonilla las sub-dimensiones de apoyo e innovación; con el fin de revertir las debilidades que se han generado en el clima y potenciar las fortalezas que se encuentran al interior del mismo.

Se plantearon estrategias de intervención en tres líneas:

La primera se centró en realizar intervención directa frente a las debilidades encontradas a través de un Programa de entrenamiento, basado en talleres vivenciales que permitieron la reflexión grupal desde el reconocimiento de las condiciones y del contexto en el que se desenvuelven y donde se lleva a cabo la labor directiva y docente, estos talleres fueron orientados por un coaching experto en el tema de habilidades blandas y empoderamiento de grupos.

La segunda línea se centró en intervenir el grupo de directivos docentes (Rectores y coordinadores) de cada una de las instituciones educativas focalizadas, con el fin de brindarles herramientas técnicas en pro de ejercer un liderazgo positivo; teniendo en cuenta que su rol es vital en la gestión, direccionamiento y el logro de los objetivos institucionales. Es decir, que logren ser facilitadores de los procesos de trabajo, socialización y conciliación para hacer frente a las dinámicas institucionales y su influencia en el entorno educativo. Proceso que recibirá el acompañamiento inicial de un actor externo en los procesos de liderazgo, y que posterior a ello, será responsabilidad del seguimiento de quienes hacemos parte del desarrollo de esta investigación.

Finalmente, la tercera línea de intervención se centró en la creación de un comité de bienestar social, liderado por el grupo de docentes y directivos. A través del cual se recopilaban las necesidades, inquietudes, sugerencias y/o recomendaciones de los funcionarios que hacen parte de las instituciones, con el propósito de generar actividades que contribuyeron al mantenimiento y desarrollo de un clima organizacional positivo.

Para el desarrollo de cada una de las tres líneas, de las estrategia de intervención propuestas, se tuvieron en cuenta las particularidades de cada una de las instituciones objeto con el fin de que fuesen propicias para cada una ellas, de igual manera se tuvo en cuenta la necesidad de generar las condiciones apropiadas de espacio y tiempo que aportaron al propósito específico.

Es de anotar que las tres líneas de intervención, dentro del desarrollo de este trabajo se ejecutaron simultáneamente con el fin de ir interviniendo cada una de las sub-dimensiones identificadas desde los diferentes espacios donde confluyeron. De igual forma el programa de entrenamiento se implementó no solo con directivos sino también se contó con la participación de los docentes debido a, que consideramos que la vinculación de este personal frente al tema de clima organizacional es vital al momento de generar cambios pertinentes y que influyan positivamente en la organización.

Estrategia 1: Programa de entrenamiento.

Duración (horas): 10 horas

Inicio:

Número de sesiones: 5 sesiones

Sesión 1: (2 horas)

Sesión 2: (2 horas)

Sesión 3: (2 horas)

Sesión 4: (2 horas)

Sesión 5: (2 horas)

Objetivo general:

Implementar acciones que conlleven a generar un cambio en clima organizacional en las instituciones educativas Manuel Antonio Bonilla y Simón Bolívar.

Objetivos específicos:

- Diseñar un programa de entrenamiento que favorezca el cambio del clima organizacional de directivos y docentes de dos instituciones educativas oficiales del Valle del Cauca.
- Implementar un programa de entrenamiento que favorezca el cambio del clima organizacional de directivos y docentes de dos instituciones educativas oficiales del Valle del Cauca
- Establecer si, luego de haber participado en el programa de entrenamiento, se producen cambios en el clima organizacional de dos instituciones educativas oficiales del Valle del Cauca desde las perspectivas de directivos y docentes.

Estructura:

Sesión 1: Apertura del programa (2 horas presenciales)

Facilitador: Experto-Consultor de Clima Organizacional

- a. Presentación del programa: Objetivos de la capacitación, reglas de juego, marco general.
- b. Socialización de los resultados arrojados en la encuesta WES de clima organizacional
- c. Ejercicio de inicio:

Nombre de la actividad: Resalta lo positivo (se trabaja relaciones interpersonales y comunicación).

Descripción de la actividad: Se orientó a los participantes a que debían conformar parejas, una ubicada frente a la otra y con un minuto de tiempo, cada uno, para resaltar solo las cosas positivas que como persona y compañero de trabajo tenían, al pasar dos minutos cambiaron de persona y realizaron la misma dinámica.

Objetivos.

- Reconocimiento por parte de los compañeros.
- Crear lazos entre los directivos y docentes.
- Mejorar relaciones interpersonales.

Recursos

- Cronómetro y un pito para informar cambio de pareja.

d. Ejercicio de reflexión:

Nombre de la actividad: Ocupa tu lugar (se trabaja relaciones interpersonales y comunicación).

Descripción de la actividad: Se orientó a los participantes a que debían establecer grupos de 4 a 5 personas, se les entregó dos hojas de papel periódico que ubicaron en el suelo, se les indicó que esa era la organización y todos hacían parte de ella, los integrantes del equipo tenían que buscar

la estrategia para que todos tuvieran sus pies dentro del periódico, la hoja de papel periódico se iba doblando conforme pasaban los niveles.

Objetivos.

- Establecer liderazgo.
- Proponer soluciones.
- Colaboración grupal.
- Organización.

Recursos

- Papel periódico.

Terminadas cada una de las actividades se les realizaron preguntas para indagar acerca de los sentimientos, emociones o expectativas que se generaron en los directivos y docentes durante la realización de estas.

Sesión 2: (2 horas presenciales).

Facilitador: Experto-Consultor de Clima Organizacional

- a. Recapitulación de lo trabajado en la sección No 1
- b. Dinámica de grupo:

Nombre de la actividad: Pies atados (se trabaja cohesión y comunicación).

La dinámica consistió en hacer parejas y atarles el tobillo izquierdo de una de ellas con el tobillo derecho de la otra para que tuvieran que ponerse de acuerdo para caminar. La idea era que,

a medida que avanzaba el juego, (y dependiendo de la edad también) las parejas se fueran uniendo entre sí hasta conseguir una hilera enorme con todos los participantes.

La persona que dirigía la dinámica daba las indicaciones y las complicaba cada vez más: caminar hacia delante, detrás, más deprisa, más lento o ¡sin hablar!

Objetivos. Afianzar:

- Trabajo en equipo
- Cohesión grupal.
- Resolución de problemas.

Recursos

- Cordones.

c. Trabajo Grupal

Nombre de la actividad: Unidad personal (trabajo en equipo y comunicación).

Descripción de la actividad: Se orientó a los participantes a que debían establecer grupos entre 8 a 10 personas, se tomaran de las manos sin soltarse, se les entregó una cinta en tela por equipo y la debían pasar por el cuerpo de cada uno de los integrantes sin separarse de las manos hasta que llegaron nuevamente al punto de partida.

Objetivos.

- Comunicación.
- Sincronía.
- Cohesión.

- Confianza.
- Trabajo en equipo.

Recursos

- Cinta en tela de dos metros.

Terminada las actividades se les realizaron preguntas para indagar acerca de los sentimientos, emociones o expectativas que se generaron en los directivos y docentes durante la realización de estas.

Sesión 3: (2 horas presenciales).

Facilitador: Experto-Consultor de Clima Organizacional

- a. Recapitulación de lo trabajado en la sección No 2
- b. Dinámica de grupo:

Nombre de la actividad: La unión hace la fuerza (trabajo en equipo y comunicación).

Descripción de la actividad: Se dio la consigna a los participantes de que debían establecer grupos entre 8 y 10 personas, en el piso se organizó un cuadrado de 1.70 metros, en el centro se colocaron palitos de paleta los cuales representaban cada uno de los integrantes. El equipo tenía que buscar una estrategia para que cada uno pudiera ser rescatado, para tal fin debían estar unidos cada vez que realizaban el respectivo rescate y no podían tocar la cinta ni la parte interna del cuadrado.

Objetivos.

- Comunicación.
- Cohesión.
- Confianza.
- Trabajo en equipo.

Recursos

- Cinta adhesiva.
- Palitos de paleta.

c. Actividad de Reflexión:

Nombre de la actividad: “yo guío, yo confío”

Esta dinámica se debía realizar en un sitio espacioso y consistía en hacer parejas: uno era el guía y el otro el que se dejaba llevar con los ojos vendados. Las indicaciones dependían de la edad y de la creatividad de quien dirigía: guiar cogiéndolo del brazo, guiar con indicaciones simples, con un lenguaje inventado... fuese lo que fuese, lo más importante era que los 2 miembros de la pareja hicieran los dos roles y, sobretodo, que expresaran cómo se habían sentido

Objetivos.

- Generar confianza.
- fortalecer vínculos.
- Contribuir a la motivación.
- Trabajo en equipo.

Recursos

- Vendas para cubrir los ojos.
- Espacio amplio

Terminada las actividades se les realizaron preguntas orientadoras para indagar acerca de los sentimientos, emociones o expectativas que se suscitaron en los directivos y docentes durante la realización de estas.

Sesión 4: (2 horas presenciales).

Facilitador: Experto-Consultor de Clima Organizacional

- a. Recapitulación de lo trabajado en la sección No 3
- b. Dinámica de grupo.

Nombre de la actividad: Bingo institucional (trabaja cohesión).

Descripción de la actividad: Esta fue una adaptación del juego tradicional muy especial para trabajar la cohesión grupal. Se repartieron unos cartones con preguntas de este estilo: “¿Quién ha ido a EEUU?” “¿Quién calza lo mismo que tú?” “¿Quién no tiene puesta una prenda de color rojo?”. Las preguntas podían ser adaptadas a los participantes, de acuerdo a muchos factores. Los docentes debían levantarse y darse prisa para poder contestar a todas las preguntas que tenían en su cartón con el nombre de sus compañeros pero teniendo en cuenta que no se podían repetir los nombres. El primero que conseguía rellenar todas las preguntas gritaba “Bingo” y en voz alta se revisaba que todo estuviera correcto.

Objetivos.

- Reconocimiento del otro.
- Fortalecimiento de la comunicación.
- Cohesión grupal.

Recursos

- Cartones con preguntas.
- Bolígrafos.

c. Actividad de reflexión

Nombre de la actividad: los Obstáculos de la comunicación

Descripción de la actividad: Se realizó un torbellino de ideas con relación a los obstáculos en la comunicación. En primer lugar, en el torbellino, aparecieron una cantidad de palabras que mostraban las dificultades para comunicarse: agresiones, lucha por el poder, autoritarismo, falta de comprensión, barreras culturales, sentimientos, indiferencia, marginación, etc. En segundo lugar los grupos construyeron la imagen del obstáculo. El coordinador debía estar atento a las diferentes actitudes ya que seguramente, habría uno o más integrantes que requerirán orientación. Era necesario in situ, buscar que ese participante pudiera comunicar esos sentimientos, para lograr modificar la estatua y al mismo tiempo reconocer y reflexionar sobre las distintas situaciones que se presentaban en la cotidianidad.

Objetivos.

- Fortalecimiento de la comunicación.
- Reconocimiento de sentimientos.

Recursos

- Plastilina.
- Mesas.

Terminada las actividades se les realizaron preguntas orientadoras para indagar acerca de los sentimientos, emociones o expectativas que se generaron en los directivos y docentes durante la realización de estas.

Sesión 5: (2 horas presenciales).

Facilitador: Experto-Consultor de Clima Organizacional

- a. Recapitulación de lo trabajado en la sección No 4
- b. Dinámica de grupo:

Se formaron grupos de siete personas y se equiparo, la cantidad de hombres y mujeres. Formaron un círculo y se distribuyeron uniformemente las personas mas bajas de estatura alrededor del círculo. - Una persona avanza hacia el centro del círculo y cruza los brazos sobre el pecho. Los otros miembros del círculo se acercaron a esta persona y la sostuvieron con las manos durante un rato. - La persona del medio debía cerrar los ojos y mientras mantenía su cuerpo rígido, relajaba sus tobillos. Así comenzaba a balancearse hacia un lado y la persona ubicada en ese lado la sostenía. Luego pasan suavemente a la persona ubicada en el medio alrededor del círculo o a través del mismo. Gradualmente aumentaron el tamaño del círculo. Terminan sosteniendo a la persona durante un rato. - La idea era proporcionarle a la persona ubicada en el centro del círculo una experiencia de confianza: debía confiar en que no lo tiraran y todos tenían que brindarle una

situación cómoda y segura. - Todos los integrantes del grupo ubicaban un pie adelante y el otro bien detrás del primero. De esta manera podrían sostener un buen peso, aún sin ser muy fuertes. Si estaban cerca de la persona ubicada en el medio tendrían menos peso que sostener, de modo que permanecieron más cerca y mantuvieron el círculo dentro de dimensiones reducidas. Si alguien tenía problemas de columna, debía ubicarse cerca, o no tomar parte en esto.

Si encontraban que el peso del compañero era mayor del que podían sostener, dejaban que la persona se apoyara en el piso tan lenta y suave como podían sostenerla. - se dio un tiempo de dos o tres minutos para hacer el ejercicio con cada una de las personas del grupo. - Cuando cada persona terminó el juego, uno de los compañeros del grupo se acercó y le dio un abrazo de acogida.

Objetivo:

- Generar confianza en el otro
- Reflexionar sobre la importancia del apoyo del grupo
- Cohesión.

Recursos

- Espacio apropiado
- c. Reflexión grupal

Nombre de la actividad: Verdaderamente libre

Descripción de la actividad: El coordinador dio una breve charla sobre ideas tales como libertad –libertinaje, realización personal- degradación, etc.

Se formaron luego, pequeños grupos, en los que se compartieron las siguientes situaciones:

- Un momento de mi vida en que me sentí libre.
- Un momento de mi vida en que me sentí oprimido.
- Un momento de mi vida en que fui yo quien oprimió a otros.

Luego de comentar los aportes, los grupos elaboraron una definición propia de “libertad” y otra de “opresión”. En plenaria, cada grupo presentó sus definiciones. El coordinador retomó estos elementos y los completó con sus propias reflexiones, invitando a los participantes a descubrir nuevos elementos, a sacar conclusiones y a cambiar de actitudes.

Objetivo:

- Ayudar a que los integrantes del grupo se relacionen y comuniquen
- Reflexionar sobre un tema específico.
- Analizar nuestras actitudes y el impacto que genera en el otro.

Recursos

- Espacio apropiado

Estrategia 2: Fortalecimiento del equipo directivo

Un factor de gran importancia para fortalecer el clima laboral en una organización, se centra en el ejercicio de un adecuado liderazgo dentro de la misma, lo cual para efectos de las instituciones educativas, es una responsabilidad que recae en la gestión efectuada por los

directivos docentes. En este sentido de la manera como se ejerza el liderazgo, depende el desarrollo de una dinámica institucional positiva.

Por esta razón, esta estrategia tuvo por objetivo intervenir al grupo de directivos docentes a través de un proceso de capacitación, inicialmente previstas como dos reuniones al mes; las tres primeras direccionadas por un agente experto, que buscaban el desarrollo de habilidades gerenciales que les permitieran ejercer un liderazgo participativo, con el fin de generar un cambio favorable en el grupo y de esta manera la gestión, direccionamiento y el logro de los objetivos institucionales.

Además buscaba generar que los directivos docentes, se empoderaran y se convirtieran en facilitadores de los procesos de interacción, trabajo en equipo, socialización y conciliación de una manera efectiva y con calidad de tal forma que se construyeran o fomentaran ambientes de trabajo motivadores, que buscan el bienestar de toda la comunidad educativa.

Para perfilar al Directivo Docente como agente dinamizador del clima organizacional en las instituciones educativas, se debe tener en cuenta según lo planteado por Jaramillo, Restrepo y Rojas 2015 los siguientes aspectos:

- Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional del personal docente y directivo, basado en el reconocimiento de su compromiso y dedicación a su labor.
- Conservar el nivel de confianza en la gestión directiva, ya que se instaura como un proceso que busca la calidad, la eficiencia y la equidad.
- Propiciar los medios de expresión y los canales de comunicación, para plantear ideas y opiniones, de tal forma que sean efectivos y se eviten los rumores de pasillo.

- Administrar los recursos humanos (Docentes, Directivos y Administrativos) de forma participativa y dinámica, para alcanzar tanto los objetivos individuales y de área, como los institucionales.
- Apoyar a los docentes y directivos en el fortalecimiento de sus competencias, habilidades y conocimientos que les permitan generar mejores resultados con su labor y crear valor para su Institución educativa.
- Articular los objetivos de los docentes, la capacitación y los incentivos con la estrategia principal de la institución, que es lograr la calidad educativa.
- Crear indicadores de gestión individual en común acuerdo con los docentes y directivos, que den cuenta del cumplimiento de la tarea de cada uno de ellos; con el fin de supervisar los progresos de sus planes de trabajo.
- Realizar un seguimiento de los progresos, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y brindar retroalimentación constante.

Estrategia 3: Mantenimiento del clima organizacional

Objetivos

- Mantener y fortalecer las conductas y las percepciones favorables.
- Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral.
- Crear en los empleados conductas positivas que permitan mejorar su percepción del clima organizacional.

En la puesta en marcha de las estrategias de mantenimiento se requirió indispensablemente el compromiso de los directivos docentes como principales responsables de la administración del talento humano de nuestra institución, al igual que la contribución del grupo de gestión social conformado al interior de la institución para hacer el seguimiento y acompañamiento a los procesos de cambio y fortalecimiento del clima organizacional.

Estrategia “Todos somos importantes para nuestra organización” Sarmiento y Valero 2014. Algunos docentes creen que no son tenidos en cuenta en las decisiones que impactan su trabajo y el ambiente laboral. Es una iniciativa liderada y accionada por la Rectoría y el comité de gestión social, que consiste en desarrollar un plan de reuniones cada tres meses, para seguimiento de la Encuesta de Clima WES y tiene como finalidad reconocer las opiniones de cada uno de los directivos y docentes.

Se llevarán a cabo reuniones específicas con los diferentes grupos de educadores y se abrirá el espacio para revisar los ítems que componen cada uno de los criterios de la encuesta con las puntuaciones por debajo de la mediana.

Posteriormente, se realizará un análisis de los planteamientos recopilados priorizando y determinando la factibilidad de estos, estableciendo acciones correctivas, incluyéndose en el plan de acción y en la siguiente reunión retroalimentando a todos acerca del proceso con el fin de minimizar la frustración por las expectativas no cumplidas. De esta manera nos enfocamos en la voz de los integrantes del grupo, lo que nos permitirá entender con claridad las causas que están impactando de forma directa el clima de la organización, les hacemos partícipes de la solución y a la vez reforzamos su compromiso al incorporarlo activamente en las acciones y estrategias de mejora a desarrollar.

Estrategia “Mi desarrollo es clave para la institución” Sarmiento y Valero 2014. A través de diferentes medios de capacitación como cursos presenciales y virtuales realizados por el SENA se contribuirá al desarrollo de diversas habilidades en el personal directivo y docente, esta iniciativa será liderada y accionada por el comité de gestión de calidad quien tramitará las capacitaciones necesarias y pertinentes para el gremio de tal manera que al momento de establecer esa estrategia el equipo cuente con la concientización necesaria para lograr anclar el sentido de la mismas, entendiendo la importancia de su rol como directivo y docente para los grupos que lideran y el impacto que tiene este aspecto no solo en el clima organizacional, sino también la calidad del servicio educativo que imparte. Con esto lograremos reforzar el compromiso de la rectoría al comprender que el éxito del líder depende completamente del éxito y desarrollo de sus colaboradores. De igual forma, se amplía la cobertura de acción a través del trabajo transversal desarrollado por el equipo de docentes y directivo.

Estrategia “Al interior de mi institución somos cordiales” Sarmiento y Valero 2014

Se diseña una campaña de comunicación a ejecutar directamente por los directivos en acompañamiento del grupo de bienestar social, busca concientizar a los directivos y docentes sobre

la importancia de las normas básicas de comunicación y su impacto sobre el ambiente de trabajo, por ejemplo, dar los buenos días, saludar a los compañeros, sonreír, escuchar a quien te habla.

Los directivos deberán anclar en su equipo, el mensaje de camaradería y lograr que se descubran como equipo, que su trato hacia los compañeros sea un reflejo de la forma en que quieren ser tratados. Generando un ambiente de familiaridad dentro de la organización a través de introducción de aspectos personales de los colaboradores destacando nombre, ciudad, ocupación, hobbies, comida favorita, tipo de película, preferencias musicales, entre otros.

La actividad reside en que “la llave de la cordialidad” debe ser entregada a alguien del equipo, haciendo las preguntas. La llave deberá ir rotando por todos los miembros del equipo, la condición es que se tiene un máximo de 2 días, tiempo en cual deberá pasarla a otro miembro del equipo haciendo las preguntas.

Estrategia “Generó confianza en mi grupo de trabajo” Sarmiento y Valero 2014

Capacidad de apelación: Uno de los aspectos que se identificó fue la percepción, de los colaboradores, de no ser escuchados. Esta Iniciativa busca fortalecer la comunicación abierta, franca y anónima sobre temas sensibles para los directivos y docentes a través de un buzón donde se les invita a colocar sus sugerencias y/o inquietudes. El baúl de la confianza deberá reflejar como su nombre lo indica, un ambiente de confianza y tranquilidad para los directivos y docentes, por lo que deberá estar conducida por una campaña de comunicación, la rectoría debe diseñar un formato al que se pueda acceder fácilmente y pueda diligenciarse sin ningún problema.

Se realizará una revisión quincenal de las sugerencias e inquietudes, las cuales se deberán publicar en la cartelera, con la acción correctiva correspondiente, con el fin que los docentes se sientan escuchados y retroalimentados. Esta estrategia de P.Q.R.S. será desarrollada en este término para los docentes como clientes internos de la institución.

Estrategia “Desayunando con los directivos” (Equidad en el trato, participación y reconocimiento), Sarmiento y Valero 2014

Para los docentes sería muy importante contar con un canal directo con los directivos a cargo de su grupo. Iniciativa que tiene por finalidad, promover la comunicación cercana con miembros, específicamente con la rectoría y la coordinación. Se llevarán a cabo desayunos trimestrales, con pequeños grupos de colaboradores (no más de 8) pertenecientes a la misma sede y se abre el espacio para la interacción en un contexto informal tocando temas de diferente índole.

El objetivo es que haga parte del reconocimiento a aquellos colaboradores destacados por su desempeño laboral o por su aporte a la integración del equipo, procurando siempre la rotación de estos. En este espacio es necesario enfocarse únicamente en los logros del personal y no en información organizacional. Por lo tanto, se debe tomar el tiempo para reflexionar sobre un trabajo bien hecho, esto hará sentir a las personas apreciadas e importantes para la institución.

Estrategia “Confort en el lugar de trabajo” Sarmiento y Valero 2014

Entorno de trabajo una inquietud de los colaboradores es que perciben que a los directivos le hace falta mayor interés por el entorno de trabajo seguro y comfortable. Por lo tanto, es necesario que se realicen iniciativas al interior, con el fin de reforzar el objetivo organizacional, y mostrar a los colaboradores un interés genuino por su entorno de trabajo.

Una Iniciativa de concientización sobre el cuidado de la salud que consiste en que los directivos en las reuniones de trabajo mensuales ofrezcan y publiquen en carteleras, consejos sobre las diferentes medidas a tomar y hábitos que se pueden adoptar para preservar nuestra salud y mejorar la calidad de vida de los maestros. De igual forma esto va de la mano con campañas de comunicación que busca dar a conocer en toda la importancia de la participación de cada uno al respetar las normas establecidas como medios de seguridad en el trabajo, al igual que temas de

ergonomía y autocuidado en general, al mismo tiempo la rectoría realizará un plan de mejoramiento a la parte locativa que contribuya a mejores condiciones de los ambientes para beneficio de los docentes y por ende del personal estudiantil atendido.

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de intervenciones planeadas y conducidas por los directivos, teniendo en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas. Con las intervenciones se busca incidir positivamente y contribuir a generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración, comunicación en doble vía y productividad.

5.4. Evaluación de las intervenciones para promoción del clima en las dos instituciones educativas.

(Resultados segunda aplicación de la encuesta WES)

Con el objetivo de determinar si se produjeron cambios o no, posterior a la implementación de las estrategias de intervención, direccionadas en tres líneas: Intervención con docentes (mediante un programa de entrenamiento), simultáneamente, trabajo de fortalecimiento del equipo directivo y las estrategias de mantenimiento que se desarrollaron con los colaboradores; se realizó un análisis de los resultados obtenidos a partir de la tabulación de los datos, a través de la aplicación de estadística descriptiva básica; específicamente la prueba T student, para muestras relacionadas, la cual tiene como fin comparar los resultados estadísticos de dos grupos de variables que tienen un nivel de relación, de tal forma que le permita comprobar si hay o no diferencia entre ambas.

Para la Institución Educativa Simón Bolívar, se logra identificar que existen cambios considerables entre la primera y segunda aplicación con respecto a 8 de las 10 sub-dimensiones, consideradas por la encuesta WES.

La siguiente tabla nos muestra el valor de antes y después de la media y la desviación estándar.

Tabla 25. Estadísticas de grupo I.E Simón Bolívar

Administración	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Involucramiento	40	5,8250	1,15220	,18218
Despues	40	6,3250	1,07148	,16942
Cohesion	40	4,1750	1,59948	,25290
Despues	40	5,6500	,69982	,11065
Apoyo	40	3,5500	1,41331	,22346
Despues	40	5,1750	,71208	,11259
Autonomia	40	5,8500	1,52836	,24166
Despues	40	6,5000	1,03775	,16408
Orientacion_tareas	40	4,3500	1,27199	,20112
Despues	40	5,2500	,70711	,11180
Presion_laboral	40	4,5250	1,44980	,22923
Despues	40	4,4750	1,03744	,16403
Claridad	40	4,9000	1,27702	,20191
Despues	40	5,4000	,92819	,14676
Control	40	5,3000	1,74238	,27549
Despues	40	5,4750	1,15442	,18253
Innovacion	40	4,5250	1,32021	,20874
Despues	40	5,3750	,97895	,15478
Confort	40	4,9750	1,68686	,26672
Despues	40	6,1000	1,31656	,20817

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Y la siguiente tabla, nos muestra el análisis de la prueba T y subrayado en amarillo, se encuentran las variables que presentaron cambios significativos, para la segunda aplicación de la encuesta.

Tabla 26. Prueba de muestras independientes I.E Simón Bolívar

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
		Involucramiento	Se asumen varianzas iguales	,058	,810	-2,010	78	,048	-50000	,24878
No se asumen varianzas iguales	-2,010	77,592	,048			-50000	,24878	-,99532	-,00468	
Cohesion	Se asumen varianzas iguales	11,581	,001	-5,343	78	,000	-1,47500	,27605	-2,02457	-,92543
No se asumen varianzas iguales	-5,343			53,404	,000	-1,47500	,27605	-2,02858	-,92142	
Apoyo	Se asumen varianzas iguales	22,352	,000	-6,494	78	,000	-1,62500	,25022	-2,12316	-1,12684
No se asumen varianzas iguales	-6,494			57,602	,000	-1,62500	,25022	-2,12595	-1,12405	
Autonomia	Se asumen varianzas iguales	9,068	,004	-2,225	78	,029	-,65000	,29210	-1,23152	-,06848
No se asumen varianzas iguales	-2,225			68,657	,029	-,65000	,29210	-1,23277	-,06723	
Orientacion_tareas	Se asumen varianzas iguales	11,129	,001	-3,911	78	,000	-,90000	,23011	-1,35811	-,44189
No se asumen varianzas iguales	-3,911			61,003	,000	-,90000	,23011	-1,36012	-,43988	
Presion_laboral	Se asumen varianzas iguales	4,142	,045	,177	78	,860	,05000	,28188	-,51118	,61118
No se asumen varianzas iguales	,177			70,643	,860	,05000	,28188	-,51210	,61210	
Claridad	Se asumen varianzas iguales	,255	,615	-2,003	78	,049	-50000	,24962	-,99695	-,00305
No se asumen varianzas iguales	-2,003			71,216	,049	-50000	,24962	-,99769	-,00231	
Control	Se asumen varianzas iguales	4,330	,041	-,530	78	,598	-1,75000	,33048	-,83293	,48293
No se asumen varianzas iguales	-,530			67,708	,598	-1,75000	,33048	-,83451	,48451	
Innovacion	Se asumen varianzas iguales	6,103	,016	-3,271	78	,002	-,85000	,25987	-1,36736	-,33264
No se asumen varianzas iguales	-3,271			71,931	,002	-,85000	,25987	-1,36805	-,33195	
Confort	Se asumen varianzas iguales	2,881	,094	-3,325	78	,001	-1,12500	,33834	-1,79857	-,45143
No se asumen varianzas iguales	-3,325			73,655	,001	-1,12500	,33834	-1,79920	-,45080	

a. Institucion = IE Simon Bolivar

Estos resultados nos permiten plantear que existen diferencias significativas en las puntuaciones recibidas en el grupo de docentes y directivos entre la aplicación de la encuesta WES en el momento 1 y en el momento 2. Lo anterior ya que en las sub-dimensiones de Involucramiento, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Orientación a las tareas, Claridad, Innovación y Confort, el P valor es menor a 0.05, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula (que las medias de la dimensión son iguales entre sí) y se acepta la hipótesis alternativa (que las medias de la dimensión son diferentes entre sí).

Lo que significa que después de las intervenciones se produjeron cambios que llevaron a los docentes y directivos que participaron de las mismas a sentirse más comprometidos con la

institución y con su rol al interior de esta; también se evidenciaron más unidos como grupo en términos sociales y percibieron más apoyo y reconocimiento por parte de sus líderes.

Consideran además, que tienen más libertad para tomar decisiones frente a las situaciones que se les presenten y la ejecución de su labor; manifestando que existe una mayor claridad con respecto a lo que tienen que hacer; de esta manera el mensaje enviado por parte de los líderes (Directivos Docentes) frente a lo que se espera de cada una de las personas, es mucho más claro. Sumado a esto, plantean que existen mayores probabilidades de crear y proponer ideas que les permitan innovar en el ejercicio de su labor y se sienten más a gusto con el mobiliario herramientas y espacios que les provee la institución.

Sin embargo, en las variables de presión laboral y control no se presentaron cambios significativos, pero al parecer el vínculo que establecen los líderes de la Institución Educativa con las personas que lo conforman, se vio favorecido por una mayor cercanía, compromiso y claridad con el proyecto institucional y la visión del colegio.

Finalmente, para la Institución Educativa Manuel Antonio Bonilla, se logra identificar que existen cambios entre la primera y segunda aplicación con respecto a 4 de las 10 subdimensiones, consideradas por la encuesta WES.

La siguiente tabla nos muestra el valor de antes y después de la media y la desviación estándar para esta institución.

Tabla 27. Estadísticas de grupo I.E Manuela Antonio Bonilla

Administracion	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	
Involucramiento	Antes	39	6,0000	1,05131	,16835
	Despues	38	5,8684	,77707	,12606
Cohesion	Antes	39	4,5897	,96567	,15463
	Despues	38	4,3684	1,30324	,21141
Apoyo	Antes	39	4,1795	,75644	,12113
	Despues	38	4,1579	,67888	,11013
Autonomia	Antes	39	5,7949	1,45420	,23286
	Despues	38	6,8158	1,15911	,18803
Orientacion_tareas	Antes	39	4,6410	,70663	,11315
	Despues	38	4,6842	,87318	,14165
Presion_laboral	Antes	39	4,7949	1,17383	,18796
	Despues	38	3,8684	1,27705	,20717
Claridad	Antes	39	5,6410	,98641	,15795
	Despues	38	5,1053	,55941	,09075
Control	Antes	39	6,0769	,92863	,14870
	Despues	38	5,7632	1,32408	,21479
Innovacion	Antes	39	4,3846	1,04164	,16680
	Despues	38	4,7895	1,04385	,16933
Confort	Antes	39	5,3846	1,53238	,24538
	Despues	38	6,1316	,99107	,16077

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Y la siguiente tabla nos muestra el análisis de la prueba T y subrayado en amarillo, se encuentran las variables que presentaron cambios significativos, para la segunda aplicación de la encuesta.

Tabla 28. Prueba de muestras independientes I.E Manuel Antonio Bonilla

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
Involucramiento	Se asumen varianzas iguales	1,085	,301	,623	75	,535	,13158	,21112	-,28900	,55216
	No se asumen varianzas iguales			,626	69,969	,534	,13158	,21031	-,28788	,55103
Cohesion	Se asumen varianzas iguales	1,385	,243	,848	75	,399	,22132	,26093	-,29847	,74112
	No se asumen varianzas iguales			,845	68,178	,401	,22132	,26193	-,30132	,74397
Apoyo	Se asumen varianzas iguales	,788	,377	,132	75	,896	,02159	,16394	-,30499	,34818
	No se asumen varianzas iguales			,132	74,504	,895	,02159	,16371	-,30457	,34775
Autonomia	Se asumen varianzas iguales	2,913	,092	-3,401	75	,001	-1,02092	,30018	-1,61890	-,42293
	No se asumen varianzas iguales			-3,411	72,190	,001	-1,02092	,29930	-1,61753	-,42430
Orientacion_tareas	Se asumen varianzas iguales	2,493	,119	-,239	75	,812	-,04318	,18080	-,40335	,31698
	No se asumen varianzas iguales			-,238	71,098	,812	-,04318	,18129	-,40467	,31830
Presion_laboral	Se asumen varianzas iguales	,451	,504	3,316	75	,001	,92645	,27942	,36982	1,48308
	No se asumen varianzas iguales			3,312	74,098	,001	,92645	,27973	,36909	1,48381
Claridad	Se asumen varianzas iguales	18,117	,000	2,921	75	,005	,53576	,18340	,17041	,90111
	No se asumen varianzas iguales			2,941	60,461	,005	,53576	,18217	,17143	,90009
Control	Se asumen varianzas iguales	6,351	,014	1,206	75	,231	,31377	,26008	-,20433	,83186
	No se asumen varianzas iguales			1,201	66,166	,234	,31377	,26124	-,20780	,83533
Innovacion	Se asumen varianzas iguales	,223	,638	-1,703	75	,093	-,40486	,23768	-,87834	,06863
	No se asumen varianzas iguales			-1,703	74,939	,093	-,40486	,23769	-,87836	,06864
Confort	Se asumen varianzas iguales	7,975	,006	-2,533	75	,013	-,74696	,29494	-1,33452	-,15941
	No se asumen varianzas iguales			-2,546	65,275	,013	-,74696	,29336	-1,33279	-,16114

a. Institucion = IE Manuel Bonilla

Estos resultados nos permiten plantear que existen diferencias en las puntuaciones recibidas en el grupo de docentes y directivos entre la aplicación de la encuesta WES en el momento 1 y en el momento 2. Lo anterior ya que en las sub-dimensiones de Autonomía, Presión Laboral, Claridad y Confort, el P valor es menor a 0.05, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula (que las medias de la dimensión son iguales entre sí) y se acepta la hipótesis alternativa (que las medias de la dimensión son diferentes entre sí).

Lo que significa que después de la implementación de las estrategias de intervención, se produjeron cambios que llevaron a los docentes y directivos que hicieron parte de las mismas a sentirse con mayor libertad para tomar decisiones frente a las situaciones que se les presenten y la

ejecución de su labor; manifestando que existe una mayor claridad con respecto a lo que tienen que hacer; de esta manera el mensaje enviado por parte de los líderes (Directivos Docentes) frente a lo que se espera de cada una de las personas, es mucho más visible.

Sumado a esto, plantean que se sienten con mayor confianza y tranquilidad a la hora de ejercer sus funciones y desarrollar las actividades del proyecto educativo institucional; y se sienten más a gusto con el mobiliario, herramientas y espacios que les provee la institución.

Sin embargo, en las otras variables no se presentan mayores cambios, posiblemente, debido a ciertas situaciones de tipo administrativo, relacionadas con la presentación de las relaciones técnicas ante la Secretaría de Educación Departamental, las cuales dieron como resultado la necesidad de suprimir tres plazas docentes y de esta manera se generó un ambiente de gran tensión y desconcierto en el equipo docente y directivo.

6. Discusión y Conclusiones

El desarrollo de este estudio de investigación, evidencia cómo el clima organizacional juega un papel de alta importancia en las dinámicas grupales, tanto en los desempeños, como en las motivaciones y relaciones que se establecen en los sitios de trabajo. A partir de los planteamientos de Brunet (2011), podemos decir, que el clima organizacional nos permite tener como pilar fundamental las percepciones de los miembros de la institución las cuales no dependen solo de los componentes físicos y humanos, sino también de la estructura de la organización y los procesos de la misma.

En este sentido, la aplicación de la encuesta WES, a los docentes y directivos de las instituciones educativas Manuel Antonio Bonilla y Simón Bolívar ubicadas en el departamento del Valle del Cauca; nos permite dar cuenta de que los ambientes laborales en ambas instituciones educativas suelen verse permeados por diversos factores, creando la necesidad de que desde las instancias directivas se busquen estrategias que permitan generar condiciones de motivación y bienestar para el personal docente, partiendo específicamente de su contexto y su realidad aun cuando el clima organizacional, es un estado cambiante que depende en gran medida de las percepciones e interpretaciones de las personas, (Madina, 2008).

Los resultados obtenidos favorecen dar cuenta del efecto de cambio que se generó a partir de las estrategias implementadas con el grupo de docentes y directivos, en ambas instituciones; en la medida en que posibilitaron crear una percepción más positiva frente a las sub-dimensiones de involucramiento, cohesión, apoyo, autonomía, orientación a las tareas, claridad, presión laboral, innovación y confort. No obstante, en la institución educativa Simón Bolívar se logró influir positivamente en un mayor número de sub-dimensiones (8 de 10), a diferencia de la institución Manuel Antonio Bonilla donde la influencia fue menor (4 de 10). Lo anterior, probablemente se

debe a que la primera institución tuvo recientemente un cambio en su equipo directivo (rector y coordinador) lo cual ha generado una actitud esperanzadora frente al futuro institucional considerando las características que poseen las personas que asumieron dichos cargos; por el contrario, en la segunda institución se generó una dinámica de relaciones técnicas que dio como resultado la supresión de tres plazas docentes por parte de la Secretaría de Educación Departamental (SED), lo que suscitó tensión y desconcierto al interior del grupo.

Por lo anterior, estos resultados nos permiten inferir que el clima laboral es uno de los aspectos más cambiantes al interior de las instituciones educativas debido a que muchas de sus variables no dependen específicamente de la intervención de los directivos y docentes, ni de las dinámicas internas de las mismas, sino que hacen parte de los contextos donde están inmersas las organizaciones y efectivamente por su naturaleza, generan tensiones que permean este importante aspecto. Como menciona Madina (2008), el clima laboral es un estado cambiante que depende del sentido de pertenencia de los actores, y que a su vez con base en este precepto, permite la comprensión del comportamiento e interpretación de los mismos.

Por otro lado, se resalta la necesidad de que los directivos docentes promuevan un desarrollo adecuado del clima laboral en sus instituciones educativas, debido a que en gran parte este aspecto permitirá el desarrollo de procesos que impactarán positivamente a la comunidad educativa en general. Es desde este punto de vista, que se requiere de rectores y coordinadores promotores del cambio desde su rol directivo, teniendo en cuenta que gran parte del éxito de sus proyectos educativos estará medido por el clima laboral que perciban sus colaboradores.

Con lo anterior, estos resultados dan cuenta de lo planteado por los autores Serrano y Portalanza (2014), quienes consideran que un buen clima organizacional depende de una adecuada práctica del liderazgo. Puesto que está en el líder, quien para las instituciones educativas se

constituye en el equipo directivo, especialmente en el rector, generar ambientes y dinámicas de trabajo que le permitan a los docentes tener un nivel de bienestar y motivación frente a su labor y de esta manera responder exitosamente a las demandas del medio en el ámbito educativo, ejerciendo una gestión directiva que aborde los procesos institucionales desde una perspectiva de participación, compromiso, innovación y autonomía, ligada al bienestar común, y desde allí propender por el posicionamiento de la educación con calidad creando instituciones proactivas, que aprenden y se adaptan fácilmente a los cambios tecnológicos, económicos y sociales del medio.

De este modo, el clima organizacional en ambas instituciones educativas es altamente variable, debido a la influencia de condiciones internas y externas que le afectan directa e indirectamente (contexto, estudiantes, SED, Ministerio de Educación Nacional, Políticas públicas, entre otras); además, depende en parte de la actuación del directivo docente; de su interacción con el medio, de la efectividad de su comunicación y fundamentalmente del ejercicio de un adecuado proceso de liderazgo, el cual aparte de ser pertinente a las características de las instituciones educativas objeto de este estudio, debe ser transformador, creando una cultura de comunidad y otorgando valor al otro como sujeto dinámico, con habilidades y competencias que le permiten hacer parte del proceso de gestión directiva y académica, y de esta manera generar en las instituciones educativas ambientes de trabajo motivadores, cohesivos, innovadores, productivos, confortables y con una visión clara de los procesos institucionales.

Es así como, desde la argumentación anteriormente planteada, los resultados obtenidos nos permiten concluir:

- Que el clima organizacional al interior de las instituciones educativas es un aspecto altamente variable y constantemente permeado por las múltiples situaciones que se generan no solo al

interior de las instituciones sino también al exterior de las mismas; los cambios sociales, las demandas de las políticas ministeriales, al igual que las tensiones que se generan entre el gobierno y los sindicatos que representan al gremio, afectan esencialmente la forma en que los directivos y docentes perciben el clima organizacional de sus instituciones; por ello, es necesario que desde los procesos institucionales se genere una comunicación abierta y objetiva que permita no solo el análisis de los diferentes fenómenos, sino la superación de los situaciones coyunturales con el fin de no perder la visión de equipo y apuntarle, a pesar de las dificultades, al alcance de las metas institucionales. Aunque los procesos educativos no están exentos de estas dinámicas, las comunidades educativas que dirigimos requieren de una mirada holística, transformadora y esperanzadora de directivos y docentes.

- Que la implementación simultánea de las estrategias con los directivos y docentes en las tres líneas de intervención propuestas para las instituciones educativas objeto de estudio, posibilitaron evidenciar a través de la segunda aplicación del cuestionario WES un cambio significativo desde el punto de vista estadístico, en varias de las sub-dimensiones enunciadas. Ya que permitió, a directivos y docentes, ser conscientes, a través de las diferentes actividades y espacios de encuentro, de las dificultades existentes al interior de las instituciones y de la forma como resolverlas. De igual forma, se facilitó el reconocimiento de que es posible mejorar distintos factores que nos competen y que son susceptibles de intervenir desde el interior de la institución, donde las actitudes y comportamientos de líderes y colaboradores son claves en el desarrollo de estos procesos, para experimentar una mayor satisfacción frente a la labor que desempeñan en sus instituciones.

- Que las instituciones educativas, requieren de un liderazgo dinámico, incluyente y transformador para avanzar en la consecución de los logros, contrario a ello, desafortunadamente predomina un liderazgo autocrático que carece de gestión escolar y responde solo a exigencias, protocolos y procesos que están literalmente demarcados y que conciben erróneamente a las instituciones educativas como cualquier tipo de empresa, sin tener en cuenta la especificidad del servicio educativo loable e importante que realizan donde indiscutiblemente se tiene como propósito fundamental la construcción del tejido social de una comunidad.

- Que el recurso humano, en este caso el personal directivo y docente, es el más valioso capital que posee una institución educativa; por esta razón, se hace vital y necesario generar diferentes medidas y diagnósticos de clima organizacional, que permitan conocer la percepción de quienes laboran en dichos centros educativos, ya que a partir de ello, se conocerán las percepciones y se identificarán los diferentes factores que emergen como parte de las dinámicas institucionales. De esta manera, el diseño de intervenciones y estrategias serán afines a las necesidades y por lo tanto pertinentes para el contexto educativo explícito en el que se encuentran inmersos directivos y docentes, esto permitirá el mejoramiento de aspectos como el comunicativo, productivo y estratégico los cuales estarán alineados con los propósitos institucionales planteados en los proyectos educativos institucionales.

- Finalmente, el clima organizacional, según lo que logramos establecer a través de la realización de esta investigación, es uno de los aspectos fundamentales para el logro de los propósitos institucionales, aunque no es el único, sí es un factor determinante en el alcance de los

objetivos, ya que la percepción positiva del lugar donde se labora y del trabajo que se realiza moviliza en el personal directivo y docente el compromiso, sentido de pertenencia y el esfuerzo frente al desarrollo de su quehacer, porque permite que los actores educativos trabajen a gusto, de forma comprometida, conscientes de su responsabilidad social y facilitando el cambio y el mejoramiento continuo.

7. Recomendaciones y Limitaciones

Con base en los resultados alcanzados por la presente investigación se sugiere a las autoridades educativas de índole nacional, departamental y municipal que centren parte de su interés en el clima laboral, sobre todo en lo que respecta a generar las condiciones necesarias de capacitación, confort, apoyo y seguimiento para el personal directivo y docente, favoreciendo especialmente la implementación de la medición de este aspecto en las instituciones educativas públicas de manera sistemática que permita evaluar el impacto de las decisiones tomadas y a partir de allí realizar continuos seguimientos y planes de acción que favorezcan el mejoramiento del clima organizacional.

Se debe propender porque la preocupación por el ser y el bienestar del docente sea una prioridad para el sistema educativo, de esta manera se generarían acciones de prevención y promoción en salud mental a la par de programas para el desarrollo de habilidades blandas. Habilidades que se han convertido en un requerimiento esencial frente a las realidades en las que están inmersos a diario estos actores educativos, aún más teniendo en cuenta que gran parte de los directivos docentes que lideran las instituciones educativas oficiales de nuestro departamento, carecen de la formación necesaria para llevar a cabo, desde este aspecto, una administración educativa acorde a los desafíos sociales que plantean la actualidad.

Desde este punto de vista contar con la capacitación y herramientas necesarias para la administración del recurso humano favorece el logro de los propósitos institucionales, desafortunadamente este aspecto no ha sido una preocupación sentida del Estado y por lo tanto ha quedado relegada, restándole importancia a los efectos positivos o adversos que producen el clima organizacional en la vida institucional.

Se recomienda específicamente que las instituciones que decidan abordar el clima organizacional como un aspecto esencial de su realidad institucional no se queden solo en tomar las medidas e identificar las causas de sus aciertos o dificultades, sino que le apuesten a generar estrategias como las previstas al interior de esta investigación para favorecer cambios que apunten a la satisfacción laboral de sus funcionarios y por ende mejorar la percepción que estos poseen de su organización continuamente.

Se requiere, específicamente en futuras investigaciones, incluir otros actores educativos como el personal administrativo y estudiantes ya que son fuentes confiables para reconocer la realidad de las dinámicas institucionales y sus percepciones sobre ellas son realmente válidas para construir miradas objetivas.

En cuanto a las limitaciones encontradas tenemos:

Una de las limitaciones que logramos evidenciar dentro de este proceso investigativo fue el corto tiempo con el que contamos para llevar a cabo la ejecución de las estrategias de intervención diseñadas e implementadas para ambas instituciones, debido a procesos institucionales que nos llevaron a hacer eficientes con el limitado tiempo otorgado por cada centro educativo.

Otra limitación está considerada frente al hecho de que fue la primera vez que se realizó en dichos contextos, ya que antes de esta investigación ninguna de las dos instituciones habían sido abordadas con respecto a mediciones o intervenciones desde el aspecto de clima organizacional, lo cual podría haber generado reacciones emocionales (activación emocional) diferentes a las que se podrían obtenerse en instituciones educativas en las que este tema si se maneja de manera sistemática.

Es de anotar también que las instituciones educativas oficiales no cuentan con los espacios, recursos, ni programas de intervención en lo que respecta al clima organizacional, ya que no se ha considerado desde las autoridades educativas su necesidad e importancia dentro de las dinámicas institucionales, quedando así como un tema relegado frente al que directivos y docentes deben buscar soluciones en muchas ocasiones poco pertinentes y superficiales que pueden generar efectos contrarios a largo plazo

Por último, las investigaciones sobre el clima organizacional en instituciones educativas públicas en Colombia son muy escasas y normalmente las que existen se quedan exclusivamente en analizar las posibles causas y efectos de la evaluación de las diferentes sub-dimensiones o en la generación de instrumentos de medición, pero poco plantean estrategias de intervención para su mejoramiento en el sector educativo.

Bibliografía

- Agreda, M y Muñoz, D. (2006) ¿Cómo influye el clima organizacional en la competitividad de las organizaciones? Chía: Universidad de la Sabana. Facultad de psicología.
- Aguirre, G., Martínez, P., Vergara, A. & Chiñas, J. (2012). Clima Organizacional en la Gestión Educativa de Docentes de la Escuela de Enfermería de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 6(1), 16-31.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Cardona, D y Zambrano, R. (2014). Revisión de Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional. VOL. 30, Nro. 131, revista Estudios Gerenciales. pg 184-189.
- Castillo, O (2009) Estadística Aplicada - Módulo 1 Recuperado de: <http://www.alejandrogonzalez.com.ar/archivos/librodecalidad-estadisticaaplicada.pdf>
- Cubillos, B., Velásquez, F. & Reyes, M. (2014). Plan de Mejoramiento de Variables del Clima Organizacional que afectan al Desempeño Laboral en una Entidad del Estado. *Revista Suma de Negocios*, 5, 69-73.
- Fernández, R., Cobos, P., & Figueroa, M. (2015). Evaluación del Clima Organizacional en un Centro de Rehabilitación y Educación Especial. *Revista Cubana de Salud Pública.*, 41, 593-602.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación conceptual. *Revista de administración y negocios*, 25(42).
- Hernández, C., Fernández, R, y Baptista, P. (2003) Metodología de la investigación 3ra edición. McGraw Hill, México. P.P 689
- Hernández, C., Fernández, R, y Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación 4ta edición. McGraw Hill, México. P.P 882

- Jaramillo, H., Restrepo, K & Rojas, M. (2015). Gestión del directivo docente y la calidad de la educación del centro educativo Neosistemas del municipio de Girardota. Medellín: Universidad de San Buenaventura (Tesis de Maestría).
- Madina, M. G. (2008). Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente. *Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*, ISSN-e 1575-9393, N°. 52. p.p 47
- Maureira, O., Moforte, C. & González, G. (2014). Más Liderazgo Distribuido y Menos Liderazgo Directivo. *Nuevas Perspectivas para Caracterizar Procesos de Influencia en los Centros Escolares. Perfiles Educativos*, 36(146), 134.
- MEN (2009) Guía de para el diseño del programa de Bienestar Social Laboral del sector docente Ministerio de Educación nacional. Recuperado de: https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf
- Mikulic, I.M. & Casullo, G.L. (s.f.). Algunas consideraciones acerca del concepto clima social y su evaluación. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/059_psicometricas1/tecnicas_psicometricas/archivos/ficha_4.pdf
- Morales, A. L. (2011). Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del cauca. *Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.*

- Nader, M, Peña, S y Sánchez, E (2014) Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*. Vol. 30. Pp 31-39
- Ramírez, C., Calderón, G. & Castaño, G. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(66), 911-940.
- Sánchez, J. & Barranza, L. (2015). Percepciones sobre el Liderazgo. *Revista Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Sarmiento, P & Valero, P (2014) Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional. Universidad Sergio Arboleda; especialización en gerencia del talento Humano. Bogotá.
- Segredo Pérez, A.M. (2013). *Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización.*, 39, 2, 385-393. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del Liderazgo Sobre el Clima Organizacional. *Suma de Negocios.*, 5(11), 117-125.
- Tapias A. (2014). Diagnóstico del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó. (U. N. Colombia, Ed.) 81.