

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIÓN AL EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE BÁSICA PRIMARIA DEL MUNICIPIO DE  
COPACABANA**

**GUSTAVO MARÍN MONSALVE ÁLVARO MORA RODAS**

**Trabajo de Grado  
presentado como requisito  
para optar el título de  
ESPECIALISTAS EN  
SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

Director  
**Profesor Santiago Correa U.**

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUÍA FACULTAD DE  
EDUCACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN SUPERVISIÓN  
EDUCATIVA  
MEDELLÍN 1995



**ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS**

*Entre los suscritos presidenta y jurados de la monografía: PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CUMA ORGANIZACIÓN AL DE LAS INSTITUCIONES DE LA BÁSICA PRIMARIA DEL MUNICIPIO DE COPACABANA presentada por los estudiantes Gustavo Marín Monsalve y Álvaro Mora Rodas, como requisito para optar al título de Especialista en Educación: Supervisión Educativa. Nos permitimos conceptuar que ésta cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad y por lo tanto se aprueba.*

Medellín, 12 de septiembre de 1995

  
SANTIAGO CORREA URIBE  
Presidente

 F)  
QUEIPO E. TIMANA V.  
Jurado



RODRIGO JARAMILLO ROLDAN  
Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

¡SE VISLUMBRA UN NUEVO HORIZONTE! A  
DIOS NUESTROS ESFUERZOS Y  
SACRIFICIOS A NUESTRAS FAMILIAS EL  
TRIUNFO A NUESTROS PROFESORES  
PERENNE GRATITUD

## TABLA DE CONTENIDO

1.	TÍTULO .....		1
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....		2
3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA... ..		6
4	JUSTIFICACIÓN.....		7
5.	OBJETIVOS.....		9
5.1	GENERAL.....		9
5.2	ESPECÍFICOS.....	9	
5.	MARCO TEÓRICO .....	11	
6.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11	
6.1.1	ORIGEN Y CONCEPTUALIZACIÓN.....	11	
6.1.2	DEFINICIONES .....	19	
5.2	VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	25	
6.2 1	CONDUCTA DE LAS PERSONAS .....	25	
6.2.2	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....:	28	
6.2.3	PROCESOS ORGANIZACIONALES .....	30	
6.2.4	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	32	
7.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	34	
7.1	Tipo DE INVESTIGACIÓN .....	34	
7.2	SISTEMA DE VARIABLES Y SU OPERACIONALIZACIÓN	35	
7.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	39	
7 4	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	39	
3	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	42	
8.1	CONFORMIDAD.. ..	45	
8.2	RESPONSABILIDAD..., .	48	
8 3	NORMAS DE EXCELENCIA .....	51	
8 4	RECOMPENSA .....	54	
5 5	CLARIDAD ORGANIZACIONAL.....	58	
8.6	CALOR Y APOYO .....	63	
8.7	SEGURIDAD .....	66	
8 8	SALARIO .....	69	

9. PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE BÁSICA PRIMARIA DEL MUNICIPIO DE COPACABANA	73
9.1 MISIÓN.....	73
9.2 MARCO GENERAL DEL PLAN DE ACCIÓN EDUCACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	75
9.3 EDUCACIÓN Y SABERES .....	75
9.4 EDUCACIÓN Y FORMACIÓN DE EDUCADORES	77
9.5 EDUCACIÓN, CALIDAD Y COBERTURA .....	77
9.6 EDUCACIÓN E IDENTIDAD DEL DOCENTE CON LA COMUNIDAD COPACABANITA	78
9.7 CUADRO OPERATIVO .....	79
ANEXO. CUESTIONARIO DE TECLA.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	91

# 1. TITULO

Plan de Acción para el mejoramiento del *CLIMA ORGANIZACIONAL* en Instituciones Educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunos investigadores como Rutter, Mortiner y otros ven la efectividad de la escuela como un hecho complejo y afirman que es absurdo emplear una sola variable como medida de efectividad. Sugieren que una escuela con un sentido de misión, de unidad en su funcionamiento y con un directivo que ejerza un liderazgo fuerte, imaginativo, resuelto y carismático se puede transformar en una escuela efectiva, en la cual el buen rendimiento académico de los estudiantes no es más que una consecuencia lógica; la Escuela siempre será el centro de discusiones y objeto de los más variados puntos de vista que generalmente representarán prejuicios y valores particulares, lo cual no debe restar importancia para clarificar los objetivos de la escuela que conduzcan a su mejoramiento.

La efectividad de la escuela, no sólo debe reducirse a dimensiones cuantificables; se hace necesario rescatar los componentes cualitativos que son los que le dan sentido a la escuela efectiva como el ambiente de la escuela, las normas de su sistema social, la interacción entre directivos docentes, estudiantes y otras instancias de la comunidad escolar.

Rutter (1981) en sus conclusiones de un amplio estudio de liceos efectivos en Inglaterra, concluye que es el "**Ethos**" el que parece ejercer la mayor influencia sobre los estudiantes, definiendo el "**Ethos**" como un set de valores y actitudes que llegarán a constituir el sello que caracterizará a la escuela como un todo. Afirma que un "**Ethos** positivo, una actitud armoniosa de los docentes hacia los estudiantes y de éstos hacia el aprendizaje, son esenciales para el logro de la efectividad<sup>1</sup>

Peter Mortiner (1982) considera que en una escuela efectiva los métodos y acciones son menos importantes que la actitud positiva de los docentes hacia los estudiantes y el aprendizaje<sup>2</sup>. Ello dependerá de un liderazgo fuerte que entusiasme a los docentes, sin llegar a ser demasiado benévolo ni muy rígido; la efectividad de la escuela, depende también del rendimiento de los docentes y de los estudiantes, la consistencia en el trabajo a los estudiantes y la entrega de una retroalimentación constante a ellos.

Como agentes participados del proceso educativo y teniendo en cuenta los elementos de la escuela efectiva, se hace necesario analizar la efectividad de la escuela en el Municipio de Copacabana, dado que presenta las siguientes características:

---

<sup>1</sup> CUEVAS DÍAZ, Goma Revista de Educación. Chile 1990 p 21-25.

<sup>2</sup> Ibíd. p 23



- La educación en los últimos años ha evolucionado cuantitativamente por el flujo de habitantes.
- Los docentes directivos en su mayoría son empíricos o licenciados en áreas diferentes a la administrativa.
- Varios docentes no están ubicados en el área de su formación.
- Hay carencia de recurso humano capacitado para servir áreas específicas
- Falta integración cultural, deportiva, recreativa y pedagógica entre los diferentes establecimientos educativos.

3

Estos factores con llevan a la formación de los siguientes interrogantes:

- ¿Influye la especialización del directivo docente en la eficacia de la escuela?
- ¿Se siente menos comprometido el docente cuando no está ubicado en su área de formación?
- ¿Influye la estructura física y el recurso humano en el clima organizacional de una institución educativa?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar en función de la capacitación y promoción del docente?
- ¿Cómo se puede propiciar un ambiente de integración entre los establecimientos educativos?
- ¿Influye la conducta de los directivos y docentes del municipio de Copacabana para que haya un clima laboral efectivo?
- ¿Es determinante la estructura organizacional de la educación en el Municipio de Copacabana para obtener un desempeño eficaz?
- ¿El proceso organizacional de las instituciones educativas del Municipio de Copacabana satisface las expectativas de los docentes?
- ¿La evaluación del desempeño de los directivos y docentes incide en el clima laboral de las instituciones educativas del municipio de Copacabana?

Los interrogantes anteriores permiten esbozar un trabajo que lleve a la identificación del clima organizacional en las instituciones educativas del Municipio de Copacabana, pues hasta el presente no se ha realizado ninguna investigación en lo que concierne al **Clima Organizacional en educación**; solamente en la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia se encuentran dos trabajos de grado. El primero elaborado en 1991 "La Incidencia del rector en la configuración del Clima Organizacional en los establecimientos de educación de básica secundaria y media vocacional oficiales y privados del Valle de Aburré" de Edgar Alonso Castaño y Néstor Alonso Ospina, y el segundo elaborado en 1333 "Relación entre el estilo de liderazgo de los profesores y el clima institucional en mujeres adolescentes del décimo grado de educación media vocacional" del "Centro Educacional Femenino de Antioquia" de Ligia Cardoso Palma, Teresita García y Ana María Gómez.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL más afectadas en las instituciones educativas de básica primarias del Municipio de Copacabana y cómo realizar un plan de acción para su mejoramiento?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de las ciencias humanas y especialmente de la educación, el ser humano ha adquirido un nuevo valor dentro de la institución escolar; ya no es mirado como un Integrante más del sistema, sino como un agente participativo que puede producir cambios en el ambiente interno y externo de la institución educativa. Es allí donde la educación con sus avances teóricos y prácticos ofrece la posibilidad a las instituciones educativas para que se interesen por lo que sucede en su interior,<sup>5</sup> lo cual se logra identificando el **Clima Organizacional**: este es una herramienta que permite a través de la evaluación introducir a la institución educativa los cambios y ajustes que se requieren para su mejoramiento y desarrollo organizacional.

Como consecuencia de lo anterior, las Instituciones educativas se están interesando por conocer la percepción que tienen los docentes de su institución y cómo ésta afecta los niveles de participación y efectividad en la escuela; este hecho motiva para que esta investigación se lleve a cabo en las instituciones educativas del Municipio de Copacabana; el estudio será una radiografía de las instituciones educativas y permitirá que se implementen estrategias que promuevan el funcionamiento de ellas, pues comprende no sólo aspectos físicos, sino también educativos que permitirán concluir que el *Clima Organizacional* lo conforman las personalidades individuales, las percepciones internas y externas del individuo acerca del medio y las exigencias laborales que se dan al interior de las instituciones.

Por lo tanto el **Clima organizacional** es de interés para todas las instituciones educativas, ya que se convierte en un elemento diagnóstico para la evaluación y comprensión del comportamiento de los docentes en sus instituciones.

En síntesis, con esta investigación se pretende proponer ante la Secretaría de Educación, Núcleo Educativo y Administración Municipal un Plan de Acción que lleve al mejoramiento del **Clima Organizacional** en las instituciones educativas del Municipio de Copacabana.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 GENERAL.

Evaluar el CLIMA ORGANIZACIONAL, en las Instituciones Educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana con miras a proponer un plan de acción que permita el mejoramiento de éste.

### 5.2 ESPECÍFICOS

- Evaluar el CLIMA ORGANIZACIONAL en las instituciones educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana.
- Identificar dimensiones conflictivas en el ***Clima Organizacional*** de las instituciones educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana.
- Analizar posibles factores intervinientes en el deterioro del ***Clima Organizacional*** de las instituciones educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana.
- Diseñar un plan de Acción para el mejoramiento del ***Clima Organizacional*** que propicie el desarrollo de la cultura organizacional de las instituciones educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 6.1.1. ORIGEN Y CONCEPTUALIZACIÓN

7

Los orígenes del concepto se remontan desde los trabajos de Tolman en 1932 que buscan explicar la conducta "Prepositiva" sobre la base de mapas cognitivos individuales. En Tolman el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y claro antecedente del concepto de clima.<sup>3</sup>

La obra de Kurt Lewin, 1935, 1939, 1951, sirve como estímulo para el desarrollo del concepto cuando descubrió las dimensiones esenciales como: Atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, etc. y que el comportamiento humano era una función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad. Junto con Lippitt y White, <sup>4</sup>trató de estudiar el clima como una realidad empírica estudiando tres atmósferas diferentes; autoritario, democrático y dejar hacer. En esta teoría el concepto de atmósfera o clima era un enlace esencial entre la persona y el medio ambiente que lo rodea.

Litwin y Stringer 1959<sup>5</sup>, han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización tales como: su tecnología, liderazgo y reglamento con la motivación y comportamiento de los empleados.<sup>6</sup>

El concepto del **Clima organizacional** fue introducido por primera vez en Psicología Industrial por Gellerman en 1960, respecto al problema de los climas psicológicos tal como lo concibe y los ve el psicólogo industrial, afirma además, que las empresas lo mismo que las personas tienen una personalidad propia y no pueden agruparse en categorías perfectamente delimitadas, cada una de ellas es única y distinta en muchos aspectos.

A pesar de lo enunciado con anterioridad los orígenes teóricos del **Clima Organizacional** no están claros en las investigaciones. Con frecuencia se le confunde con el concepto de liderazgo y de cultura, que según Fox 1971, lo define como "El tipo de orientación hacia el trabajo que traen consigo los miembros,

---

<sup>3</sup>VÁSQUEZ M. Silva Art Hacia una definición comprensiva del clima organizacional. Rev. de Psicología General y Aplicada. Vol. 5:443. Octubre, 1992.

<sup>4</sup> VALENZUELA F, Álvaro M. "clima Organizacional". Revista do Educación Santiago de Chile 175 1990.

<sup>5</sup> GARCÍA, Octavio. "Un modelo para el autodiagnóstico del Clima Organizacional", Tecnología Administrativa Medellín, 5 (12) 1987.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, Pag. 66-68.

las creencias e intereses del cuerpo directivo, del sindicato, de los accionistas, profesionales y de todos los organismos que de algún modo se asocian a la organización a través de sus miembros".<sup>7</sup>

Sin embargo, se considera que la noción de **Clima Organizacional** está conformada por una fusión de las dos grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones realizadas. La Escuela de la Gestalt, cuyo enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En este contexto se relaciona con dos principios de la percepción del individuo: Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante el proceso de integración a nivel del pensamiento; según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellas ven el mundo.. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

**En** la escuela funcionalista "El pensamiento y el comportamiento de una persona depende del ambiente que lo rodea y las diferencias particulares juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. El individuo interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste"<sup>8</sup>

Históricamente, se tiene conocimiento de que el concepto de **Clima Organizacional** presenta unas características propias, las cuales constituyen la organización. El Clima es un concepto modular y sintético, como personalidad es una configuración particular de variables situacionales; los elementos pueden variar aunque el clima puede continuar siendo el mismo, tiene una connotación de continuidad pero no de forma, permanentemente pueden cambiar después de una intervención particular.

El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por realidades psicológicas y culturales de la organización. El clima es fenomenológico distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. El clima tiene consecuencias sobre el comportamiento, está basado en las características de la realidad externa tal como lo percibe el observador; es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directas del comportamiento; el descubrimiento de estas características no ha quedado allí, se han realizado una serie de investigaciones que permiten llegar a la definición de clima.

---

<sup>7</sup> TORO ÁLVAREZ, Fernando Art Socialización Organizacional Una manera de ver la educación para el trabajo. Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 6(2) 75 1987

<sup>8</sup> BRUNET, Luc, el clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnósticos y consecuencias. 1987. Pg. 11

Los diferentes enfoques de las investigaciones han permitido una mayor significación al concepto de **Clima Organizacional**, para ello se plantearán las investigaciones que más han contribuido para su teorización:

**Rensis Likert 1947**, dirigió desde 1947 un extenso programa de investigación que intentaba identificar los factores que esencialmente influyen en la efectividad de las organizaciones para lograr sus metas<sup>9</sup>. La investigación se inició en las organizaciones industriales, pero a medida que avanzaba, incluyó escuelas, universidades, hospitales,<sup>10</sup> oficinas públicas y organizaciones militares.

Con los datos recolectados, Likert 1967, publica una teoría comprensiva de la gerencia, con la cual intenta describir relaciones significativas entre estilos de gerencia, características del sistema de interacción, influencia y la efectividad de la organización.<sup>10</sup> Se dirigió a medir las características de las funciones internas de la organización y a relacionarlas con medidas de los resultados de éstas.

Likert idea un cuestionario que recoge en forma descriptiva, seis características de la organización. Los procesos de liderazgo, las fuerzas motivacionales, la comunicación, la toma de decisiones, el establecimiento de metas y el control.

Los trabajos de Litwin y Stringer, destacan la existencia de una fuerte relación entre el estilo de liderazgo y las necesidades de los miembros de la organización con la percepción del *Clima Organizacional*.<sup>11</sup>

Payne y Mansfield en 1973 plantean que el *Clima Organizacional* es generalmente visto como una propiedad del sistema organizacional, existe una considerable heterogeneidad en su percepción, recogiendo la tesis expuesta por Schneicler 1972, igualmente, afirman que determinar las diferencias en las percepciones del *clima organizacional* no sólo es muy importante sino que estas diferencias pueden ser significativas para la organización, fundamentalmente cuando esa diferencia en la percepción del clima puede deberse a una percepción errónea por parte de los miembros de la organización.<sup>12</sup> Para estos autores es de considerable valor teórico y práctico el definir los determinantes de las percepciones individuales del **Clima Organizacional** porque ello permitirá no sólo entender sino también predecir la conducta individual en la organización.

Litwin y Stringer 1969 y Johannessson 1973, habían sugerido que los factores personales tienen una influencia moderada sobre la percepción de diferentes aspectos del *Clima Organizacional*,<sup>13</sup> igualmente Friedlander y Margulis 1969 destacaban que la percepción del sujeto, del clima o atmósfera organizacional, está relacionada con su motivación y comportamiento.<sup>14</sup> Los resultados de

---

9 ÁLVAREZ, G, Guillermo. Art. El constructor "Clima Organizacional". Conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Rev. Interamericana de Psicología ocupacional. Vol. II (1 y 2) 35-36 1992

<sup>10</sup> IBÍD., PAG. 16

<sup>11</sup> RODRIGO, G, nuevas dimensiones del test para medir el clima organizacional. Informe auxiliar de investigación. Bogotá 1987, Pag. 13-24.

<sup>12</sup> IBÍD., PAG. 14.

<sup>13</sup> IBÍD., PAG. 18.

<sup>14</sup> IBÍD., PAG. 19.

las investigaciones de Payne y Mansfield 1973, 1977, 1978, confirmaron la hipótesis de los aspectos de estructura y contexto de una organización sobre la percepción del **Clima Organizacional** Johnston 1974, recoge algunos elementos que permiten precisar los factores personales que influyen en la percepción del *Clima Organizacional*<sup>15</sup> En una investigación demostró que la percepción del *Clima Organizacional* varía fuertemente en reacción con las variaciones de actividad, pasividad y las dimensiones de la orientación hacia las metas de la personalidad de los miembros individuales en una organización, afirma que ellos con una fuerte tolerancia a actuar en sus ambientes de desempeño y una fuerte orientación hacia las metas, expresan significativamente percepciones más positivas de la organización y de sus relaciones con ellas. Años más tarde (1976) realizó en una firma consultora, un estudio para determinar los factores situacionales y de personalidad relacionados con la variación de la percepción individual, de la calidad de las relaciones entre el individuo y la organización; para medir la personalidad utilizó el Test de CATTELL 16 PF y el TAT, Test de percepción temática, que mide el nivel de actividad, pasividad, orientación de las metas y la orientación interpersonal de los sujetos, utilizó la variable edad o tiempo en la empresa y constituyó dos grupos con 30 personas, de las conclusiones encontradas destaca que a mayor tiempo de vinculación mejor *clima organizacional* Se menciona otras investigaciones que se derivan de los estudios anteriores como los de antes de Cawsey 1973, en un estudio de 600 empleados de seguros, encontró que la satisfacción del empleado con Su oficio aumentaba su percepción por las oportunidades de progreso que se le ofrecían.

Dieterly y Schneider 1974, encontraron que la orientación y políticas organizacionales influye en el ambiente percibido y que una orientación hacia el cliente tiene un impacto en la manera como los empleados perciben la organización.<sup>16</sup>

### 6.1.2 DEFINICIONES

De acuerdo con la revisión bibliográfica y la reseña histórica, se encuentra que hasta el momento no existe una definición homogénea del **Clima Organizacional**, diversos autores han hecho un aporte para su definición, es por esto, que se dice que hay tantas definiciones como estudios de clima.

Dos investigadores estadounidenses James y Jones, han llegado a acepciones diferentes de **Clima Organizacional** Estas son:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales, considerando el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios, orientación económica, etc.) y que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Bajo este vocablo, el clima se convierte en un término general, sinónimo de ambiente organizacional.

---

<sup>15</sup> IBÍD., PAG. 20.

<sup>16</sup> IBÍD., PAG. 21.

- Medida perceptiva de los atributos individuales, que definen el clima como elementos meramente individuales, relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización, esto significa que el individuo percibe el **Clima Organizacional** únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.
- Medida perceptiva de los atributos organizacionales, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales, y está definida como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización, de sus unidades o departamentos y pueden ser deducidas según la forma en que la organización y sus unidades o departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Lo anterior reagrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigo, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Francis Comell 1955, define el **Clima Organizacional** como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a otros participantes.<sup>17</sup>

"Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese **Clima Organizacional**"

Sells 1960. Define "El **Clima Organizacional** como el ambiente interno, el cual influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales".<sup>18</sup>

Forehand y Gilmer 1964, definen "El **Clima Organizacional** como un conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización y es una característica inherente a toda organización"<sup>19</sup>

Atkinson, 1964 crea un modelo en el cual explica: "La motivación promovida, es un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las expectativas despertadas en la relación como un elemento moldeador del **Clima Organizacional**"

<sup>17</sup> ÁLVAREZ, G Guillermo op –cit p 27

<sup>18</sup> IBÍD., Pag. 28.

<sup>19</sup> DESSLER, Gary Organización y Administración Enfoque situacional 1979 p 181.

McClellan y Atkinson 1966, "enfatan que las motivaciones, sociales es decir, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, son factores que inciden en el desarrollo del comportamiento del individuo y que presumiblemente influyen en su percepción del **Clima Organizacional**.<sup>20</sup>

Litwin y Stringer 1968, definen "El **Clima Organizacional** como una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por todos sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la institución".

Pace 1968, entiende "El **Clima Organización** al como un patrón de características organizativas en relación a la realidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes".<sup>21</sup>

Dubran 1974, postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones, pero cada una tiene su constelación exclusiva de características o propiedades que son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. **Clima Organizacional** es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones".<sup>22</sup>

Schneider y Hall 1975, describen el **Clima Organizacional** como un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre un medio interno organizacional<sup>23</sup>. Este conjunto de percepciones refleja una interacción entre las características personales y las características de la organización. El Individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización, y sus propiedades o características como perceptor.

BRUNET 1987, en su libro "Clima de trabajo en las organizaciones", define el **Clima Organizacional** haciendo referencia a la percepción y sentimiento que el trabajador desarrolla acerca de su entorno de trabajo provocado por la presencia de factores culturales tales como: valores, objetivos, normas de comportamiento, políticas y procedimientos que influyen en su actuación determinando sus niveles motivacionales y actitudinales por la interacción de las características personales como el medio".<sup>24</sup>

El **Clima Organizacional** entonces, es concebido como evaluación de eventos basados en la interacción de estos y su percepción, y con una variable interviniente que es causada por experiencias discretas, tanto de la organización como del individuo y que a su vez causan comportamiento.

<sup>20</sup> CALLE CORREA, Olga L. MEJÍA VIERA, M. del Pilar, Estudio descriptivo de la satisfacción y clima organizacional en el rendimiento laboral de una empresa privada del Valle de Aburra, 1991 p 22.

<sup>21</sup> HERNÁNDEZ, G Maria Eunice y otras Estudio descriptivo del Clima organizacional en las direcciones técnicas, financieras y administrativas de la promotora Médica las Américas S A. de la ciudad de Medellín a partir de la aplicación del instrumento tecia U S B 1973. Pag. 31-40.

<sup>22</sup> IBÍD., PAG, 3.

<sup>23</sup> IBÍD., Pag, 35.

<sup>24</sup> 24) BRUNET. Luc. Op-cit. Pag. .23.

Con base en las definiciones planteadas por los autores citados y en el caso especial para esta monografía definimos el **Clima Organizacional** como un concepto que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales, de procesos y de evaluación del desempeño donde interactúan las personas con las dimensiones: Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

## **6.2 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **6.2.1 CONDUCTA DE LAS PERSONAS.**

21

En la conducta de los docentes intervienen diferentes variables de tipo fisiológico (rasgos físicos, mentales), psicológicos (percepción, aptitudes, aprendizaje, motivaciones) y ambientales (familia, cultura, clase social).

En el campo del desarrollo institucional, no cabe duda que comprender las diferencias individuales es primordial para analizar la conducta y el desempeño de los docentes. Resulta obvio que cada persona es única y responde de manera particular a políticas, programas, solicitudes y órdenes organizacionales, hay personas que se adaptan a trabajos rutinarios, mientras otros prefieren tareas más palpitantes, algunas gustan de una autonomía total y la posibilidad de tomar decisiones mientras otras se frustran en cuanto tienen que tomarlas, hay quienes prefieren oportunidades de ascenso y otros anhelan aumento de sueldo o salario.

Poder pronosticar la conducta y el desempeño, es una meta de la administración en cualquier tipo de ambiente organizacional. En lo referente a las conductas particulares que se desarrollan es ciertamente única en cada persona, pero el proceso implícito es básico para todos

Cualquier tipo de conducta en este caso la CONFORMIDAD definida como el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca teniendo en cuenta: sentimientos de libertad para realizar el trabajo, flexibilidad de las reglas, sensación de que se imponen cambios de políticas sin consultar a los afectados, trámite para permisos; y la que se origina a partir del CALOR Y APOYO entendido este como el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo; que existe confianza y mutuo apoyo El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno, mediante el espíritu de trabajo para que haya compensación. Estas dimensiones siempre estarán orientadas hacia determinadas metas y de alguna manera apoyan o desfavorecen el trabajo institucional.

La conducta hacia estas metas puede ser interrumpida por la frustración, los conflictos o la ansiedad que se genera de alguna manera en la institución.

Los maestros que ingresen en una institución, deben adaptarse a un ambiente nuevo, a gente nueva y a tareas nuevas; la manera en que estos se adapten a las situaciones y a otras personas, dependerá de las condiciones materiales y de sus antecedentes personales. Los procesos perceptuales individuales ayudan a la persona a enfrentarse a las realidades del mundo; la gente está bajo la influencia de otras personas y situaciones, necesidades y experiencias pasadas; así como un administrador percibe a sus maestros, estos también lo perciben a él.

Las actitudes están vinculadas de manera compleja con los patrones conductuales, están organizadas y proporcionan la base emocional de la mayoría de las relaciones interpersonales. La <sup>22</sup> personalidad se desarrolla fundamentalmente mucho antes que la persona ingrese a la institución, está influenciada por determinantes hereditarios, culturales y sociales.

El administrador debe entender las diferencias individuales y no tratar de cambiarlas para que se ajusten a su modelo de persona ideal, así él, como el trabajador actuarán dentro de un marco legal y no de CONFORMIDAD, respetando y aceptando las diferencias individuales de todos los miembros de la institución para garantizar un ambiente propicio de CALOR y APOYO.

### **6.2.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.**

La estructura o anatomía de una organización consiste en relaciones relativamente fijas y estables entre los puestos y grupos de puestos, el propósito primario de la estructura de una organización es analizar la conducta de las personas y los grupos, de tal manera que mediante esa claridad organizacional se obtenga un desempeño eficaz. Hay cuatro dimensiones claves que determinan la estructura de la organización. Definir la especialización del trabajo, departamentalización, determinación de las esferas de control y delegación de autoridad; una institución en la que hay descripciones de puestos muy vagos, departamentos heterogéneos, esferas amplias de control y autoridad descentralizada difiere mucho de otras en las que hay estructuras definidas de puestos, departamentos homogéneos, esferas reducidas de control y autoridad centralizada.

Los aspectos asociados con la división del trabajo, se relacionan con el grado en que se especializan los puestos; todos estos son especializados en cierto grado y la capacidad para dividir el trabajo entre los empleados es una ventaja clara de las organizaciones. El proceso de canalizar los puestos en grupos de tareas afines se llama departamentalización; el problema de los administradores es seleccionar una base para combinar estos puestos, la determinación de las bases apropiadas para una departamentalización establece la clase de puestos que se van a agrupar, pero no el número a incluir en grupo específico ; es la misma de la esfera de control que tendrá que ver con la similitud en las funciones que cumplen los maestros, la cercanía entre estos mismos, la complejidad de las funciones, la dirección y control requerida, la coordinación, la importancia, la complejidad y el tiempo para la planeación y la asistencia organizacional realizada por el directivo.

La delegación de autoridad tiene que ver con el hecho de la descentralización y en relación con las decisiones que tiene que tomar los directivos o docentes estimulando el desarrollo en sus actividades, conduciendo a un clima competitivo dentro de la organización; así mismo se puede disfrutar de una mayor autonomía y esto satisface el deseo de participar en la solución de problemas, el desarrollo de la creatividad y el ingenio administrativo que contribuirá a la adaptación y desarrollo de la institución.

28

Lo anterior favorece el proceso de liderazgo, la confianza frente a directivos y docentes y la oportunidad para solucionar los problemas conjuntamente; llevando a entender la CLARIDAD ORGANIZACIONAL como el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos, incluyendo el grado de orientación dado a la gente en su trabajo, la claridad de funciones, procedimientos y normas; la dotación adecuada de instrucciones de trabajo y la consistencia en la dirección.

### **6.2.3 PROCESOS ORGANIZACIONALES.**

Contemplar la organización como un proceso requiere que se consideren varios factores fundamentales. En primer lugar la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades; en segundo lugar debe reflejar la autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio; como tal, está sujeto a cambios; en tercer lugar, la estructura del proceso de organización, al igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo puede ser el proceso organizacional, el cual debe estar diseñado para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro; en cuarto lugar puesto que la organización está integrada por personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad del proceso organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

El proceso organizacional consiste en: Establecer objetivos de la organización, formular objetivos, políticas y planes de apoyo, identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos, agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos según las circunstancias, teniendo en cuenta las NORMAS DE EXCELENCIA entendidas como el énfasis que la institución hace en la calidad del rendimiento, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la institución fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas; teniendo en cuenta el esfuerzo por cumplir a cabalidad con sus obligaciones, la disposición para asumir trabajos importantes, calidad de trabajo, dificultad en los trabajos, receptividad de ideas para mejorar el trabajo; de igual forma la RECOMPENSA entendida como el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal, incluyendo incentivos de ascenso o mejor posición por el buen trabajo,

reconocimiento a -la eficiencia, actitud frente a los errores (miedo a los errores; búsqueda de errores, sensibilidad a los errores). Para un buen desempeño del proceso organizacional, es necesario que las personas experimenten cierto grado de SEGURIDAD, entendida como el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social, seguridad, confianza, justicia en las observaciones y posibilidad de expresarse en relación con su trabajo y de apelar las decisiones de sus superiores.

#### **6.2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

31

La evaluación del desempeño es un proceso formal, sistemático que implica la eficiencia del empleado, su responsabilidad en el puesto de trabajo y el potencial para su futuro desarrollo. Un paso importante en el desarrollo de cualquier programa de evaluación del desempeño incluye el establecimiento de criterios. que puedan tener un impacto motivacional en los evaluados, que permita estimular el rendimiento, desarrollar el sentido de RESPONSABILIDAD definida como el grado con que los miembros de la institución reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores, incluyendo los siguientes factores: Conocimiento del trabajo, supervisión, grado de consulta o aprobación de las decisiones, libertad y discrecionalidad acerca de cómo desarrollar su trabajo; políticas de estímulo o iniciativa de la gente sobre cómo desarrollar su trabajo, supervisión sobre el empleo del tiempo de trabajo y el grado de control y supervisión.

La evaluación del desempeño constituye una base para la planeación, entrenamiento, desarrollo de las tareas institucionales y la interacción de las variables propias del ambiente organizacional como CULTURA, CLIMA, ORGANIZACIÓN EN GENERAL, CONJUNTO DE PRINCIPIOS Y VALORES que permitan la actuación humana de las organizaciones y las potencialidades, actitudes, intereses, así como las características de personalidad inherentes a cada uno de los individuos que conforman el grupo de trabajo La evaluación del desempeño en una organización se facilita mediante la fijación de una responsabilidad definida.

En la evaluación del desempeño es necesario también, tener en cuenta el SALARIO entendido como el sentimiento experimentado por los miembros de la institución de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas; teniendo en cuenta: Justicia en el salario, reconocimientos extralegales, políticas salariales claras y salario comparativo. Si la evaluación es motivacional permite a los evaluados comprensión de lo que se espera de ellos y mejorar el entendimiento por parte de los directivos.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Al mirar las diferentes perspectivas de tipo investigativo y teniendo en cuenta que <sup>32</sup> con este trabajo se pretende lograr una descripción completa de una realidad definida mediante la información y conocimiento del programa así como de las razones que explican la situación, el equipo de trabajo opta por emplear la investigación DESCRIPTIVA de corte EVALUATIVO, puesto que mediante el sondeo de opinión recogido a través del cuestionario tecla aplicado a directivos y docentes, el objetivo básico se orienta a evaluar el clima organizacional de las instituciones educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana para detectar los factores conflictivos y con base en ello tomar decisiones administrativas mediante la propuesta de un plan de acción para su mejoramiento.

### 7.2 SISTEMA DE VARIABLES Y SU OPERACIONALIZACIÓN

Para la evaluación del ***Clima Organizacional*** en las instituciones educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana, se tuvo en cuenta cuatro (4) variables operacionalizadas en ocho (8) dimensiones. 42 factores.



## VARIABLES

## DIMENSIONES

## FACTORES

CONDUCTA

CONFORMIDAD

- Sentimiento de libertad para realizar el trabajo.
- Flexibilidad de las reglas
- Sensación de que se impone

cambios de políticas sin

consultar a los afectados

- Trámites para permisos

DE

LAS PERSONAS

CALOR Y APOYO

- Amistad como norma apreciada por el grupo
- Confianza y apoyo mutuo
- Comprensión
- Espíritu de grupo

## VARIABLES

## DIMENSIONES

## FACTORES

ESTRUCTURA

DE LA

ORGANIZACIÓN

CLARIDAD

ORGANIZACIONAL

- Grado de orientación dado a la gente en su trabajo.
- Claridad de funciones, procedimientos y normas
- Claridad de objetivos y prioridades.
- Dotación adecuada instrucciones de trabajo.
- Consistencia en la dirección

**VARIABLES**

**DIMENSIONES**

**FACTORES**

**PROCESOS**

**ORGANIZA-  
CIONALES**

**NORMAS DE  
EXCELENCIA**

**RECOMPENSA**

**SEGURIDAD**

- Esfuerzo para cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
- Disposición para asumir trabajos importantes.
- Calidad del trabajo.
- Dificultad en los trabajos.
- Receptividad de Ideas para mejorar el trabajo.
- Interés por seguir Ideas para mejorar la calidad y procesos de trabajo.

- Reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- Incentivo de ascenso o mejor posición por el buen trabajo.
- Reconocimiento a la eficiencia
- Actitud frente a los errores
- Otras fuentes de recompensa

- Estabilidad
- Seguridad
- Protección
- Confianza
- Justicia en las observaciones en relación con su trabajo y de apelar las decisiones de sus superiores.

## VARIABLES

## DIMENSIONES

## FACTORES

EVALUACIÓN  
DEL  
DESEMPEÑO

RESPONSABILIDAD

SALARIO

- Conocimiento del trabajo.
  - Supervisión
  - Grado de consulta o aprobación de las decisiones.
  - Libertad y discrecionalidad acerca de cómo desarrollar su trabajo.
  - Políticas de estímulo o iniciativa de la gente sobre cómo desarrollar su trabajo
  - Supervisión sobre el empleo del tiempo de trabajo.
  - Grado de control y supervisión.
- 
- Justicia en el salario.
  - Reconocimientos extra-legales
  - Políticas salariales claras.
  - Calidad de vida que provee el salario.
  - Salario comparativo

### 7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población sobre la cual se realizó la investigación fue de 236 docentes que laboran en las instituciones de Básica Primaria del Municipio de Copacabana. Para la selección de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico, dando oportunidad a todo el universo de formar parte de la muestra. Para ello se tuvieron en cuenta todos los establecimientos educativos, cubriendo por cada uno el 50 % hasta completar la muestra de 100.

### 7.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la elaboración del trabajo, en la presente investigación, se utilizó el *Cuestionario Teda* (anexo), el cual nace de Litwin y Stringer (1968) en su forma original, para ser retomado por Hoyos y Bravo en 1973 al que llamaron *Test de clima Organizacional*. Al año siguiente (1974), con el fin de adaptarlo al medio Colombiano, Rodríguez Cañón, ve que es necesario introducirle dos dimensiones más al tecla, las de seguridad y salario. Aparecen también en 1974 Escobar, Rodríguez y Estrada, normalizándolo y dándole una cohesión interna válida para aplicar en nuestro medio.

El Tecla pretende a nivel empresarial, que para ellas fue elaborado, determinar la posición relativa de los individuos dentro del medio y con respecto al éxito de la empresa, tratando de conocer los motivos, pensamientos y necesidades de éstos su estado de satisfacción o no por los beneficios que recibe de ella como contraprestación a sus servicios.

Es lógico que al hablar de empresa y de utilizar el cuestionario Tecla para medir el *Clima Organizacional* en educación, tenemos que entender a ésta como una empresa de carácter educativo donde al no producirse bienes de consumo, sí busca alcanzar un producto final de buena calidad como es la personalidad de los estudiantes para que logren un buen desempeño en sus vidas y en la interrelación con los seres de la naturaleza, lo cual nos llevó a ver la necesidad de adaptar nuevamente el cuestionario Tecla a la empresa educativa como tal.

"El cuestionario Tecla es un instrumento diseñado para la medición del *Clima Organizacional* cuyo fin es detectar áreas de tensión y conflicto que estén impidiendo alcanzar los objetivos de la institución y la satisfacción de las necesidades de sus miembros, provee retroalimentación acerca de la efectividad de las

políticas que se implantan y permite medir aspectos del **Clima Organizacional** directamente relacionados con la motivación de los individuos", utilizando para ello las dimensiones de:

- Conformidad.
- Responsabilidad
- Normas de excelencia
- Recompensa
- Claridad organizacional.
- Calor y apoyo
- Salario.
- Seguridad.

38

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los ítems reversados para calcular la presencia de cada dimensión se tuvo en cuenta los siguientes pasos:<sup>25</sup>

**PASO NÚMERO 1:** Identificar el total de puntos para presencia de la dimensión (total de ítems para cada dimensión) 11,12,13,...18

**PASO NÚMERO 2:** Calcular el total de puntos posibles en cada dimensión, lo cual se obtiene multiplicando el número de ítems por el número de personas que respondieron el test (I x N), (12 x N)... (18x N).

**PASO NÚMERO 3:** Se encuentra el total de puntos positivos en cada dimensión (dimensión 11 (+)...18 (+).

**PASO NÚMERO 4:** Se calcula el porcentaje de presencia de cada dimensión:

$\% = \frac{11 (+) \times 100}{11 \times}$  Presencia de la dimensión.

11 x

---

<sup>25</sup> ESCODAS, RODRÍGUEZ y ESTRADA Instrumento Tecla 1974

## PORCENTAJE

## CLASIFICACIÓN

0-20

CRÍTICA

20-40

BAJA

39

41-60

TIBIA

61-80

ACEPTABLE

80-90

BUENA

90-100

ÓPTIMA

**PASO NÚMERO 5:** Se detalla el análisis de cada dimensión tomando como referencia los factores para cada una de las dimensiones, estableciendo además un análisis comparativo entre los diferentes grupos o niveles definidos en la organización.



Los resultados obtenidos en la investigación se dan a conocer mediante los siguientes cuadros,

**CUADRO 1.**

**DIMENSIÓN: I      CONFORMIDAD**

ÍTEMS OPCIÓN	5	12	14	23	41	58	86
V	65	58	58	58	64	63	44
F	18	28	24	25	21	21	39
I	17	14	18	17	15	16	17

**TOTAL RESPUESTAS**

VERDADERAS      410  
FALSAS            176  
INDIFERENTE      114

**PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN**

55. 57 %

**CLASIFICACIÓN**

TIBIA

CLASIFICACIÓN  
TIBIA  
PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN  
55.57%



## 8.1 CONFORMIDAD

A partir de la información obtenida se descubre como en las instituciones educativas no se trabaja dentro de un clima de libertad que posibilite la autonomía y la creatividad frente a los procesos educativos. Los maestros no deben sentirse encerrados en sus propias escuelas sino descubrir en ellas y con sus alumnos todas las posibilidades de proyección. Las condiciones de trabajo, la forma como es orientada la administración debe llevar a que se cree un ambiente de libertad de acción para que particularmente los maestros a partir de las necesidades y de sus propias capacidades ejecuten sus trabajos. Estos no deben estar limitados como ocurre con mucha frecuencia por la poca flexibilidad ante las regias. Es necesario que al interior de las instituciones existan una serie de condiciones y criterios de supervisión para que los procesos se lleven a la práctica, pero también es claro que de parte de los directivos y de acuerdo a las condiciones y limitaciones, se de cierta flexibilidad frente a las normas y pensando en el bienestar de los maestros y en la calidad de los mismos procesos

Dentro de esta misma perspectiva se exige que ante los continuos cambios en las políticas de las instituciones se llegue a consensos entre los maestros y directivos. Que las decisiones que se tomen en este sentido puedan ser no solo conocidas sino discutidas con los mismos afectados. Y cuando ante casos concretos como es el de los permisos no se someta estos a largos trámites, sino que teniendo en cuenta las exigencias y criterios de los procesos como las circunstancias de los mismos maestros, se puedan conceder o no. Es importante que también en este mismo sentido cambie la mirada de los docentes hacia sus directivos. Que tengan a estos como sus orientadores, acompañantes, quienes los apoyan y no quienes los vigilan y por esto mismo no estén continuamente cambiando en su manera de actuar porque están o no cerca de ellos.

El directivo debe estar continuamente señalando claramente los objetivos de los trabajos a realizar y paralelamente llegando a consensos con sus maestros acerca de los mismos procesos y con\_ ello no estar respondiendo solo a intereses personales sino de toda la comunidad educativa.

**CUADRO 2**

**DIMENSIÓN II:        RESPONSABILIDAD**

ÍTEMS \ OPCION	3	18	32	36	48	57	66	68	75	89
V	68	55	34	45	16	65	47	53	34	58
F	18	30	51	40	69	21	34	31	52	28
I	14	15	15	15	15	14	19	16	14	14

**TOTAL RESPUESTAS**

VERDADERAS            475

FALSAS                    374

INDIFERENTES        151

## 8.2 RESPONSABILIDAD

A nivel de la *responsabilidad* es importante reconocer de principio como los maestros en su gran mayoría son concedores de las responsabilidades que les corresponden en sus respectivas instituciones. Sin embargo se necesita que lo que estos ejecuten no se haga dependiendo tanto de la aprobación de sus superiores; como también se corrija la tendencia a que solo se pide razón de lo que se realiza cuando ya están finalizando los procesos. Ante todo es importante se aumenten los niveles de confianza; cuando esto ocurre se logra una mayor autonomía en la ejecución de las labores de la escuela con lo que se enriquece la labor de supervisión puesto que el esquema tradicional de vigilancia es reemplazado por el de acompañamiento y apoyo.

Los directivos continúan siendo elementos fundamentales ante los resultados finales por esto deben aprovechar realmente las ventajas que les brinda el proceso de delegación y coordinación con sus maestros apoyados en ambientes participativos y de liderazgo. En este sentido ya los maestros no realizarán sus tareas como mejor les parezca sino respondiendo a criterios de *responsabilidad* y de los mismos proyectos educativos institucionales.

Un criterio determinante para finalizar los procesos o parte de estos es hacerlo con la calidad y responsabilidad y no en función del tiempo.

Dentro de las instituciones la *Responsabilidad* se debe constituir en la obligación de un individuo en cumplir las actividades asignadas con lo mejor de sus habilidades; será la obligación de cada uno de los maestros en alcanzar los resultados mutuamente determinados por medio de la participación de los superiores y de los mismos maestros.

Se deben desarrollar políticas de estímulo o iniciativas de los maestros sobre cómo desarrollar los trabajos al interior de la escuela, esto necesariamente tiene que aumentar los niveles de confianza y por supuesto de mayor *responsabilidad*. Los criterios de supervisión no serán tomados entonces como simple control sino como el reconocimiento de que las tareas deben ser realizadas con *responsabilidad* y calidad y de acuerdo a una legislación que responde a los intereses de la comunidad educativa.

Se estará en función de la planeación, lo que implicará que las acciones se dirijan hacia el logro de los objetivos institucionales y así se puedan tomar correctivos cuando se necesite lo más pronto posible; y puesto que la resistencia a los cambios es una acción humana natural, estos deben ser justos, específicos y cuantificables en cuanto sea posible, es decir deben motivar más que coaccionar. Además de aumentar en el mayor grado posible el autocontrol.

**CUADRO 3****DIMENSIÓN III:                    NORMAS DE EXCELENCIA**

ITEMS OPCIÓN	1	10	19	28	30	39	46	47	54	55	64	84
V	70	49	70	45	62	52	54	20	59	57	18	47
F	16	36	15	39	23	31	20	64	27	27	65	39
I	14	15	15	16	15	17	16	16	14	16	17	14

**TOTAL RESPUESTAS**

VERDADERAS        603  
FALSAS               412  
INDIFERENTE       185

**PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN**  
48.25%  
**CLASIFICACIÓN**  
**TIBIA**

### 8.3 NORMAS DE EXCELENCIA

A pesar del interés manifiesto de directivos y docentes porque a los procesos educativos se les imprima la calidad requerida, en la realidad se descubre como estos mismos procesos son carentes de ella. Es importante reconocer como dentro del sector educativo de la localidad, se cuenta con un buen número de personas calificadas en razón de su preparación. Sin embargo, estos mismos reconocen no hacerse responsables de trabajos importantes dentro de las mismas instituciones, y cuando estos se realizan en muchos casos son ejecutados con superficialidad y mediocrementemente. Cuando estos mismos tienen cierto grado de dificultad son retardados en su cumplimiento hasta cuando sea posible. 49

No existen políticas claras ni estrategias que permitan que muchas y buenas ideas que surjan al interior de los maestros se lleven a la práctica. Lo anterior no estimula para que las distintas tareas que se exigen en la escuela sean desarrolladas con el dinamismo requerido, ni se institucionalice el hecho de que todo el trabajo debe ser cuidadosamente planeado y organizado. Muchos docentes a partir de sus capacidades, habilidades y preparación aportan lo mejor de sí en función de los procesos, pero esto no se presenta como un movimiento generalizado. En esto último influye bastante el hecho de que los mismos directivos no son quienes asumen el liderazgo en la búsqueda de la calidad del servicio educativo, como tampoco estimulan las muchas iniciativas que se presentan por parte de los maestros.

Corresponde a estos enfocar hacia una administración participativa que busque siempre el máximo de calidad y dinamismo en los procesos.

La especialización de los docentes en sus distintas áreas y proyectos asignados, la continua actualización y capacitación, el mejorar constantemente las relaciones entre los mismos docentes y con los directivos es fundamental dentro de este proceso de desarrollo de la creatividad como algo inherente a las habilidades propias de cada persona. Sin embargo, esta solo puede desarrollarse en un ambiente que posea elementos como es el derecho a la información, el conocer claramente todo lo que se realiza al interior de la escuela, el opinar, la confianza entre otros; esto sencillamente porque si al maestro se le brinda información y espacios para discutir sobre su escuela, sentirá mayor confianza y seguridad en su capacidad de generar ideas, orientadas hacia la solución de problemas cotidianos de su trabajo, del área de su especialización o de todo el proceso educativo.

**CUADRO 4****DIMENSIÓN IV: RECOMPENSA**

ÍTEMS OPCIÓN	6	15	17	33	37	42	45	50	51	60	69	78	87
V	53	49	66	39	63	71	27	16	15	27	30	49	54
F	33	36	19	45	20	14	55	68	70	57	55	34	31
I	14	15	15	16	17	15	18	16	15	16	15	17	15

**TOTAL RESPUESTAS**

VERDADERAS 555

FALSAS 537

INDIFERENTE 204

PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN 43.0%

CLASIFICACIÓN TIBIA

## 8.4 RECOMPENSA

Siendo los estímulos a los docentes parte fundamental de los procesos educativos, no existen políticas claras que estimulen el trabajo que estos realizan.

Se tiene claro que los maestros deben ejecutar con *responsabilidad* y con calidad las distintas tareas para las cuales se comprometieron pero en esta misma forma se dan pocos estímulos a los docentes que trabajan bien.

Es claro que al interior de las instituciones existen muchos maestros con distintos niveles de capacitación y que a la vez ejecutan sus *responsabilidades* con creatividad y pensando en el continuo desarrollo de sus alumnos y porque ello es inherente a su profesión como maestros, pero también tiene que ser muy clara la posición que asuman tanto los directivos como la administración municipal frente al trabajo que estos realizan,

Un educador no tiene por qué experimentar temores o miedos cuando dentro de su práctica cometa errores y mucho menos cuando este ha sido una persona responsable.

Esta misma actitud se continuará dando en la misma medida en que solo se piense en sancionar cuando se cometan por parte de estos fallas o errores o que sistemáticamente estos mismos perciban por parte de sus directivos la actitud de indisposición porque las tareas no se ejecutan como corresponde

Lo anterior ha llevado a que en muchos casos y ante las tareas que se deben ejecutar, estas se hagan o no con mayor o menor intensidad.

Paralelamente al hacer tomar conciencia de que el trabajo debe realizarse con responsabilidad, con actitud de servicio a la comunidad educativa, se debe dar y por quien corresponda el reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Que el maestro experimente de alguna manera que ante sus esfuerzos existe algún tipo de recompensa. Que su posición dentro del trabajo corresponda a la calidad de sus servicios. Que cuando en el desarrollo mismo de los procesos se cometan fallas o errores no se piense tanto en sancionar o castigar como en enseñar a corregir estos mismos errores. Se analicen y con carácter crítico estos mismos se busquen

**PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN**  
51.25%  
**CLASIFICACIÓN**  
**TIBIA**

salidas de orden formativo que se resalten las muchas cualidades que existen en estos, como también los distintos trabajos que demuestren calidad.

En conclusión una institución educativa que se distinga por la explicación y discusión de sus objetivos a sus maestros por el estilo de dirección cimentando en el respeto a la dignidad del hombre, claro y participativo, por la presencia de sistemas de comunicación fluidos y oportunos, por el reconocimiento efectivo estímulos que garanticen la satisfacción de ambientes de las necesidades básicas de los maestros, por la creación de ambientes más amables, puede decirse entonces que no solo se está garantizando sistemas justos de recompensa sino que se ha iniciado procesos firmes hacia la calidad del trabajo en la escuela.



**CUADRO 5**

**DIMENSIÓN V: CLARIDAD ORGANIZACIONAL**

ITEMS \ OPCION	2	9	11	20	27	29	38	56	65	72	73	74	82	83
V	71	33	36	66	39	53	54	27	20	24	46	22	49	61
F	15	51	49	19	46	32	23	52	59	62	40	63	37	24
I	14	16	15	15	15	15	23	21	21	14	14	15	14	15

**TOTAL RESPUESTAS**

VERDADERAS 601

FALSAS 572

INDIFERENTE 227

PRESENCIA DE LA DIMENSION 42.92%

CLASIFICACION TIBIA

## 8.5 CLARIDAD ORGANIZACIONAL.

En las instituciones educativas del Municipio de Copacabana se percibe que la estructura de la organización, la conducta individual y grupal y los procesos para toma de decisiones y comunicaciones inciden en el clima organizacional. Se considera que el directivo se preocupa parcialmente para que los docentes estructuren sus actividades pedagógicas y curriculares, apreciándose en varios docentes el inconformismo y la desmotivación para cumplir a cabalidad con su trabajo; varios directivos son empíricos en administración con una permanencia en la institución de 15 años o más incidiendo por lo tanto en la poca confiabilidad de los docentes, y en no creer en el directivo por su trabajo mecánico, mas no cimentado teóricamente.

Es común que los directivos no deleguen responsabilidades por:

- Tendencia a querer hacer las cosas personalmente. Cuando una persona está encargada de actividades específicas, su deseo normal es cerciorarse que el trabajo se ejecuta, y la mejor forma de asegurar esto es hacerlo por sí mismo. En esencia el no delegar es retener la responsabilidad, que por lo general se cree que es de propia posesión y un sello de auto importancia.
- Dejar de asumir la función administrativa al ser promovido a las filas de la administración. En muchos casos las personas son promovidas a puestos administrativos en parte por su disposición en el pasado para tomar decisiones. Al ser promovidos, esas personas continúan tomándolos y toman todas las dimensiones en su unidad.
- Temor a quedar expuesto. La delegación puede dejar al descubierto fallas administrativas. Malos procedimientos de operación, prácticas y procedimientos que pueden salir a la luz. Este temor es comprensible, pero la exposición de las dificultades es el primer paso para corregirlas.
- Aceptación inconsciente de la teoría de la persona indispensable, Un directivo puede creer que en realidad es indispensable en la organización. Deseando que se note su ausencia y encontrando que las cosas no van tan fluidamente cuando está ausente es satisfactorio para el ego, pero limita la delegación.

- Deseo de dominar. Por cualquier número de razones algunos directivos tienen un intenso deseo de influir en otros, de hacer sentir su presencia en toda reunión y gobernar su organización. Parecen disfrutar trabajando bajo presión, estar ocupados con citas, y que los docentes les lleven todos los asuntos para su aprobación.
- No estar dispuestos a correr riesgos Para delegar autoridad con éxito es necesario aceptar el riesgo de que un subordinado tome decisiones equivocadas Debe correrse este riesgo si se desean directivos experimentados La mayoría de los directivos están donde están porque alguien tuvo fe en ellos y aceptó el riesgo calculado inherente al delegar autoridad a sus subordinados.
- Actitud de que el subordinado es incapaz de usar adecuadamente la autoridad. En realidad, puede sufrir la calidad del desempeño, pero una gran parte del trabajo del directivo es desarrollar a las personas, y la delegación de la autoridad ayuda a este objetivo. Asimismo, el que delega puede temer que el delegado, ayudado por la delegación, resultará ser tan capaz que pueda amenazar el puesto del que delega o calificar para promoción que resulta en quien delega pierda un colaborador competente.

En la claridad organizacional se percibe además, que los docentes no cuentan con los elementos de trabajo necesarios, razón que permite conceptualizar que los recursos son necesarios para optimizar el trabajo, cuando hay carencia y a un discurso pedagógico poco coherente; los recursos suscitan a transformaciones que generan en beneficio de un colectivo; los recursos en la institución educativa son factores determinantes y consecuencia de la actividad formativa que en ellos se imparte.

Aunque la mayoría de los docentes conocen de su trabajo, se hace más evidente la debilidad del modelo tradicional de enseñanza basado en información y aprendizaje de concepto y teoría, y más clara la conveniencia de un modelo pedagógico que complemente la enseñanza de temas científicos con el desarrollo de procesos cognitivos y el ejercicio de habilidades superiores de pensamiento como medio para garantizar las transferencias de aprendizaje, razón de ser una educación donde el ambiente sea propicio.

Aunque las funciones que cada uno de los docentes deben desempeñar son claras, se aprecia en algunos, displicencia para su cumplimiento. La claridad de los objetivos y prioridades permite que se cumpla "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" cuando se ejecuta un trabajo hay conciencia del porqué se hace; los problemas que se presentan son obviados tratando de llevar un conducto regular para su oportuna solución; es preocupante que quien se vincula a la institución no reciba una inducción, pues una de las principales necesidades del empleado es la información respecto a los asuntos de su institución; este deseo de información surge de la necesidad de mantener control sobre el entorno en el cual se desempeña el trabajo y se satisface, en múltiples formas, como son reuniones periódicas de información, avisos en cartelera, boletines y diálogos personales.

En resumen, un mayor compromiso y deseo de contribuir en mejor forma a la ejecución del trabajo se logra cuando la persona recibe y dispone de suficiente información sobre la institución, éxitos y dificultades de la institución, los proyectos presentes y futuros y los resultados de la evaluación del desempeño.

**CUADRO 6****DIMENSION VI: CALOR Y APOYO**

ITEMS OPCIÓN	4	22	31	34	40	49	53	63	67	76
V	66	64	58	46	66	62	49	31	54	46
F	19	21	20	24	19	22	35	45	30	24
I	15	15	22	20	15	16	16	24	16	30

**TOTAL RESPUESTAS**

VERDADERAS	542
FALSAS	253
INDIFERENTE	139
PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN	54.20%
CLASIFICACIÓN	TIBIA

## 8.6 CALOR Y APOYO

Dentro de las instituciones educativas del Municipio de Copacabana, se aprecia un ambiente de compañerismo agradable, no son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo, el trato del directivo es cordial, si se necesita algo, este está dispuesto a ayudar, los docentes tienen identidad en la forma de vida que se lleva; se vive un ambiente de altruismo y de ayuda mutua, se tiene sentido de la amistad, los docentes por su madurez y experiencia se caracterizan por su sinceridad y transparencia, el interés de valorar al compañero, la interdependencia entre uno y otro, la individualidad permitiéndole al otro que madure y desarrolle su originalidad y creatividad, la satisfacción recíproca de las necesidades; se percibe respeto de las necesidades; se percibe respeto por la vida privada del otro y ayuda mutua. La dimensión relacional es esencial a la persona humana, no nacimos para vivir solos, necesitamos de los demás y estamos, queramos o no, en íntima relación con los otros.

Todos configuramos un conglomerado social donde las alegrías y los dolores, los éxitos y fracasos, los odios y los amores van tejiendo una historia que a todos atañe y compromete.

Porque somos seres humanos en sociedad necesitamos captar con sensibilidad social la onda de los otros, sentir los acontecimientos como presupuesto indispensable para conducirlos y orientarlos hacia una convivencia más humana y fraternal. No se trata sólo de sentir con el peligro de un sensible sentimentalismo, se trata de una dolencia que me lleva a remediar en cuanto sea posible la necesidad ajena, por eso la sensibilidad exige compromiso.

PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN  
44.08%  
CLASIFICACIÓN  
TIBIA

**CUADRO 7****DIMENSIÓN VII:****SEGURIDAD**

ÍTEMS OPCIÓN	8	13	24	26	35	44	51	59	62	71	77	80
V	45	58	44	41	67	24	15	57	23	36	57	62
F	34	28	40	42	18	55	70	26	60	50	25	24
I	21	14	16	17	15	21	15	17	17	14	18	14

**TOTAL RESPUESTAS**

VERDADERAS	529
FALSAS	472
DIFERENTE	199
PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN	44.08%
CLASIFICACIÓN	TIBIA

**PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN**  
66.25%  
**CLASIFICACIÓN**  
TIBIA



## 8.7 SEGURIDAD

Cuando hablamos de seguridad nos estamos refiriendo a la social, a la económica, a la personal, a la de la vida.

Como la mayoría de los factores psicológicos y sociales, las seguridades están interrelacionadas y son interdependientes. Una contribuye a la otra. Sí una persona está socialmente segura desarrolla mayor autoestima y más confianza personal. Lo mismo se aplica a la seguridad económica, a su vez, si una persona tiene altas capacidades y logra considerables éxitos, probablemente será más aceptada socialmente y tendrá más éxito. Buena parte de la seguridad o inseguridad que presenta una persona, depende del grado y medida del propio éxito o fracaso. Esto, a su vez depende de las capacidades de la persona y de la medida en que se realizan y llevan a la práctica sus posibilidades.

También es importante indicar que el concepto de seguridad está muy vinculado al concepto de adaptación, es decir, en la medida en que una persona se siente segura de sí misma, se puede hablar de su adaptación al medio que lo rodea.

En las instituciones educativas del Municipio de Copacabana, se percibe que en general hay manejos claros para dirigir a los docentes, las decisiones que se toman son oportunas y obviamente consultadas, hay justicia en las observaciones que se hacen, no interesa mucho saber de las personas para aceptarlas como empleados, el estatuto docente permite que haya estabilidad en el trabajo para los docentes oficiales, los privados están sometidos a contratos a término fijo, no se cuenta con la institución como respaldo para la vejez, no hay recompensa, ni estímulo para la persona que trabaje bien, los desacuerdos se expresan con naturalidad sin temor a generar problemas, en caso de emergencia no hay las debidas precauciones de seguridad, es aceptable el ambiente que se respira en la institución educativa, los docentes pueden expresarse sin temor con respecto al trabajo en los establecimientos oficiales, en el privado hay recelo y por lo general hay preocupación para que los docentes den educación a sus hijos.

**CUADRO 8****DIMENSIÓN VIII: SALARIO**

ITEMS OPCIÓN	7	16	25	43	52	61	70	79	81	88
V	25	25	27	15	70	29	23	28	49	34
F	59	57	55	67	14	55	62	53	34	51
I	16	18	18	18	16	16	15	19	17	15

**TOTAL RESPUESTAS**

VERDADERAS	325
FALSAS	507
INDIFERENTE	168
PRESENCIA DE LA DIMENSIÓN	32.50%
CLASIFICACIÓN	TIBIA

## 8.8 SALARIO

El salario a la luz de las disposiciones laborales, va adquiriendo poco a poco una configuración propia y específica, en forma tal que, cuando aparezca, se puede afirmar, sin asomo de duda, que se está en presencia de una relación jurídico-laboral subordinada. Por esas razones, el estudio del salario cobra especial relieve, sin que para los efectos de su análisis y de su explicación tenga que estudiarse las distintas doctrinas económicas.

Hay autores que no emplean el término salario en forma precisa para designar la retribución del trabajador por el servicio que presta. Uno de ellos, Manuel Alonso García, emplea la palabra retribución, manifestando que es más técnica y más acertada que la de salario, aunque sin renuncia, por su común utilización, al empleo de esta designación.

En los docentes del Municipio de Copacabana se visualiza un inconformismo por el salario que se devenga, teniendo en cuenta que el docente es un profesional y por lo tanto debe de estar bien remunerado; las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias, no se da ningún tipo de ayuda adicional, el salario se aumenta cada año de acuerdo con la inflación. El costo de la vida afecta a los docentes, no hay remuneración por la habilidad y compromiso del docente, esta solo se presenta cuando por tiempo de servicio se asciende, sin embargo una gran mayoría están estancados en el grado 8<sup>o</sup> y 10<sup>o</sup> por no tener estudios de pregrado. En general si se realiza la misma labor en otra institución distinta a las del municipio se ganaría más dinero, fuera del trabajo los amigos de los docentes no tienen más que estos; es poco el interés de las instituciones educativas para que el docente de educación a sus hijos y finalmente con el sueldo devengado no se puede llevar una vida decente.

La siguiente gráfica muestra la percepción del clima organizacional de las instituciones educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana.





## DIMENSIONES

- I CONFORMIDAD
- II RESPONSABILIDAD
- III NORMAS DE EXCELENCIA
- IV RECOMPENSA
- V CLARIDAD ORGANIZACIONAL
- VI CALOR Y APOYO
- VII SEGURIDAD

Al describir los cuadros 1 a 8 y gráfica estadísticamente se percibe que en las instituciones educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana los porcentajes obtenidos en su orden son:

CONFORMIDAD	58.57%
CALOR Y APOYO	54.20%
NORMAS DE EXCELENCIA	50.25%
RESPONSABILIDAD	47.50%
SEGURIDAD	44.08%
RECOMPENSA	43.00%
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	42.82%
SALARIO	32.50%

### **PRESENCIA TOTAL DE TODAS LAS DIMENSIONES 46.62%**

Analizados los resultados y confrontados teóricamente se percibe que el clima organizacional en las instituciones de Básica Primaria es TIBIO.

### **9. PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE BÁSICA PRIMARÍA DEL MUNICIPIO DE COPACABANA**

Analizados los ítems del cuestionario Tecia que permitieron la evaluación del clima organizacional en las instituciones educativas de Básica primaria del Municipio de Copacabana; ponemos a consideración de las autoridades educativas y administrativas del municipio el siguiente plan de acción que permitirá mejorar el clima organizacional de la clasificación TIBIA a una clasificación más alta.

## **9.1 MISIÓN**

Una Educación fundamentada en la creación, recreación y reconstrucción de los saberes, enmarcada en el devenir de los acontecimientos internacionales a nivel de la economía, la ciencia y la tecnología y cuya fundamentación ideológica sea la pedagogía de los derechos humanos, constituyen los aspectos que orientarán la educación Copacabanita.

De ahí que nuestra educación debe socializar el conocimiento y permitir el libre acceso de niños y jóvenes a los distintos aspectos de la actividad científica, cultural y tecnológica; esta será la garantía para acceder a la participación en la definición de las políticas de desarrollo del país y a la creación de los valores de la modernidad.

Esta posición nos obliga necesariamente a pensar en las estructuras curriculares de las diferentes áreas del conocimiento, a la necesidad de aprender a construir currículos a partir de las condiciones históricas del medio, al cambio de metodologías que generen un ambiente laboral propicio para aprehender la ciencia y la tecnología, como también la importancia de legitimar el espacio curricular de los derechos humanos no sólo a partir de los programas planes, textos, evaluaciones, recursos, capacitación docente sino especialmente desde la cultura organizacional propia de la escuela a partir de unas reales relaciones pedagógicas democráticas, donde la participación, el diálogo, la concertación, el desarrollo de la creatividad, de la autonomía, de la tolerancia y de la solidaridad, sean las bases que los sustenten.

Una pedagogía fundamentada en los derechos humanos debe estar enmarcada en un proceso de construcción teórico-práctico permanente donde los conocimientos, los sentimientos y las acciones intersubjetivas nos lleven a asumir una conciencia democrática no para resolver las necesidades inmediatas de la existencia, sino para seleccionar, organizar, tramitar y transformar posiciones valorativas e ideológicas de la cultura organizacional.

## **9.2 MARCO GENERAL DEL PLAN DE ACCIÓN EDUCACIÓN Y SOCIALIZACIÓN**

La Municipalización de la educación y los paulatinos procesos de descentralización plantean retos de profunda significación a nivel político, administrativo, social y laboral.

Mediante dichos procesos se les ha otorgado al ciudadano y a la comunidad la facultad de intervenir y de decidir en los asuntos más inmediatos de su sociedad, se le ha ampliado el horizonte de la participación y de la construcción de la nueva ética civil. Igualmente se le ha ido posibilitando administrar sus propios servicios, funciones y recursos humanos, físicos y financieros,

La educación debe ser el medio de socialización por excelencia y la escuela el espacio para la construcción del estado social de derecho, de los valores cívicos, de las prácticas democráticas y de los principios y valores de la participación ciudadana.

### **9.3 EDUCACIÓN Y SABERES**

La enseñabilidad de los saberes implica entre otros asuntos los siguientes:

74

- Cambio de actitud de los educadores en cuanto a su dignificación como seres humanos y como miembros de una comunidad académica. El educador tiene que ganar reconocimiento en ambos sentidos,
- Asumir la práctica pedagógica como una práctica investigativa y cambiante.
- El docente debe enfrentar sus saberes desde la dialéctica y la epistemología, asumirlos críticamente y utilizarlos para dinamizar la cultura organizacional.
- Aprender a construir currículos de acuerdo con los conocimientos históricos, sociales y económicos del entorno.
- Dirigir autónomamente su práctica pedagógica desde los proyectos educativos institucionales.
- Los saberes científicos son la fundamentación del desarrollo económico, de ahí que sea importante modernizar las teorías, desarrollar una actitud científica, aprender a utilizar el método científico y desarrollar los procesos de la inteligencia (observación, análisis, síntesis, resolución de problemas, creatividad).
- Modernizar los recursos tecnológicos y acceder a los medios de comunicación.
- Reconocimiento del Educador como agente de animación socio-cultural al interior de la comunidad

En síntesis, la enseñabilidad de los saberes no debe conducir a un análisis crítico de las estructuras en las cuales se ha basado la práctica pedagógica en el Municipio.

### **9.4 EDUCACIÓN Y FORMACIÓN DE EDUCADORES**

La formación de los educadores exige ante todo un cambio respecto a la ética, la pedagogía y frente a las concepciones relativas y cambiantes de la realidad y la verdad de las teorías y los conceptos propios de su

saber. Exige igualmente un cambio en las estructuras de todas las instituciones educativas que brindan formación pedagógica, especialmente de educación, cuya funcionalidad debería estar dirigida a constituirse en los espacios propicios para la investigación, la producción y socialización del saber.

## **9.5 EDUCACIÓN, CALIDAD Y COBERTURA**

Es necesario definir la calidad de la educación Copacabanita en términos de sus relaciones con las políticas de los organismos internacionales, con el neoliberalismo y con las directrices del gobierno nacional y en la redefinición del modelo de desarrollo colombiano.

Se hace necesario ampliar la cobertura educativa pero con la calidad en cuanto a obras de infraestructura y dotaciones adecuadas y modernas, con la elaboración de modelos curriculares pertinentes a cada realidad, con sistemas de evaluación y retroalimentación de todos los procesos pedagógicos sustentados en una reflexión colectiva, con la creación de espacios de capacitación y profesionalización del personal docente, con unas prácticas pedagógicas de horizontalidad que tiendan a un mejoramiento del clima organizacional.

## **9.6 EDUCACIÓN E IDENTIDAD DEL DOCENTE CON LA COMUNIDAD COPACABANITA**

Es necesario crear mecanismos dirigidos a los cambios paulatinos de las relaciones de poder en la escuela, a resolver conflictos y a enfrentar problemas mediante la conciliación y el diálogo, a cambiar las metodologías de trabajo que no violenten los procesos de desarrollo de niños y jóvenes sino que los desarrollen y los fortalezcan en la investigación y la creatividad, a elaborar un proyecto ético participativo que fortalezca las relaciones del docente, abrir espacios de comunicación donde toda la comunidad educativa piense crítica y reflexivamente sobre los acontecimientos de su entorno, a pensar en la escuela como el espacio de transformación social cuyo eje sea la dignificación del ser humano con sus derechos y obligaciones.

Es importante generar mecanismos, motivaciones para que el docente se integre a la comunidad, para que a través de este contacto se fortalezca el sentido de identidad y pertenencia con las necesidades, intereses y expectativas del municipio.

9.7 CUADRO OPERATIVO

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABILIDAD
Sensibilizar a directivos docentes para una motivación y actitud de cambio.	Realización de talleres y jornadas pedagógicas de sensibilización y autoestima.	3 años	JUME, Secretaria de Educación Municipal y Núcleo educativo.
Crear espacios de integración para directivos docentes.	Realización de jornadas pedagógicas, culturales, deportivas y recreativas.	3 años	Administración Municipal, Junta de deportes, Casa de la Cultura, Politécnico.
Establecer mecanismos de control y supervisión para mejorar la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar periódicamente los establecimientos educativos,</li> <li>• Revisar los procesos curriculares de los establecimientos educativos.</li> </ul>	3 años	Secretaria de Educación Municipal. Jefatura de Núcleo. Rectores y directores, Comité pedagógico del municipio.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABILIDAD
<p>Asesorar y discutir permanentemente los PEI.</p>	<p>Asesorar y discutir permanentemente los PEI.</p>	<p>Correspondencia recibida:</p> <p>ÁREAS DE MAYOR CONSULTA:  AA PEDAGOGÍA,  AB DIDÁCTICA  B. CURRÍCULO</p>	<p>Administración Mpal.</p>
<p>Crear estímulos significativos para directivos y docentes</p>	<p>Crear la medalla cívica del municipio para educadores destacados.</p>	<p>3 años</p>	<p>Junta Mpal de Educación Secretaria de Educación Municipal. Núcleo Educativo, Directivos, docentes, Estudiantes, padres de familia y comunidad en general.</p>
<p>Reconocimiento público: menciones de honor, diplomas, resoluciones.</p>	<p>Reconocimiento público: menciones de honor, diplomas, resoluciones.</p>	<p>FA:  FB:  FC:  FD:  G Investigación  H Cognición  I Ed. Superior  JC:  JD:  JE:  JF:  JG:  JH:  LA:  LB:  PA:  PB:  PC:  PD:</p>	
<p>Crear incentivos económicos para educadores con proyección destacada a nivel local, departamental y nacional.</p>	<p>Crear incentivos económicos para educadores con proyección destacada a nivel local, departamental y nacional.</p>		<p>Establecer primas de antigüedad para educadores con más de</p>



OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABILIDAD
<p>Estudiantes: Pregrado</p> <p>Estudiantes Postgrado</p> <p>Docentes</p> <p>Docentes jubilados</p> <p>Empleados no docentes</p> <p>Investigadores</p> <p>Otras facultades</p> <p>Otras instituciones</p> <p>Material ubicado:</p> <p>Préstamo Interbibliotecario</p> <p>Ubicar fichas de material prestado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar comités pedagógicos interinstitucionales</li> <li>Establecer convenios con las instituciones de Educación superior, locales y departamentales tanto públicas como privadas.</li> </ul>	<p>Correspondencia recibida:</p> <p>AREAS DE MAYOR CONSULTA</p> <p>AA. PEDAGOGÍA</p> <p>AB. DIDACTICA</p> <p>B. CURRÍCULO</p> <p>CA</p> <p>CB</p> <p>CC</p> <p>CD</p> <p>D. FD. ESPECIAL</p> <p>EA</p> <p>EB</p> <p>EC</p> <p>FA</p> <p>FB</p> <p>FC</p> <p>FD</p> <p>G. Investigación</p> <p>H. Cognición</p>	<p>Administración Mpal,</p> <p>Secretaría de Educación Mpal.</p> <p>Núcleo Educativo, Hospital Santa Margarita. Cruz Roja Mpal, y otras instituciones de salud para atender docentes y familiares en forma oportuna y favorable.</p>
<p>PROCESOS TÉCNICOS</p> <p>Velar por la salud física y mental de los docentes y sus familias.</p> <p>Digitación de material</p> <p>Artículos</p> <p>Libros</p> <p>CD-ROM</p> <p>Folleto</p> <p>Revistas empacadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer convenios con el Hospital Santa Margarita, Cruz Roja Mpal, y otras instituciones de salud para atender docentes y familiares en forma oportuna y favorable.</li> </ul>	<p>3 años</p> <p>JC</p> <p>JD</p> <p>JE</p> <p>JF</p> <p>JG</p> <p>JH</p> <p>LA</p> <p>LB</p> <p>PA</p> <p>PB</p> <p>PC</p> <p>PD</p> <p>Análisis de material bibliográfico</p> <p>Libros</p> <p>Archivos de revista</p> <p>CD-ROM</p> <p>Folleto</p>	<p>Administración Mpal, Secretaría de Educación Mpal. Núcleo Educativo, Hospital Santa Margarita. Cruz Roja Mpal. Comfama y Comfenalco.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABILIDAD
<p>Mejorar sustancialmente la dotación de los establecimientos educativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar de mobiliario escolar a los establecimientos educativos que lo requieran.</li> <li>• Dotar material didáctico y audiovisual a los establecimientos educativos carente de ellos.</li> <li>• Organizar un taller para la reparación y mantenimiento de muebles escolares.</li> <li>• Dotar de los suministros básicos a las instituciones educativas.</li> <li>• Ampliar y mejorar la infraestructura física de los establecimientos</li> </ul>	<p>3 años</p>	<p>Administración Mpal, Secretaria de Educación Mpal. Almacén Planeación y Obras Municipales. Asociación de Padres de Familia, Consejos, Directivos, Directivos Docentes y estudiantes.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABILIDAD
<p>Revisar e implementar el manual de funciones de directivos y docentes</p>	<p>educativos que lo requieran.</p> <p>Asesorar a los consejos directivos de cada institución para revisar y hacer ajustes a los manuales de funciones. Estudio y análisis de las leyes 60/93 y 115/94</p>	<p>3 años</p>	<p>Gobierno escolar  Director de núcleo.  Secretaria de Educación Municipal.</p>



## ANEXO

### CUESTIONARIO DE TECLA

Este cuestionario ha sido diseñado para estudiar las características del CLIMA LABORAL de la Institución:

85

Al responder las preguntas tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso y el de su grupo de trabajo.
2. Cuando la frase se refiera explícitamente a la "Institución" o la "Empresa", responda con base en su percepción.
3. Lea cuidadosamente cada frase y decida si se aplica o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa tache la "V".
- 5 Si su respuesta es negativa tache la "F"
- 6 En caso de cambiar de respuesta, encierre en un círculo la opción equivocada y marque nuevamente la respuesta deseada.

Recuerde que esto no es una prueba, por tanto no existen repuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la primera impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad de cada frase a la situación de su grupo de trabajo.

Les agradecemos de antemano su colaboración al responder este cuestionario, con el cual se pretende contribuir al mejoramiento de su Institución.

- |  |   |                 |
|--|---|-----------------|
| 1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones                   | V | F <sup>86</sup> |
| 2. El Directivo se preocupa porque atendamos bien.                                 | V | F               |
| 3. Cada uno es considerado como un conocedor de su trabajo y se le trata como tal. | V | F               |
| 4. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo         | V | F               |
| 5. Aquí la gente se siente metida en una jaula.                                    | V | F               |
| 6. En esta Institución se estimula al a persona que trabaja bien.                  | V | F               |
| 7. Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias.           | V | F               |
| 8. Creo que hay manejos pocos claros en la forma como dirigen a los docentes.      | V | F               |
| 9. Cada uno de los docentes cuenta con los elementos de trabajo necesarios.        | V | F               |
| 10. A los docentes les gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.            | V | F               |
| 11. Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empieza.   | V | F               |
| 12. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.                | V | F               |
| 13. A menudo ocurre que, por temor a consultar, se decide lenta y erradamente.     | V | F               |
| 14. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo.                                  | V | F               |
| 15. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento.                         | V | F               |

16. Aquí se dan ayudas adicionales a lo que está estipulando en el contrato de trabajo. V F
17. Hay que tener miedo cuando se comete un error. V F
18. Por lo general sólo nos piden cuentas del trabajo sólo cuando lo V F
19. En general el trabajo se hace superficial y mediocrementemente. V F
20. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.<sup>87</sup> F
21. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los directivos antes de ponerla en práctica.  
V F
22. Los directivos son cordiales en trato con los docentes y viceversa. V F
23. Los cambios en las políticas de la Institución se imponen sin consultar a los afectados. V F
24. Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas. V F
25. Se pueden esperar regularmente un aumento de sueldo. V F
26. Se requiere saber demasiado de las personas para aceptadas como empleados. V F
27. La iluminación de los puestos de trabajo es adecuada. V F
28. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda. V F
29. En esta Institución se cumple: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". V F
30. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. V F
31. Cuando necesitamos algo, el directivo está dispuesto a ayudarnos. V F
32. Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado. V F
33. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo. V F
34. Mis compañeros del trabajo viven mejor que yo. V F

35. Aquí se despide a la gente con facilidad. V F
36. Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo. V F
37. Por lo general, los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia. V F
38. A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen. V F
39. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo. V<sub>88</sub> F
40. Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados. V F
41. Es necesario un largo trámite para obtener cualquier permiso. V F
42. Son muy frecuentes las sanciones por fallas de trabajo. V F
43. Las prestaciones sociales que la Institución brinda son justas. V F
44. Puedo contar con la Institución como respaldo en mi vejez. V F
45. El que se esfuerza en el trabajo es recompensado. V F
46. Muchas veces se trabaja tan poco como sea posible. V F
47. En esta Institución se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado.  
F V
48. Aquí se fijan mucho en cómo se emplea el tiempo de trabajo. V F
49. Siento que trabajo con compañeros, no con rivales. V F
50. Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia. V F
51. Por lo regular, a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la Institución.  
V F
52. El costo de la vida afectada en forma especial a los empleados de esta institución. V F
53. Acá la gente no se entromete en la vida privada de los demás. V F

54. Casi nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones. V F
55. Aquí, la calidad del trabajo tiene que ser excelente. V F
56. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial. V F
57. El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo V F
58. Los docentes cambian su manera de actuar cuando se acerca el directivo. V F  
89
59. Para evitar problemas en el futuro, es mejor egresar el desacuerdo. V F
60. Normalmente se buscan los errores y no las cualidades de nuestro trabajo. V F
61. Aquí se remunera al empleado según su habilidad. V F
62. No se ahorran preocupaciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia.  
V F
63. El Directivo tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesite. V F
64. Los Directivos no se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad de trabajo. V F
65. Generalmente la persona que se vincula a la Institución recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. V F
66. Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece. V F
67. Aquí se dicen las cosas como son. pero de buena manera. V F
68. Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer. V F
69. Si se comete un error, se enseña a corregirlo. V F
70. Realizando la misma labor, se ganaría más en otra empresa. V F
71. El ambiente que se respira en esta empresa es tenso. V F
72. En esta Institución se publican las noticias de interés para los empleados. V F

73. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. V F
74. Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo. V F
75. En esta Institución se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo, V  
F
76. No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no lo agradecen, V 90 F
77. Aquí no puede expresarse sin temores con respeto al trabajo. V F
78. Cualquier error que se cometa en el trabajo indisponen a los directivos V F
79. Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo V F
80. Los docentes tienen derechos a apelar las decisiones de los directivos V F
81. En la institución existe cierta preocupación porque el empleado de educación a sus hijos  
V F.
82. En realidad, a casi nadie le importa comenzar un trabajo aunque no se haya terminado el que se está haciendo.
83. Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente. V  
F
84. Existe interés por parte de los directivos para estimular las iniciativas de los docentes de la Institución. V F
85. Normalmente cuando trabajamos en grupo con otras dependencias de la Institución nos colaboramos satisfactoriamente. V F
86. Aquí existe mucho formalismo para todo V F
87. Es igual que trabaje intensamente o que no lo haga. V F
88. Con el sueldo que la gente gana en esta Institución se puede llevar una vida decente. V  
F
89. Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se pueda cometer. V F
90. A menudo se presenta hostilidad entre el personal. V F



## BIBLIOGRAFÍA

ARGYRIS, Chis. El individuo dentro de la organización. Barcelona; Ed Herder, 1979. 413p.

92

ACOSTA, César. Importancia de la sociología en las organizaciones. Medellín: Universidad San Buenaventura Facultad de Sociología, 1955 59 p. Tesis.

ALBERCHE, Karl; ZEMKE, Ran. Gerencia del Servicio. Bogotá: Ed. Legis. 202p.

ÁLVAREZ G. Guillermo. El constructo "Clima Organizacional": Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11 (1 y 2): 25-50 1992.

ARIAS GALICIA, Femando. Administración de recursos humanos. México: Ed. Trillas, 1977. 524p

BATZAN PEÑA, Manuel. Dirección de Personal, organización y técnicas. Barcelona: Ed. Hispano-Europea, 1977. Tomo, 147 p.

BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición diagnóstico y consecuencias. México: Ed. Trilla, 1987. 121 p.

CAMPO. M., Ma. Claudia. Hacia un perfil del clima organizacional en la mediana industria en Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, 1987. 200 p. Tesis

CONTRERAS B., Marco Elías. Fenomenología de la Empresa, Santafé de Bogotá. De. Unisur, 1992. 328 p.

CALLE CORREA, Olga Lucia y otros Estudio descriptivo de la satisfacción y el clima organizacional en una empresa privada del Valle de Aburrá. Medellín: Universidad de San Buenaventura, Facultad de Psicología 1991. 192 p. Tesis.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. McGraw-Hill, 1983 495 p.

DESSLER Gary Organización y administración, enfoque situacional. Ed. Prentice-Hall Internacional, 1979, 410 p.

GEORGES D, Ma. Elena; SILVA J; RAMÍREZ, Gladys Astrid; Claudia del Pilar. Efectos de los círculos de calidad en el clima organizacional de su área de influencia directa en una empresa textil del Departamento de Tolima. Medellín. Universidad San Buenaventura, Facultad de Psicología, 1992. 2141 p. Tesis.

HARWOD F, Merrill. Clásicos en administración. México: **Ed.** Limusa, 1975. 447 p.

HERNÁNDEZ, G, María Eunice y otras. Estudio descriptivo del Clima organizacional en las direcciones técnicas, financiera y administrativa de la Promotora Médica las Américas S A, de Ciudad de Medellín a partir de la aplicación del instrumento de Tecia Medellín. Universidad San Buenaventura, 1993. <sup>93</sup>

HOYOS V y BRAVO Diseño de un instrumento para medir clima organizacional. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería 1977. 230 p. Tesis.

HUSE F, Edgar; BAWDITEH, James. El comportamiento humano en la organización. México; Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1960. 439 p.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. México: Ed. Trillas, 1977. 547p.

LÓPEZ YEPES, Fanny. El desarrollo humano y el éxito de las organizaciones, programa de gerencia social. Cali; Instituto FES de liderazgo, publicación IFL, 1991. 108 p.

MENDOZA TREJO, Francisco; URREGO RADEL, Florando. Lecturas **sobre** organización. México; De, Trillas, 1975, 219 p

MEJÍA, Henry; LÓPEZ, Abraham; ZULUAGA, Luis Carlos, Relaciones Industriales una visión diferente en la administración del recurso humano. Medellín: Universidad de San Buenaventura, Facultad de Sociología, 1933 124 p. Tesis.

ORTEGA C, David, Diccionario portugués -español, español-portugués. Barcelona: Editorial Ramón Sopena, S. A 1932. 1856 p.

PÉREZ GARCÍA, Jorge. Metodología de trabajos escritos: Nueva Edición Medellín: Lealon, 1987. 352 p. Programa Icontec, Icfes Normalización de la documentación Icontec Normas Colombianas sobre Documentación y Presentación de Tesis de Grado, 1991. 122 p.

REYES, María del socorro. SÁNCHEZ, Ana Milena, TOBAR, Adriana María. Influencia de las intervenciones de mejoramiento continuo en la cultura organizacional de la Compañía Suramericana de Seguros S.A. Medellín: Universidad San Buenaventura. Facultad de Psicología, 1993. 192 p. Tesis.

RODRÍGUEZ, G. Nuevas dimensiones del test para medir clima organizacional: informe auxiliar de investigaciones. Bogotá; Universidad de los Andes, 1974. 185 p, Tesis.

SIERRA V, Álvaro León, JARAMILLO G, Gloria Cecilia. Hay diferencias significativas en la opinión de los administradores de las empresas en los sectores públicos y privados de la ciudad de Medellín: Universidad de San Buenaventura, Facultad de Psicología, 1982. 89 p. Tesis.

SUDARSKY, John. Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional. La medición del clima organizacional. Bogotá: Universidad de los Andes. 1989 245 p.

94

TORO ÁLVAREZ, Femando. Art. Socialización organizacional: Una manera de ver la educación para el trabajo. Revista Interamericana de Psicología. Vol. 6 (2): 125. 1987.

VÁSQUEZ M, Silvia. Hacia una definición comprensiva del clima organizacional. En; Revista Interamericana de Psicología General y Aplicada. 1991. p, 443 450. Revista de la Sociedad Española de Psicología Vol. 44 262 p.

ZABALA, Javier Francisco, Administración de personal. Medellín: Instituto Central Femenino Vice rectoría Académica Centro de Recursos para la Educación a Distancia. 1989, 293 p.

