

DESCRIPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL LA Balsa

Autora:

GLORIA ISABEL HERNÁNDEZ DÍAZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
CHÍA  
2018

DESCRIPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL LA Balsa

Autora:

GLORIA ISABEL HERNÁNDEZ DÍAZ

Especialista en Educación Sexual - Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Asesor

TYRONE ELIÉCER VARGAS MORENO

Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas – Universidad de La Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CHÍA

2018

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 13 de octubre de 2018, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: “*Descripción del clima organizacional en la Institución Educativa oficial La Balsa*” bajo la dirección del docente Investigador Tyrone Vargas Moreno

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: *Gloria Isabel Hernández Díaz*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Aprobado (3.8)

Mg. CLARA INÉS RINCÓN  
Jurado

Mg. SÉRGIO RODRÍGUEZ  
Jurado

Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE  
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	5
LISTA DE FIGURAS .....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Marco institucional.....	11
1.2 Antecedentes .....	14
1.3 Justificación del problema.....	16
1.4 Formulación del problema.....	18
1.5 Objetivo general .....	20
1.6 Objetivos específicos.....	20
2. MARCO TEÓRICO .....	21
2.1 Estado del arte .....	21
2.2 Conceptos propios de la investigación .....	26
2.2.1 La institución educativa.....	26
2.2.1.1 La institución educativa como organización .....	27
2.2.2. Clima organizacional.....	29
2.2.2.1 Tipos de clima organizacional.....	31
2.2.2.2 Teorías sobre el clima organizacional .....	32
2.2.2.3. Factores determinantes en el clima organizacional .....	33
2.2.2.4 Enfoques del clima organizacional .....	34
2.2.3 Conflicto en la organización.....	40
2.2.3.1 Tipos de conflictos en las organizaciones. ....	41
2.2.4 Enfoque relacional en la institución educativa.....	43
3. METODOLOGÍA .....	49
3.1 Tipo de estudio y diseño.....	49
3.2 Población y muestra .....	50
3.3 Instrumentos .....	53
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	59
4.1 Análisis intra-categorías .....	59
4.1.1 Satisfacción laboral .....	59

	4
4.1.2 Conflicto.....	62
4.1.3 Comunicación.....	66
4.1.4 Relaciones interpersonales .....	67
4.1.5 Confianza .....	69
4.2 Análisis inter-categorías .....	72
5. CONCLUSIONES.....	77
5.1 RECOMENDACIONES .....	82
6. REFERENCIAS .....	85
7. ANEXOS.....	88
ANEXO A.....	88

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Estado del Arte .....	22
Tabla 2. Población.....	52
Tabla 3. Matriz de análisis situacional para elaboración de la encuesta .....	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de la población por estamentos.....	52
Figura 2. Composición de la población por género.....	52
Figura 3. Distribución de la población de acuerdo con la edad.....	53
Figura 4. Tiempo de vinculación laboral en la institución.....	53
Figura 5. Modalidad de vinculación laboral.....	54
Figura 6. Perfil profesional.....	54
Figura 7. Formación académica.....	54
Figura 8. Valoración, reconocimiento y estímulos.....	60
Figura 9. Pertenencia institucional.....	60
Figura 10. Apoyo a circunstancias personales y/o familiares.....	61
Figura 11. Prioridad del bienestar de las personas para la institución.....	61
Figura 12. Desmotivación laboral.....	62
Figura 13. Tensión, estrés y/o enfermedad laboral.....	62
Figura 14. Tensiones, disputas y/o enfrentamientos entre compañeros.....	63
Figura 15. Implementación de sanciones y/o amenazas.....	63
Figura 16. Acuerdo ante los métodos y/o estilos directivos.....	64
Figura 17. Mantenimiento y cumplimiento de promesas.....	64
Figura 18. Frecuencia de conflictos entre compañeros.....	65
Figura 19. Presencia de abuso de poder, afán de protagonismo y/o maltrato.....	65
Figura 20. Prevalencia de intereses personales ante los institucionales.....	66
Figura 21. Intervención ante los conflictos.....	66
Figura 22. Presencia de crítica, rumor y/o chisme.....	67
Figura 23. Participación y opinión en alternativas de mejora.....	67
Figura 24. Claridad en la comunicación de los objetivos y metas institucionales.....	68
Figura 25. Predominio de la comunicación informal.....	68
Figura 26. Trato respetuoso entre las personas.....	69
Figura 27. Ambiente cordial y acogedor.....	69
Figura 28. Trabajo en equipo/colaborativo.....	69
Figura 29. Prioridad de las relaciones interpersonales.....	69
Figura 30. Honestidad y espontaneidad en la comunicación con los otros.....	70
Figura 31. Presencia de sospecha de que los otros manipulan información.....	70
Figura 32. Cuidado y prevención ante la presencia de espectadores.....	71
Figura 33. Tranquilidad y sinceridad al expresarse.....	71
Figura 34. Cuidado ante las expresiones utilizadas.....	71
Figura 35. Creencia en las buenas intenciones de los compañeros.....	71
Figura 36. Estado de alerta y prevención en las personas.....	72
Figura 37. Presencia de temor, preocupación y/o inseguridad.....	72

## RESUMEN

La presente investigación nace del interés de valorar el clima organizacional de la Institución Educativa Oficial La Balsa, ubicada en el municipio de Chía, dadas las relaciones de las personas vinculadas al colegio, especialmente aquellas de tipo conflictivo, que pueden afectar el desempeño y el desarrollo institucional. La población abordada estuvo constituida por los funcionarios que laboran en la entidad: directivos, docentes y administrativos. El objetivo general es describir el clima organizacional, realizando especial énfasis en las relaciones o vinculaciones de las personas y los conflictos. Este estudio permite disponer de un diagnóstico que supere las percepciones generales y también las creencias de la investigadora, integrante del contexto institucional elegido.

La caracterización del clima organizacional permite referir relaciones entre diferentes variables, como la influencia del conflicto y los factores que lo favorecen y lo perjudican. Además, el análisis de la información posibilita conocer las percepciones de los miembros de la comunidad educativa frente a un tema de trascendencia para el desarrollo institucional. La metodología consiste en un estudio censal, con investigación de tipo aplicada con enfoque cualitativo, a partir de un diseño etnográfico y de alcance descriptivo. El instrumento elegido fue una encuesta de tipo estructurada de elaboración propia.

Entre los principales aportes, es importante mencionar que es la primera valoración sobre el tema que se realiza en la institución. El diagnóstico permitió la identificación de factores institucionales que favorecen el clima y así mismo, aquellos con influencia nociva, los cuales reclaman estrategias de intervención organizacional.

Palabras clave: clima organizacional, institución educativa, enfoque relacional, conflicto, relaciones interpersonales.

## ABSTRACT

The present investigation arises from the interest of assessing the organizational climate of the Official Educational Institution La Balsa, located in the municipality of Chia, given the relationships of people linked to the school, especially those of a conflictive nature, which may affect the performance and institutional development. The population addressed was constituted by the officials who work in the entity: managers, teachers and administrative staff. The general objective is to describe the organizational climate, with special emphasis on the relationships or connections of people and conflicts. This study allows us to have a diagnosis that surpasses the general perceptions and also the beliefs of the researcher, member of the chosen institutional context.

The characterization of the organizational climate allows to refer relationships between different variables, such as the influence of the conflict and the factors that favor it and damage it. In addition, the analysis of the information makes it possible to know the perceptions of the members of the educational community regarding a topic of importance for institutional development. The methodology consists of a census study, with applied research with a qualitative approach, based on an ethnographic design and descriptive scope. The instrument chosen was a structured type survey drawn up by the researcher.

Among the main contributions, it is important to mention that it is the first assessment on the subject that is made about the institution. The diagnosis allowed the identification of institutional factors that favor the climate and likewise, those with harmful influence, which demand strategies of organizational intervention.

Key words: organizational climate, educational institution, relational approach, conflict, interpersonal relationships.

## INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se aborda una temática que las organizaciones cada vez están contemplando con mayor interés: el clima organizacional. Esta área es especialmente investigada por las empresas, pero a partir de las nuevas perspectivas sobre las organizaciones su campo de exploración se ha ampliado y la institución educativa no representa la excepción. Los planteles educativos, durante mucho tiempo, se mantuvieron al margen de tratar sobre aspectos relacionados con el clima organizacional por considerar que debería ser un tema exclusivo de otro tipo de empresas dada su relación con los efectos que él tiene en la productividad. En esta investigación se busca describir que tanto influyen las relaciones entre las personas que conforman esta organización -educativa- en la generación de conflictos afectando el clima institucional y, en consecuencia, se vuelven limitantes para el cumplimiento de las metas de formación de los estudiantes, que son la razón de ser de la institución educativa.

Hoy, el divorcio entre empresa y plantel educativo está superado, por lo menos en lo teórico, y se han asumido referentes conceptuales que plantean que la empresa y la institución educativa son organizaciones distintas, con fines distintos (Sandoval, 2008), pero que como organizaciones comparten principios similares y, a la vez, se enfrentan a exigencias internas y externas de las cuales es imposible abstraerse. Una de ellas es la preocupación por los resultados y el desempeño, lo que determina la competitividad y el posicionamiento de acuerdo con los estándares propios de presiones globales.

En los contextos educativos, existen relativamente pocos estudios enfocados en las personas que laboran en la institución, en comparación con otras organizaciones. No obstante, este es el caso del presente estudio, el cual se enfoca en la Institución Educativa Oficial La Balsa, escenario laboral para un grupo de 30 personas (directivos, docentes y administrativos); entre quienes se observan y escuchan diferentes problemáticas en su forma de relacionarse e interactuar los unos con los otros. Este grupo laboral comparte una misión particular: la educación. Así que, ante una responsabilidad trascendental en la vida de muchos seres, se decide valorar el clima organizacional en la institución en primer lugar para disponer de un diagnóstico que logre superar los prejuicios y creencias sobre una temática a la que se le puede responsabilizar de muchos factores organizacionales y así evitar intervenir sobre supuestos.

Integrado a lo anterior y como referente importante en la construcción del problema de investigación, emergen los intereses profesionales de la investigadora como integrante de la institución. Así, se realizó un inventario juicioso de diferentes situaciones presentadas en la cotidianidad laboral de los docentes, directivos y administrativos que podían manifestar una relación directa con el clima organizacional. Sobre esta sintomatología, se construyeron las hipótesis iniciales, que orientaron la determinación del problema.

Frente a las situaciones observadas y escuchadas entre el grupo de funcionarios de la institución, se tejen diferentes creencias. Uno de los comentarios escuchados con mucha frecuencia en este ambiente laboral se refiere a lo problemáticos que son los docentes y peor aún si pertenecen al sector oficial, supuesto que ya no genera asombro entre los interlocutores, tanto así que, popularmente, se ha identificado como uno de los gremios profesionales más conflictivos. Por tanto, es pertinente preguntarse: ¿cómo es el clima laboral de la Institución Educativa Oficial La Balsa y qué impacto tienen los conflictos en el mismo?

El problema señalado tiene gran importancia para la institución, la cual se encuentra participando en un proyecto liderado por la fundación Nutresa, en el cual se busca el mejoramiento institucional en todas las dimensiones, misión que compromete de manera significativa y en primer lugar a quienes tienen a cargo cualquier acción que se traduzca en bienestar (directivos, docentes y administrativos). Adicionalmente, La Balsa no ha tenido el progreso académico esperado si se compara con el de otras instituciones oficiales del municipio, razón que ha sido motivo de cuestionamientos internos y externos, más aún cuando cuenta con docentes de alto perfil académico.

Ante la temática y problema descritos, se diseñó una estrategia de investigación de tipo aplicado, que se relaciona con la valoración de un fenómeno (clima organizacional) en una población elegida (grupo de funcionarios). El enfoque es cualitativo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), las investigaciones cualitativas buscan explorar los fenómenos en profundidad, en el ambiente en donde ocurren, extrayendo significados de los datos, pero sin que necesariamente tengan que basarse para ello en las estadísticas. El proceso es inductivo y analiza múltiples realidades subjetivas buscando la mayor profundidad posible en los significados que asigna a los resultados, por lo cual, en estos estudios, se puede llegar a un alto nivel de riqueza interpretativa (p. 3). Estos elementos son evidentes en la presente investigación, puesto que se enfoca en las percepciones, actitudes y comportamientos de las personas que laboran en la institución, luego, se apoya en un diseño etnográfico y de alcance descriptivo, dado que su intención primordial es la valoración del clima organizacional, con el propósito de lograr establecer relaciones e interpretaciones de interés institucional. La información fue integrada a partir de la aplicación censal de una encuesta estructurada.

Los referentes teóricos sobre el clima organizacional son muy amplios y cada vez se incrementan las exploraciones de este tema en las organizaciones educativas. En el capítulo 2 se presentan cuatro tópicos –clima organizacional, institución educativa, conflicto y enfoque relacional– los cuales fueron considerados importantes para la valoración y análisis del objeto de estudio, así como la revisión de estudios previos afines con el tema de investigación enunciado. Esta consulta a nivel general permitió tener un marco de referencia para el análisis, los resultados y las consideraciones finales.

El análisis de resultados fue realizado de manera detallada para cada una de las preguntas, y seguido a ello, por las categorías elegidas (comunicación, conflicto, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y confianza) y finalmente, se realiza un análisis a nivel general. El anterior balance es elaborado a partir de los datos, el contexto y los lineamientos teóricos compilados. Para la institución, representa un estudio con significativas consecuencias prácticas, ya que representa un diagnóstico de valor, a partir del cual se pueden diseñar estrategias de intervención que generen mejoramiento y puedan dar respuesta a diferentes inquietudes internas y externas.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Marco institucional

La Institución Educativa Oficial La Balsa se encuentra ubicada en el municipio de Chía, en la vereda La Balsa. El plantel es de carácter oficial, mixto, con calendario A y funciona en una sola sede, en dos jornadas (mañana y tarde). En promedio, la institución cuenta con 680 estudiantes, 26 docentes, 2 directivos, 1 orientadora y 2 administrativos. El colegio ofrece los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media técnica. La modalidad educativa, hasta el año 2012, fue académica; desde el 2013, obtuvo la aprobación oficial en educación media técnica y concede el título de Bachiller Técnico en Deporte y Recreación y en Diseño Gráfico y Publicitario.

Las características de la población, según el marco histórico de la comunidad descrito en el Proyecto Educativo Institucional actual y disponible en la institución, plantea que son descendientes de familias campesinas que se asentaron en este territorio hace algunos años, establecieron allí sus viviendas y comenzaron a desarrollar actividades de tipo agropecuario. Esta zona, la vereda La Balsa, con el transcurso del tiempo cambió las dinámicas productivas, se encaminó a la urbanización, al desarrollo del sector floricultor y de la gastronomía. El cambio de las condiciones socioeconómicas del sector alteró la vida de los habitantes en aspectos económicos, políticos y sociales, puesto que cambiaron sus tradicionales actividades laborales y, con ellas, muchos de sus hábitos y costumbres. El fenómeno social mencionado es denominado por el CEDRSSA (2006) como *nuevas ruralidades o rurbanidad* y definido como “los cambios en la relación entre la sociedad rural, el Estado y los mecanismos de regulación internacionales, así como una serie de transformaciones estructurales, económicas y reacomodos geopolíticos que tienen lugar en diferentes niveles (global, nacional, regional y local)” (Babilonia, 2014, p. 190).

Como se describe, la nueva ruralidad hace referencia precisamente a la nueva relación entre el campo y la ciudad, a la división cada vez más difusa entre lo urbano y lo rural. Esta es una realidad social que también se refleja en el cambio del nombre del plantel educativo, que hasta el año 2008 fue Institución Educativa Rural La Balsa. Los intensos efectos de la globalización y las políticas neoliberales generan mayor atención y visibilidad de la rurbanidad, expresada por Gómez (2015) como:

el conjunto de cambios operados en las áreas rurales latinoamericanas, caracterizados por el debilitamiento de la actividad primaria y por el surgimiento de nuevos modos de vida alternativos, con la consiguiente puesta en cuestión de los criterios que han venido siendo usados tradicionalmente para discernir lo rural y lo urbano (Gómez, p. 2).

Este fenómeno social -cambio en los sectores productivos- ha alterado las actividades y las relaciones sociales de la vereda La Balsa, pues se vivencia un contexto rural cada vez más urbano e industrial, que ha cambiado las condiciones de la población y, por ende, las actividades económicas. Así, el sector se ha convertido en un receptor de población inmigrante de otras regiones del país que por diferentes situaciones llega en búsqueda de alternativas de empleo.

Las características descritas anteriormente traen consigo otra situación: la condición fluctuante de las familias en cuanto a su permanencia en el territorio y el efecto que tiene en la institución educativa. En el colegio se presenta una alta movilidad de la población; la permanencia de la mayoría de las familias de la institución no alcanza a superar los dos años. Intempestivamente, los hogares se trasladan desde o hacia otro municipio, situación que se puede evidenciar en los ingresos y retiros estudiantiles permanentes. De acuerdo con los registros institucionales la permanencia mayor a 5 años en la institución no alcanza un 30%, un porcentaje significativo. El 40% de los estudiantes no logra cumplir dos años de continuidad en el colegio. Esta situación es de gran impacto en los procesos académicos y convivenciales, lo cual ha sido analizado en los consejos académicos y se encuentra registrado en sus actas. Otro aspecto que está asociado a la alta rotación de los estudiantes y sus padres es el origen geográfico de las familias pues del total de una encuesta de clima escolar aplicada a 338 estudiantes en el año 2016, solo el 26% es de Chía, el 9% es de otros lugares de Cundinamarca, el 38% es de Bogotá, el 24% es de otros departamentos y un 3% no sabe o no responde.

Al analizar el nivel socioeconómico de la población estudiantil en los protocolos de matrícula se puede evidenciar que aproximadamente el 95% pertenece a estratos 1 y 2, el nivel educativo de los padres es bajo, con vinculaciones laborales que en la mayoría de los casos son transitorias, relacionadas con el cuidado de fincas, floricultura, servicios generales, construcción y trabajos informales independientes. También se cuenta con un porcentaje significativo de población con Necesidades Educativas Especiales y de estudiantes en extra-edad, puesto que han sido rechazados o excluidos de otras instituciones, por factores convivenciales o fracasos académicos. La anterior información se encuentra registrada en los formularios de matrícula de los estudiantes.

Las dinámicas sociales y familiares de la institución educativa son complejas; de acuerdo con lo expuesto por la docente Aurora Bernal, en el Seminario de Familia de la Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, las familias son producto de la conformación de hogares, pero en muy pocos casos, de la conformación de familias, en la medida en que se presentan asociaciones de varias personas para la provisión de necesidades vitales. Dadas las condiciones socioeconómicas y culturales, varias familias comparten una misma vivienda, en ocasiones, sin ninguna interacción o convivencia. También se presentan asociaciones de varias personas que habitan la misma casa y se ayudan entre sí, con o sin relaciones de parentesco. Por ejemplo: la mamá, la hija, un sobrino y una amiga de la mamá.

En cuanto a la estructura familiar, la información que recoge y analiza el área de orientación escolar permite observar que existen muy pocas familias nucleares. En contraste, hay un porcentaje significativo de monoparentalidad (con presencia de las madres), familias compuestas, extensas y múltiples. Con respecto al clima emocional de las familias, generalmente es un clima que carece de vínculos afectivos, con significativos problemas de comunicación, con dificultades del reconocimiento de la autoridad, con estructuras permisivas y con una precaria cohesión familiar (la mayoría sostiene una cohesión desligada y separada).

Como consecuencia de lo anterior, se presentan múltiples problemáticas que se manifiestan en el contexto escolar, las cuales –según los análisis institucionales de la información de convivencia- pueden estar relacionadas con el hecho de que los padres carecen del principio de autoridad y cohabitan bajo el mismo techo, como sujetos agregados. Las relaciones de los miembros de los hogares son completamente desligadas, el estilo permisivo de los

padres y/o cuidadores (abuelos, parientes y/u otros) genera múltiples estilos de vida, individualistas acrecentados por la influencia de la modernidad (tecnología y medios de comunicación).

Con respecto a los funcionarios que laboran en la institución, el grupo total está conformado por 30 personas, entre directivos, docentes y administrativos; se presenta una proporción mayor de mujeres. El rango de edad mayoritario se encuentra entre los 31 y 40 años y ninguna persona se encuentra por encima de los 60 años, por lo cual se puede afirmar que es un grupo de docentes adultos jóvenes.

En un alto porcentaje los docentes son licenciados y una proporción menor, son profesionales en áreas diferentes a la docencia; la formación académica es destacada, todos los docentes son profesionales y es notorio en el grupo el ingreso y culminación del nivel de pregrado en universidades públicas. En datos concretos, de los 26 docentes 18 cuentan con estudios de maestría y otros 7 se encuentran cursándola, factor que puede evidenciar un interés común por el aprendizaje y progreso profesional.

La modalidad de la vinculación laboral de los funcionarios es estable, mediante nombramiento a término indefinido; solo 2 personas se encuentran contratadas de manera provisional, pero todos con las mismas condiciones legales que genera el contrato laboral. La contratación de trabajo predominante es bajo el Estatuto de Profesionalización Docente que está reglamentado por el Decreto 1278 de 2002 (MEN), que es la modalidad más reciente de vinculación al magisterio oficial por concurso de méritos. En términos generales, muchas de las personas son contemporáneas y, dada la estabilidad laboral que brinda la vinculación con el estado, registran significativa permanencia y continuidad en la institución; la rotación de personal es baja y en los últimos años se han requerido más docentes porque el número de estudiantes ha aumentado; el promedio de estudiantes por curso es de 25.

En cuanto a la contratación, todos los docentes son nombrados si han participado en el concurso abierto de méritos y han logrado pasarlo; la institución no tiene injerencia en la selección del recurso humano docente. En su historia laboral se observa que antes de ingresar a la Balsa se habían desempeñado como docentes, pero especialmente en instituciones educativas de carácter privado. En los últimos 10 años, que es el tiempo de permanencia de la investigadora en el colegio, se han presentado 3 casos de renuncia definitiva al cargo.

Acerca de la estructura familiar de los funcionarios, una gran proporción son madres o padres; recordando que predomina el género femenino, de las 16 mujeres 13 son madres; una de ellas que es viuda y todas han conformado familias estables. En el caso de los hombres, 6 de los 10 son padres y también se presenta estabilidad en sus relaciones afectivas. En general son padres y madres jóvenes con respecto a las edades de sus hijos, muchos en edad escolar y otros ya profesionales o terminando sus estudios universitarios; hijos que aún no han establecido hogares ni tienen hijos; las personas restantes conviven en unión libre, sin hijos, otras son solteras, algunas se han independizado y una minoría convive con sus padres. La presencia de personas separadas es baja (3). Las situaciones de ausentismo se encuentran relacionadas con eventualidades de salud o calamidades.

En cuanto al lugar de procedencia de las personas es importante decir que eligieron de manera voluntaria a Chía como municipio y la Balsa como su lugar de trabajo; esta última motivada en la cercanía a su lugar de vivienda;

otros, se trasladaron y se establecieron de manera permanente en la zona urbana del municipio o en zonas aledañas, buscando la facilidad en el transporte y la disminución de gastos. La tercera parte del grupo, por diferentes circunstancias, siendo las más destacadas, disponer de vivienda propia o familiar, cercanía a sus padres para el apoyo en la crianza de los hijos, continúa viviendo en la ubicación inicial a su ingreso a la institución.

La institución en su trayectoria ha tenido pocos directivos; durante mucho tiempo solo se contó con el cargo de rectoría, luego con el de coordinador y hasta hace apenas 1 año fue asignada una orientadora. Esta circunstancia ocasionó la tendencia de una cultura informal en muchas de sus dinámicas cotidianas. La apertura de nuevos cargos ha permitido la especialización y organización en diferentes niveles, pero también ha generado tendencias divididas en el grupo, especialmente en los antiguos, en algunos se percibe resistencia e inconformidad y en otros la satisfacción ante los cambios y retos para la institución.

En el grupo se presentan subgrupos con tendencia hermética; el nivel de conocimiento mutuo de las personas es amplio, consecuencia del tamaño del grupo, de la institución y de alta permanencia laboral. Este hecho puede hacer visible lo que en otros lugares puede pasar desapercibido; la cotidianidad y permanencia de las personas hace que la trascendencia que se otorga a algunas circunstancias sea mayor.

La institución funciona en una sede, pero en dos jornadas; los docentes de secundaria laboran en la mañana y los de primaria en la tarde, distribución que se estableció desde hace 8 años, tiempo durante el cual se ha manifestado insatisfacción de los docentes de primaria por la jornada laboral y se presentan comentarios y actitudes a través de las cuales realizan comparaciones entre las dos jornadas en las cuales el común denominador es que los docentes de bachillerato reciben más beneficios, que son favorecidos en todo.

En la dinámica general del grupo es perceptible la queja, la comparación, la crítica, hasta entre los integrantes de un mismo grupo; cualquier acontecimiento pone en riesgo una relación; podrían ponerse en duda la existencia de fuertes relaciones de amistad en la medida que la honestidad y lealtad no son evidentes. Se pueden presentar casos de personas que en apariencia son muy unidas, pero luego se observan distantes, enojadas y hablando mal ante otros. En los grupos se evidencian líderes que intentan convencer a otros de tener la razón, especialmente a los nuevos. Cada grupo tiene su identidad y busca protagonismo y reconocimiento.

## **1.2 Antecedentes**

La institución educativa está conformada por personas que se desempeñan en diferentes estamentos: docentes, directivos, estudiantes y padres de familia. Teniendo en cuenta las expresiones y creencias exploradas por la investigadora a partir de los 10 años laborados en el colegio podría decirse que, para los estudiantes, la institución es el lugar donde acuden entre otros motivos, a estudiar, socializar, hacer amigos o algunos aceptan que para no quedarse en la casa porque los ponen a hacer oficio y muchos porque sus padres los mandan- para los padres de familia, para un grupo el lugar de educación de sus hijos, para otros, el lugar donde pueden permanecer sus hijos, los cuidan y no están en la calle- y para el tercer grupo- directivos, docentes y personal administrativo- se quiera o

no, es una organización denominada institución educativa, que constituye su espacio de trabajo, donde comparten más allá de su tiempo y sus vidas, con todo lo que ello implica.

En los planteles educativos habitualmente se realizan mediciones, generalmente focalizadas en los estudiantes y sobre aspectos relacionados con el desempeño académico, pero no es nada común y mucho menos en el sector oficial enfocarse en el recurso humano que labora en este escenario. En este espacio laboral, pero vital para las personas, las problemáticas estudiantiles (académicas y convivenciales) se hacen evidentes, se comunican, se dialogan y en el caso de I.E. La Balsa, se buscan alternativas de solución, mejoramiento y apoyo. Pero es importante ser honesto y exponer que no ocurre lo mismo con el grupo de personas constituido por docentes, directivos y administrativos, población en la que también se presentan problemáticas, pero no son reconocidas, socializadas y mucho menos abordadas de una manera apropiada.

Se sabe que la convivencia entre seres humanos es complicada y que el conflicto es inherente a la vida misma, y aunque los ambientes laborales reflejen una aparente calma no dejan de presentarse situaciones que pueden ser la manifestación de conflictos que permanecen ocultos, silenciosos y con alto riesgo de complejizarse. Las responsabilidades de las personas que laboran en una institución educativa cada vez son más amplias, el listado de las funciones se engrosa con facilidad, pero en términos generales están a cargo de la formación integral de las personas, misión que involucra la integridad y el bienestar en todos sus aspectos, responsabilidad compleja y nada sencilla.

Las interacciones de las personas en los grupos son influenciadas por la cultura, los imaginarios y los contextos, entre otras dimensiones de la dinámica social. Con mucha frecuencia, se escuchan comentarios sobre lo complicadas que son las relaciones entre los docentes y aún más si pertenecen al sector oficial, tanto así que existe la creencia en el mismo gremio -evidenciado en sus testimonios verbales- de que es uno los gremios profesionales más conflictivos. Paradójicamente, en La Balsa ellos mismos con seguridad lo expresan y hasta con orgullo lo aceptan. En la institución los directivos no reconocen las posibles dificultades que se presentan en las relaciones con los integrantes del grupo de docentes, es difícil disponer de información auténtica sobre las mismas pues no se han realizado estudios sobre el tema y lo que se escucha está afectado por la subjetividad y la emocionalidad.

Así, surgen muchas creencias distorsionadas sobre las relaciones interpersonales; realmente, en la institución no se presentan problemas de alta trascendencia entre compañeros de trabajo más allá de situaciones eventuales y transitorias producto de la convivencia cotidiana y habitual, sin embargo, es preciso exponer que lo anterior no indica que no existan conflictos impactantes y lo acertado es conocerlos en detalle y brindarles atención oportuna para evitar que puedan pasar inadvertidos y escalar a formas graves que afecten del clima laboral.

Aunque verbalmente se hable de la importancia del talento humano en esta institución -La Balsa- no se presentan planes, programas y acciones organizadas para el abordaje de diagnósticos y el planteamiento de alternativas de intervención que ayuden a mejorar las relaciones existentes. Es innegable la participación del recurso humano para alcanzar los logros; es importante precisar que 30 personas tienen a cargo 680 estudiantes de manera

directa y que atienden a sus familias y demás personas relacionadas con la institución. La Balsa ha contado con un grupo humano particular, con perfiles de alta competencia profesional (muchos tienen especialización, maestría y otros estudios), pero ha sido muy cuestionada por los pausados y tímidos logros en cuanto al rendimiento académico de los estudiantes y esto, cuando se trata de buscar causas, tiene reacciones que afectan las relaciones -especialmente con los docentes-.

### 1.3 Justificación del problema

La gestión del talento humano es un tema de gran desarrollo a nivel empresarial, pero bastante desconocido y poco priorizado en el contexto educativo, de acuerdo con supuestos de la investigadora -emanados de su experiencia profesional-, entre otras razones debido a la creencia de que un colegio es diferente de una empresa, y por el énfasis en lo misional en el cual sigue dominando, para la mayoría de las instituciones educativas, lo académico. En la institución no existe una oficina de recursos humanos y tampoco una de bienestar o gestión del talento humano, en una época en la que cada vez se reconoce más que las personas que laboran en una organización -estamento denominado capital humano- constituyen el principal valor para la misma, en palabras del profesor Fredy Ramírez, del seminario Teoría Organizacional de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. La literatura brinda argumentos que realzan la importancia y el impacto de un buen directivo y de unos buenos docentes en la vida de las personas, pues es la única profesión que tiene la posibilidad de trascender en múltiples generaciones, pero los resultados no avanzan con la misma rapidez en los contextos educativos y menos aún en los oficiales.

La influencia de lo que no es evidente y de lo que no se mide es mucho mayor que lo que se conoce. La cultura y el clima organizacional son dimensiones de alta trascendencia en el desarrollo personal y, por ende, en los resultados o productividad de cualquier organización. Es oportuno considerar las implicaciones del clima laboral, específicamente para el caso de la Institución Educativa Oficial La Balsa.

Lo primero es que afecta de manera directa o indirecta a toda la institución, pues los docentes, directivos y administrativos mantienen relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa, especialmente padres y estudiantes. Pero si se quisieran seleccionar las áreas de mayor trascendencia, una de ellas sería la búsqueda de metas comunes, dado que solo es posible alcanzarlas o ir en búsqueda permanente de lograrlas si se cuenta con un equipo humano convencido, satisfecho y en sintonía con la institución.

Generalmente, las responsabilidades sobre alguna situación o circunstancia valorada como problemática se justifican en otros; es difícil asumir lo que corresponde a cada cargo o rol, puesto que se asume como algo personal. La resistencia para apropiarse de las responsabilidades genera la búsqueda de culpables, manifestadas en expresiones como: *“a mí no me tocaba eso”*, *“a mí nadie me contó”*, *“yo no sabía”*, *“que lo haga otro”*. Unido a lo anterior, se presentan el chisme y el rumor, como mecanismos de defensa ante la vulnerabilidad y la imposibilidad de una comunicación directa y honesta.

La tergiversación de información y los cuchicheos o murmullos afectan el desarrollo de las actividades laborales y hasta de las dinámicas familiares, son una inadecuada inversión del tiempo que en nada contribuye al bienestar personal ni colectivo. Otra de las implicaciones del chisme es su efecto perdurable en el tiempo pues resulta muy fácil generarlos y difundirlos, tarea a la que no se le puede dar reversa, el daño está hecho. Dice un dicho popular: “pueblo pequeño, infierno grande”.

Otra de las dimensiones de afectación está relacionada con la preferencia por el trabajo individual que con frecuencia se manifiesta en dificultad y resistencia para realizar trabajos de manera colaborativa, es decir, en equipo. Es un poco más fácil entre los que “*se caen bien*”, pero pareciera que entraran en competencia con los demás; es decir, buscan destacarse sobre los otros y obtener reconocimiento y protagonismo. Son innegables los grupos o las llamadas “*roscas*”, cada una se destaca por proteger sus intereses y por funcionar de manera aislada.

Si los grupos cerrados son superados, se generaría mayor colaboración y por ende menos presencia de egoísmo, rivalidad y competencia desleal, se construirían equipos de trabajo efectivos y, no menos importante, la satisfacción de todas las personas se incrementaría, a partir de emociones menos nocivas, pues se ha evidenciado, por ejemplo, que unas personas se alegran cuando otras son expuestas en público o ante un llamado de atención; o ser muy amable y cordial con el rector, con el ánimo de ganarse su confianza, es mal valorado por ciertos sectores de personas.

Valorar el clima organizacional en la institución permite conocer de fuente primaria las necesidades, inquietudes y expectativas de las personas, constituyendo así una alternativa acertada frente al deseo de mejora institucional que tanto se promulga. Aunque el panorama pueda no ser tan alentador, siempre será mejor medirlo, para tomar decisiones oportunas, hay una frase que con frecuencia repite el rector actual del colegio La Balsa: “lo que no es medido, no es susceptible de mejora”. Si las personas en el colegio se sienten escuchadas y perciben que se realizan acciones para favorecer su satisfacción, mejorará su actitud y con ella muy seguramente el desempeño laboral, en este caso, de quienes tienen a cargo la formación de múltiples generaciones.

El impacto del clima laboral en una organización es trascendental, en el caso del colegio, no solo para las personas vinculadas laboralmente, sino para quienes interactúan con ellas. Un directivo, docente y/o administrativo, está cotidianamente relacionado con: estudiantes, padres de familia, entidades de apoyo, personal de servicios generales, egresados. Si la persona no se encuentra a gusto, es innegable, aunque no evidente, que su nivel de afectación de manera directa o soterrada se trasladará a todas las personas y también a sus familias o grupos de referencia.

En el escenario educativo, no ejercer un rol a gusto genera enormes riesgos para la población de interacción constante y directa, los estudiantes, quienes en teoría son los “clientes” o los usuarios del servicio educativo. El impacto o costo, infortunadamente no es tan visible y medible, pero es trascendental para la vida, pues en este contexto laboral, las personas se convierten para los estudiantes en modelos de referencia importante, a partir de sus conocimientos, es cierto, pero también a partir de sus actitudes, de la forma de relacionarse, del manejo de sus emociones y reacciones, entre otras competencias humanas. Si una persona está insatisfecha en su ámbito laboral,

de manera consciente o no, transferirá a sus interlocutores más próximos sus expectativas insatisfechas, frustraciones y miedos; a esta situación se suma, que no es fácil ni frecuente tomar la decisión de renunciar, cuando la contratación implica permanencia y estabilidad.

En los contextos laborales, no siendo la institución educativa la excepción, se reciben capacitaciones dirigidas a las personas o funcionarios, que buscan mejorar la eficiencia en su labor; pero no surgen como una alternativa a un diagnóstico previamente realizado que haya valorado de forma más aproximada necesidades, motivaciones, expectativas, entre otras variables que pueden integrar el ámbito de trabajo. Estas formaciones o entrenamientos generan inversiones focalizadas en áreas que pueden no representar cambios estructurales para la institución, puesto que no han opinado los dolientes directos, es decir, las personas vinculadas laboralmente a la institución educativa. En este sentido, es que se debe considerar la trascendencia del clima organizacional en la calidad del quehacer profesional; así, el gusto o placer se convierte a la vez en una competencia personal y una ventaja competitiva institucional.

En adición a los factores que se han expuesto y que están referidos al contexto institucional, el clima laboral impacta en el desarrollo personal, por ende, influye en la salud física y mental de todas las personas que comparten la institución educativa como su espacio laboral. Si el clima laboral es atendido con la importancia que merece, las relaciones entre las personas serán mejores, los problemas de salud por estrés disminuirán; en definitiva, centrarse en las personas posibilita también la cualificación del desempeño laboral, la fidelización del talento, el logro de propósitos propios y colectivos y, de esta forma, se benefician los demás integrantes de la comunidad educativa.

#### **1.4 Formulación del problema**

Las relaciones interpersonales no adecuadas generan conflictos que se integran en la cultura y el clima institucional y deben ser valorados y descritos pues, a pesar de que los directivos, docentes y administrativos son seres humanos adultos y con altos perfiles de preparación académica, con especializaciones y maestrías en la disciplina o área que tienen a cargo, no pueden abstraerse de la complejidad de la naturaleza humana ejemplificada, entre otras, en las siguientes situaciones:

- En el grupo de docentes ha prevalecido la comparación y rivalidad entre las jornadas de primaria y secundaria. Frecuentemente, se escuchan comentarios en los cuales se culpan y responsabilizan mutuamente, por ejemplo, cuando se presentan problemas de orden y aseo de los salones compartidos. Además, los docentes de secundaria responsabilizan a los de primaria por los problemas de bajos rendimientos académicos de los estudiantes de secundaria y los de primaria sienten que los de secundaria descalifican y no valoran su labor.

- El comentario realizado por una docente: “yo evito ir a la sala de profesores, no me gusta, voy solo al baño, y por necesidad”, refleja una queja frecuente de los profesores. Se percibe en los docentes cada vez con más ansias, disponer de un salón exclusivo. Lo que no se sabe es si lo que argumentan es el verdadero motivo, pues exponen que la razón es para tener más organizado su material y las actividades académicas.

- Se presenta resistencia para participar en los órganos democráticos de la institución, como el Consejo Académico y el Consejo Directivo; difícilmente, se postulan docentes de manera voluntaria, y quienes más reclaman y se sienten inconformes, no se postulan; y otros, aunque quieran, sienten que van a ser cuestionados y juzgados

por lo que hagan o dejen de hacer. Aunque a algunos docentes les guste participar en estas instancias, también sienten que es justo que participen aquellos que cuestionan y critican, así que en algunas oportunidades deciden hacerse a un costado. En palabras de uno de los docentes: *“no hay cuña que más apriete que la del mismo palo”*.

- La evaluación del desempeño docente, para la mayoría de los docentes de la vinculación por el Decreto 1278 (nuevo régimen laboral –estatuto de profesionalización docente– para el sector educativo oficial), se convierte en una medida que, de manera indirecta, otorga poder a los directivos y genera que se haga y se diga lo conveniente, para evitar consecuencias inmediatas o futuras.

- Así como la sala de docentes no es un espacio de encuentro voluntario para muchos, la secretaría institucional tampoco; se escuchan comentarios como los siguientes: *“yo prefiero no entrar a esa oficina”*, *“mejor yo saco las copias en otro lado”*, *“allá se tienen preferencias en la atención”*.

- Ausentismo y/o llegada tarde en diferentes convocatorias laborales, inclusive a eventos creados para compartir, circunstancia que hace pensar que las personas se limitan a lo reglamentario u obligatorio y que no desean o no les es gratificante socializar en otros espacios.

- Se evidencian relaciones de cercanía entre algunos docentes, por intereses o empatía; sin embargo, cuando se trata de quedar bien, el interés colectivo desaparece y prevalece el individual.

- En las reuniones que se realizan, pero especialmente en el desarrollo de las semanas institucionales cuando no se encuentran estudiantes, se perciben tensiones en algunos docentes, las cuales se hacen más evidentes en las participaciones, pues las opiniones se realizan en un tono de oposición y crítica frente a otros. Los comentarios y opiniones de los compañeros se toman de manera personal, el pensar diferente es causa de contrariedades y ofensa. Además, se maneja una alta susceptibilidad, a partir de la cual se brinda una mayor trascendencia que la que amerita el mismo hecho.

- En las reuniones generales de docentes se perciben hábitos como los siguientes: ubicarse al lado de las personas cercanas, es decir, aquellas que integran un subgrupo; ante alguna opinión o comentario, otros realizan murmuraciones o gestos corporales indicando oposición y bajo nivel de atención y escucha.

- Cuando llega un nuevo compañero, se hacen evidentes las influencias de los diferentes grupos -o “roscas”- para ganar su aprobación y tal vez engrosar el número de integrantes.

- En el grupo de docentes persiste una tendencia reactiva en sus actitudes y comportamientos, les cuesta proponer, crear y liderar iniciativas; se limitan a cumplir con lo solicitado y se perciben casos que se destacan por aplazar y/o prescindir de sus responsabilidades. La presión de grupo y la búsqueda de aceptación de los otros, puede terminar matando motivaciones, cuando persiste explícita y tácitamente “la ley del menor esfuerzo”. Esta circunstancia hace que las personas que apuestan por el esfuerzo y el cambio terminen premiadas con más trabajo y otras, permanecen en la acera (cuestionando-criticando) sin opinar para no verse comprometidas.

- Las decisiones institucionales en muchos casos son polemizadas y cuestionadas, pero de manera informal. No se exponen argumentos, sino el acostumbrado comentario “no me parece”; sin acudir a las instancias correspondientes para ser tenidos en cuenta, como, por ejemplo: el consejo académico y el comité de convivencia.

- En algunos docentes se presenta la solicitud permanente de que todas las decisiones deben ser consultadas o acordadas, sin tener en cuenta que existen órganos democráticos con representantes de la comunidad educativa.

- Puede parecer simple, pero debido a la crítica, mueren iniciativas de integración como, por ejemplo, jugar al amigo secreto. Muchos docentes, de forma jocosa, expresaban, será el “*enemigo secreto*”.

Por todo lo anterior, vale la pena preguntarse: ¿qué hace que las relaciones sean difíciles? ¿Cuáles son las variables que lo determinan? ¿Es el contexto educativo el que genera ciertas tendencias en el comportamiento humano? ¿O son las personas que lo integran las que determinan la construcción de una cultura particular? ¿Cuáles son los principales conflictos? ¿Y cuáles sus causas?

En este sentido, el tema sobre el cual está enfocado este proyecto de investigación es la descripción y el análisis del clima laboral de la institución. Este tema merece ser analizado y resulta motivante hacerlo, puesto que el abordaje, el análisis y la intervención permitirán comprender y mejorar en múltiples dimensiones el desempeño humano de los participantes.

Por tanto, es pertinente preguntarse: ¿cómo es el clima laboral de la Institución Educativa Oficial La Balsa y que impacto tienen los conflictos en el mismo?

### **1.5 Objetivo general**

Describir el clima organizacional de la Institución Educativa Oficial La Balsa y su relación con el conflicto.

### **1.6 Objetivos específicos**

- Caracterizar el clima organizacional de la Institución Educativa Oficial La Balsa, identificando los principales factores de afectación.
- Describir la relación entre el conflicto y la calidad del clima organizacional en la institución educativa.
- Proponer recomendaciones que fundamenten planes de mejoramiento institucional en el ámbito del clima organizacional.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Estado del arte

En este trabajo se consideró necesario tener referentes de investigación que aportaran conocimiento sobre la forma como los conflictos pueden afectar negativamente el clima laboral, por lo cual se realizó una exploración en diferentes bases de datos y se obtuvieron los resultados que a continuación se describen.

En la Tabla 1 se presentan trabajos de investigación desarrollados a nivel local, nacional e internacional, que están relacionados con el clima, conflicto y cultura organizacional en instituciones educativas.

Tabla 1. Estado del Arte

**Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.  
Escuela de Posgrado. Universidad de Loyola.**

AUTOR	José Eduardo Aguado Maldonado
LUGAR/AÑO	Lima - Perú (2012).
OBJETIVO	Determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla, según la perspectiva de los docentes.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	57 docentes de primaria y secundaria de una institución educativa del distrito de Ventanilla. El método de selección de la muestra fue por muestreo no probabilístico intencional.
TIPO DE ESTUDIO/METODOLOGÍA	Descriptivo-simple. Integra una sola variable.
INSTRUMENTOS	Cuestionario de clima organizacional adaptado por el autor.
CONCLUSIONES	Este estudio permite confirmar la importancia de valorar el clima organizacional y no dar supuestos por realidades. En este caso, la creencia sobre un mal clima en la institución no fue confirmada, así como la percepción equivocada de un alto nivel de conflicto y también quedó demostrado que no estaba relacionado con la condición de género. Otro de los aportes significativos, está relacionado con las formas de asumir o afrontar los conflictos, reacciones que están más relacionadas con las competencias humanas que con las académicas o laborales, pues en este caso, no se presentaron diferencias entre directivos y docentes.

**Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones Educativas.**

AUTOR/AUTORES	Zapata Sánchez Gustavo Aníbal, Plaza Serrato Gildardo, Canchón Leiva Yurani Paola
LUGAR/AÑO	Universidad de la Sabana. Maestría en Educación. (2013).
OBJETIVO	Diseñar y validar un instrumento para medir el clima escolar en instituciones de educación básica y media de la ciudad de Bogotá.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	Población: docentes de educación básica y media de la ciudad de Bogotá, colegios públicos y privados. Muestra no probabilística intencional de 432 docentes de 17 instituciones de educación básica y media de la ciudad de Bogotá.
TIPO DE ESTUDIO/METODOLOGÍA	Investigación cuantitativa con característica tecnológica psicométrica, en la que se aplicaron medidas estandarizadas. El análisis se realizó a partir de una metodología descriptiva.
INSTRUMENTOS	Cuestionario diseñado con 50 ítems, denominado como un instrumento para la medición de clima escolar en instituciones de educación básica y media de la ciudad de Bogotá.
CONCLUSIONES	Lo valioso de este estudio es la muestra a la que fue aplicado el instrumento, el cual fue adaptado a las características de la población docente. Realiza un aporte valioso en la validación del instrumento, con un número significativo de preguntas, el cual sirve como referencia en el abordaje de la temática.

**Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. En Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo Educativo. ISSN 2007-2619.**

AUTOR/AUTORES	Marisela Martínez Hernández/Oscar Ricardo Rodríguez Castro
LUGAR/AÑO	Universidad de La Sabana. Licenciatura en Pedagogía Infantil. (2011).
OBJETIVO	El propósito de esta investigación fue realizar la caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil, tanto privadas como públicas, por medio de la indagación especialmente sobre la percepción de los docentes con respecto al clima escolar de la institución a la cual pertenecen.

POBLACIÓN Y/O MUESTRA	Muestra de 23 docentes de los jardines infantiles.
TIPO DE ESTUDIO/METODOLOGÍA	Enfoque mixto. Metodología descriptiva. Se compararon los resultados presentados por las instituciones públicas y privadas en cinco dimensiones del clima escolar: recursos y ambiente de trabajo, directivos y personal administrativo, relaciones con compañeros, cargo que desempeña y trabajo con niños y niñas.
INSTRUMENTOS	Encuesta constituida por 60 enunciados, divididos en 5 categorías de valoración. Escala tipo Likert.
CONCLUSIONES	En los resultados de este estudio se hace relevante la comparación en las percepciones sobre clima en instituciones públicas y privadas, pues se aplica el mismo instrumento en jardines infantiles. La percepción del clima es menos favorable en las instituciones públicas, así como la valoración que se realiza sobre el rol de los directivos y administrativos. Esta es una de las creencias más persistentes en los contextos oficiales, sobre todo por las diferencias en los recursos que percibe la población encuestada. Este estudio permite reflexionar, sobre la relación entre las creencias, la valoración del clima y los procesos pedagógicos y académicos de los estudiantes, pues los resultados de las instituciones privadas superan en la mayoría de los casos las de las oficiales.

#### **Clima organizacional en instituciones de educación primaria.**

AUTOR/AUTORES	Ojeda Hidalgo José Felipe
LUGAR/AÑO	Universidad Politécnica de Guanajuato, México. 2013.
OBJETIVO	Trabajo de investigación que analiza el clima organizacional en las escuelas de primaria de la región centro del estado de Guanajuato, México.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	17 instituciones de educación primaria y el instrumento fue aplicado a 118 participantes.
TIPO DE ESTUDIO/METODOLOGÍA	Análisis correlacional y modelo explicativo.
INSTRUMENTOS	ECL de Valenzuela (2005). Instrumento auto aplicado por los 118 participantes de las zonas escolares en municipios de la región central de Guanajuato.

CONCLUSIONES En este estudio se valoraron 10 dimensiones relacionadas con el clima organizacional en escuelas de primaria en México, obteniendo una valoración general de bueno; se obtuvieron puntuaciones significativas en: trabajo en equipo y comunicación. Esta referenciación con otro país permite realizar un estudio comparativo con la cultura y percepciones colombianas frente a estas dos categorías.

### **Plan de mejoramiento del clima escolar en el Colegio Diego Montaña Cuellar I.E.D.**

AUTOR/AUTORES	Pablo César Niño Díaz
LUGAR/AÑO	Universidad de la Sabana. Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.
OBJETIVO	Formular un plan de mejoramiento del clima escolar del Colegio Diego Montaña Cuellar. I.E.D.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	Muestra de 90 docentes de las tres sedes de la institución Educativa. Población: 130 docentes.
TIPO DE ESTUDIO/METODOLOGÍA	Enfoque cualitativo, método: descriptivo. Para el plan de mejoramiento se tomó como referencia la guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional, dividida en 3 etapas: autoevaluación institucional, elaboración de planes de mejoramiento y seguimiento al plan de mejoramiento.
INSTRUMENTOS	Encuesta validada por otra tesis, ya referenciada. Versión original 7 dimensiones. Y se incluyó la dimensión directiva, con 10 preguntas
CONCLUSIONES	Este estudio realiza la valoración del clima escolar en una sola institución de carácter oficial, con una población significativa. Es importante resaltar que la metodología utilizada, así como el instrumento representan una referenciación importante en esta revisión, puesto que coincide con el interés de valorar la temática y buscar alternativas de mejoramiento. En los resultados hallados se destacan las buenas relaciones entre directivos y docentes, sumado al reconocimiento del liderazgo directivo. Conclusiones que permiten analizar la relación entre el tamaño de la organización y el clima, puesto que en este caso es una institución grande.

**Propuesta en clave relacional para la solución de conflictos laborales en tres instituciones educativas.**

AUTOR/AUTORES	Amanda Delgado Munévar, José Alejandro Güarquín Serna, Milton Armando Moreno espinosa.
LUGAR/AÑO	Universidad de la Sabana. Maestría en Dirección y gestión de Instituciones Educativas. 2015.
OBJETIVO	Diseñar y evaluar una propuesta en clave relacional que permita disminuir los conflictos de índole laboral entre directivos, docentes y administrativos en las instituciones educativas Gimnasio Los Andes, Grancolombiano IED y CED Jackeline.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	Población: directivos, docentes y administrativos de las tres instituciones educativas. Muestra: 30% de cada grupo poblacional. 9 directivos, 61 docentes, 25 administrativos.
TIPO DE ESTUDIO/METODOLOGÍA	Investigación descriptiva, enfoque cualitativo. Solución de un problema práctico.
INSTRUMENTOS	Observación directa, registro diario de las situaciones de conflicto. Encuesta creada por Kenneth Thomas y Ralph Kilman. Entrevista semiestructurada, a través de la metodología "focus group" sobre una muestra seleccionada de manera intencional con representantes de los 3 estamentos en cada uno de los colegios.
CONCLUSIONES	<p>En esta investigación se encuentran variables de importancia en relación con la manifestación de conflictos, las cuales son foco de análisis del presente estudio: como, por ejemplo: la relación entre la presencia de conflictos y la antigüedad laboral de las personas. Así, como la influencia de las características de la personalidad en las relaciones y en el clima organizacional.</p> <p>En este estudio se analiza la expectativa social con respecto al impacto del perfil de los directivos, en lo profesional y en las competencias humanas; sin embargo, en este caso, no se encuentra una diferencia significativa en la forma como afrontan los conflictos, con respecto a los demás grupos.</p> <p>El marco teórico de este estudio representa una referencia muy importante para el presente estudio, puesto que retoma la teoría relacional en la construcción de una propuesta que brinde solución a una problemática detectada y analizada.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Conceptos propios de la investigación

A continuación se describen cuatro referentes conceptuales, los cuales han sido elegidos por considerarlos centrales para el tema de investigación abordado, las categorías de análisis, así como la interpretación de los resultados. Ellos son: -el clima organizacional, dado que es el foco de valoración y su relación con -los conflictos que se presentan entre las personas que laboran en la institución. El escenario laboral de este grupo de personas (directivos, docentes y administrativos) es la Institución Educativa Oficial La Balsa; razón que hace que se integre el tercer referente- La institución educativa y la teoría relacional es el enfoque de aproximación para la comprensión de las transacciones humanas en este contexto particular.

### 2.2.1 La institución educativa

Existen diferentes posturas con respecto a la definición de institución educativa, a continuación, se retoman cuatro aproximaciones conceptuales, sin pretender descalificar otras:

Desde el marco legal y normativo, el Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con lo dispuesto en la ley 715 de 2001, enuncia que la institución educativa es: “un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media.” (Art, 9).

Definición anterior que, no obstante, representa validez en el contexto educativo, pudiendo revestir una única connotación, resultando razonable ampliar las perspectivas, retomado del ensayo de particularidades de la institución educativa de Marcelo Albornoz. (2002).

Algunos autores como Marx, Althusser y Bourdieu consideran la institución educativa como una entidad autoritaria y represiva, definiéndola como “una organización de dominación, reproducción y socialización, cumpliendo de esa manera funciones tanto políticas como educativas al mantener las condiciones sociales de inequidad y desequilibrio”. En este sentido la escuela debe mantener, conservar y perpetuar circunstancias que garanticen las condiciones de producción del sistema económico y político.

Un segundo enfoque, la concibe como “un ámbito de democratización social en donde entre otras cosas sus actores practican la libre circulación de ideas, la reflexión crítica y el análisis de las problemáticas sociales, participando de escenarios que trascenderán lo educativo y tenderán a limitar al extremo los obstáculos que impiden un razonable equilibrio social”. Dewey, Giroux y Apple son algunos representantes, quienes concuerdan en considerar la institución educativa bajo principios participativos y democráticos. En este planteamiento se evidencia la esencia de la escuela como una institución social, que se encarga de desarrollar el potencial de las personas que asisten a ella con fines sociales.

Marcelo Albornoz, integra en su planteamiento la dimensión de interacción humana, cuando expone la institución educativa como:

un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en función de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución, por lo tanto, ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción.

Este autor, reconoce que es complejo darle una única definición a la institución educativa, pero afirma que es una organización social compleja con implicaciones sociales, políticas, educativas y culturales. En sus aportes, enfatiza sobre las particularidades de las instituciones educativas, las cuales organiza en tres dimensiones:

*Dimensión socio geográfica-histórica.* En esta dimensión se integra la historia particular de la institución, la caracterización de los integrantes, del contexto, así como las particularidades de su medio ambiente.

*Dimensión pedagógica-didáctica.* Categoría compuesta por la misión, los objetivos, los modelos de enseñanza y aprendizaje, el perfil de las personas (directivos, docentes y no docentes) y por las metodologías y estrategias adoptadas en búsqueda del cumplimiento de los objetivos misionales.

*Dimensión administrativa.* Relacionada con el tipo de organización y el estilo de administración o direccionamiento ejercido en la institución para todos los recursos, incluyendo el talento humano. Dimensión en la que se destacan el liderazgo, la comunicación, las relaciones y la participación, en otras palabras, la cultura organizacional.

Las tres dimensiones descritas por Albornoz son construidas a partir de la concepción de escuela como “una institución social compleja, por su significado y por lo que debe representar, por la diversidad de sus partícipes, por la singularidad de su entorno y por el tipo de proyecto educativo, su organización y la forma de llevarlo a cabo”. En su planteamiento, contempla las instituciones educativas como escenarios donde se entretujan conflictos, a partir de los imaginarios, de los recuerdos de su historia, de su dinámica particular, por la diversidad de actores de interactúan.

#### 2.2.1.1 *La institución educativa como organización*

Existen opiniones diversas y hasta opuestas con respecto a la concepción de la institución educativa como organización o empresa. Lo cierto es que, en palabras de Sandoval (2008):

En los últimos años se ha generalizado, en Colombia y en otros países, la idea de que las organizaciones educativas deben funcionar como empresas y los directores deben tener un perfil de empresarios para que estas sean competitivas, productivas, eficaces, eficientes y logren sobrevivir en el tiempo (p. 15).

Con frecuencia, las instituciones educativas reciben presiones sobre los resultados centrados en lo cuantitativo, y un ejemplo de ello son las constantes exigencias en escalas numéricas. Una de las más recientes es el ISCE (Índice Sintético de Calidad Educativa), el cual integra diferentes categorías para su medición y, desde luego, de valoración comparativa para el desempeño institucional, justificado en la búsqueda de la excelencia educativa y apoyado en las políticas educativas de cada gobierno de turno. El ISCE, como sinónimo de calidad, establece un referente de reconocimiento o exclusión de las comunidades educativas.

Las presiones globales en torno a la producción, competencia y rentabilidad han generado en las instituciones educativas la necesidad y el afán de replicar los modelos y las dinámicas empresariales en los contextos educativos, como premisa fundamental de crecimiento, desarrollo y, por supuesto, de resultados. La anterior es una decisión riesgosa y puede crear un divorcio permanente entre las directrices pedagógicas y las administrativas. Esto es confirmado por Sandoval (2008) cuando expone: “La tendencia al reconocimiento social y a la acreditación de las instituciones educativas centrado en lo tangible, en lo objetivo, *póiesis*, está marcando una orientación exclusiva por los resultados externos olvidándose de los resultados internos, o intangibles, *praxis*” (p. 16). En el planteamiento anterior, también se vislumbra el perfil requerido para los rectores de las instituciones educativas, exigencia que evidencia que este cargo puede llegar a ser ejercido por quienes no reúnen competencias humanas y profesionales propias de estos roles. Además, queda la sensación de que tampoco la experiencia en escenarios educativos es un factor determinante en la elección de los directivos.

Entre la empresa y la institución educativa se presentan similitudes y diferencias y, aunque cada perspectiva se encuentra muy bien argumentada, es inevitable el reconocimiento de las dos como entidades sociales. Las dos responden a la categoría de *organización*, si se tiene en cuenta a Parés (2010): “Cada organización, como parte de una sociedad, posee un valor específico y está definida acorde con sus tareas establecidas; sólo tendrá éxito si se concentra precisamente en la misión para la cual se ha conformado” (p. 41). Y en sintonía con este planteamiento, son organizaciones humanas, en las que “la institución educativa es una organización de servicios educativos orientada al perfeccionamiento de los miembros que conforman su comunidad y es precisamente por su finalidad que es diferente de las organizaciones empresariales” (Parés, 2010, p. 48).

La misma autora indica que las instituciones educativas poseen elementos en común:

Los cuales se agrupan en: personales, materiales, formales y funcionales, y auxiliares y complementarios. Estos cuatro elementos pueden parecer comunes a toda organización educativa, sin embargo, se define la individualidad de cada uno según su finalidad, su planteamiento social, la estructura y las condiciones que lo conforman; cada centro escolar está compuesto por personas y, por tanto, posee una manera única e irrepetible de ser. Los rasgos que caracterizan a cada institución educativa en particular son la *doble visión*, enmarcada por el aspecto dinámico definido por las relaciones internas, externas y roles, entre otros; y por la *historia* de la institución, que permea una determinada forma de cultura y desarrollo organizacional. Por último, el *contexto* es la clave para interpretar los diferentes signos y el clima escolar que la definen (p. 44).

La tradicional dicotomía en las concepciones de institución educativa y de empresa no resulta saludable si la una intenta excluir o descalificar a la otra, pues finalmente las dos comparten principios de una organización social.

El distanciamiento entre las dos, de acuerdo con Sandoval, ha sido construido también a partir de la influencia de los enfoques contemplados para las organizaciones, en el cual se fundamenta, por ejemplo, la errónea concepción de que el único fin de las empresas es el beneficio económico, creencia fundamentada en el enfoque empresarial. La producción y la eficacia no pueden ser los únicos fines de las organizaciones empresariales. La rentabilidad no es el problema, es necesaria, pero lo más importante es el impacto de esa rentabilidad en las personas (quien y para quien lo produce). En este sentido, como enuncia Tomás de Aquino (como se citó en Sandoval, 2008): “conseguir ganancias no es malo, si no se convierte en finalidad principal de la vida” (p. 107). Según Melendo (como se citó en Sandoval, 2008), la rentabilidad debe provenir de una decisión ética, que exige tratar a las personas dignamente, darles primacía sobre las cosas, valorarlas por su valor intrínseco como personas, no como instrumentos o medios, sino en sí como fines.

A partir de lo expuesto, se puede presentar la institución educativa como una organización humana que debe cumplir con una finalidad humana, en la cual el fin es el desarrollo o perfeccionamiento personal de quienes la integran y, de esta forma, también cumple con una finalidad social en la medida que intenta dar respuesta a los problemas de la sociedad. El enfoque antropológico concibe la institución educativa como una organización humana donde lo más importante es el desarrollo humano y la potencialización de las personas para satisfacer sus propias necesidades.

Si se retoman estos referentes, la institución educativa no dedica su quehacer exclusivamente al proceso educativo de enseñanza y aprendizaje, sino que se convierte en un escenario de humanización para todos los integrantes y participantes. Además, si se refiere específicamente al recurso humano, es pertinente citar a Sandoval (2008) cuando expresa: “la acción del educador influye en él mismo y en las demás personas afectadas por sus decisiones, plenificándolo” (p. 130). En palabras de Naval y Altarejos, (2008) citados por Sandoval: la institución educativa es una “organización humana que tiene una función específica – educar – y una finalidad que es la formación de las personas, cooperar en su proceso de humanización, facilitar su propio perfeccionamiento, ayudar a alcanzar la excelencia, la plenitud” (p. 122).

### 2.2.2. Clima organizacional

Las diferentes organizaciones cada vez más se están interesando en contemplar el clima organizacional entre las prioridades de su planeación estratégica, a partir del reconocimiento de su influencia en el posicionamiento, desempeño, competitividad y desarrollo general de la organización. Con regularidad, en los contextos organizacionales, se realizan apreciaciones frente a este concepto; se generaliza, se juzga, se culpa y se atribuyen resultados buenos y malos a partir de la influencia del clima en múltiples factores laborales. Más allá de cualquier prejuicio o equivocada interpretación, la verdad es que el clima tiene la particularidad de incidir sobre toda la dinámica de la organización.

El término de clima que se utiliza a nivel organizacional no es un accidente, así lo reconoce Etkin (2007) (como se citó en Aguado, 2012) quien manifiesta que utilizar el concepto de clima “tiene un sentido metafórico y se refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo

en el plano de lo social” (p. 9). Así mismo, expresa que el clima en la organización pertenece al campo de las percepciones humanas y que por lo tanto es un concepto eminentemente subjetivo.

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, en su mayoría, por la implementación de los sistemas de gestión de calidad, a partir de los cuales, se quiera o no, aparece el talento humano como uno de los principales recursos para las organizaciones que buscan desarrollo. La otra razón fundamental está determinada por la concepción que se brinda a la actividad laboral y su implicación en la vida de las personas. Sin lugar a duda, se vive un tiempo significativo en el escenario laboral, o por lo menos se permanece, ¿cómo se vive y qué tan bien se vive? Son algunas de las preguntas de interés en el presente estudio.

El trabajo es, sin lugar a duda el aspecto más importante de la sociedad humana, esto porque relaciona todas las esferas del ser con las del quehacer humano; además, el trabajo suele darse en el ámbito grupal más que una esfera personal, ya que el trabajo no es aislado, siempre es en relación con algo. Bejarano (2005) (como se citó en Feris y Castro, 2006, p. 14).

No existe un único concepto de clima organizacional, la mayoría de las postulaciones teóricas lo reconocen como una categoría multidimensional. A continuación, se exponen algunas de alta coincidencia en la literatura consultada:

Rodríguez (1999), lo describe como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 157). En sintonía con Rodríguez, lo define Toro: “el clima “organizacional debe ser entendido como un conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa” (Toro, 1998, p. 103).

El término de clima en la organización es cotidianamente asociado con la temperatura del ambiente de trabajo, pues, aunque este no sea visible, se percibe y se siente. Calidad que Lynch (1999) (como se citó en Agreda y Muñoz, 2006) integra en su definición cuando refiere que:

El clima organizacional constituye un campo energético, producto principalmente de los sentimientos, pensamientos, palabras y acciones de sus miembros. Se configura a partir del modo en que el individuo percibe su ambiente de trabajo. Es intangible, pero está siempre presente, envuelve y afecta todo lo que ocurre en una organización (p. 9).

Los planteamientos evidencian que el clima es una construcción subjetiva y por lo tanto es único para cada organización, pues este constituye también parte de su identidad. Así lo confirman Lozano y Valdenebro (2000) (como se citó en Agreda y Muñoz, 2006) cuando exponen que: “el clima organizacional comprende el grupo de

características que definen a una organización y que la distinguen de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización” (p. 7).

Al clima laboral se le ha denominado también como ambiente, temperatura o atmosfera laboral, más allá de estas denominaciones, la teoría ha intentado cada vez más explicar su naturaleza y a la vez evidenciar su complejidad en la medida que responde a la dinámica de la organización, del contexto y por tanto de múltiples factores humanos. Así mismo, ha se ha interesado y pronunciado sobre la importancia de caracterizarlo a través de mediciones formales y periódicas que constituyan un insumo de gran valor para las organizaciones.

En esta misma perspectiva Carlos Paz (2011) (como se citó en Brancato y Juri, 2011) sostiene que el clima organizacional se refiere “al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptivo” (p. 5). Y es precisamente a partir de esta percepción que los trabajadores de una organización integran diferentes estímulos de su trabajo y construyen su propia experiencia valorativa; percepciones que influyen en su comportamiento, actitudes, reacciones y emociones en su escenario laboral.

En los conceptos anteriores se reconocen variables laborales de trascendencia para las organizaciones que cada vez brindan mayor atención, ante lo cual Dierssen, Martínez y Robles (2005) afirman “que el clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores” (p.128).

#### 2.2.2.1 Tipos de clima organizacional

Las clasificaciones sobre los tipos de clima organizacional son numerosas, como la definición del mismo concepto. Sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en que el clima en una organización se despliega entre dos puntos o posiciones opuestas. A continuación, se describen dos clasificaciones:

- Autores como Molina y Pérez (2006) (como se citó en Gutiérrez, 2014, p.5) exponen: “*uno favorable*, que representa un clima abierto, participativo, ideal, coherente, democrático, el otro extremo sería *desfavorable* y estaría representado por el clima cerrado, autoritario, controlado y no coherente, donde imperan las relaciones de poder, de dominación y de control”. En este extremo no se presentan las participaciones libres y democráticas, predominando las tendencias individuales y por lo tanto, afectando las relaciones interpersonales y la convivencia armónica.

- La segunda clasificación es propuesta por Martin (2000) (como se citó en Gutiérrez, 2014, p.5), quien establece dos tipos de clima: el clima de tipo *autoritario*, el cual se subdivide en dos tendencias: *autoritarismo explotador*, caracterizado por la baja confianza de la dirección en su equipo de trabajo, las decisiones son tomadas unilateralmente y las funciones se asignan en forma descendente. Las personas trabajan movilizadas por el temor, las relaciones entre cargos jerárquicos son establecidas a partir del miedo; los procesos de comunicación son reemplazados por la delegación y las instrucciones. La segunda tendencia es denominada *autoritarismo*

*paternalista*, se presenta cuando la dirección tiene una confianza extrema y condescendiente con el equipo de trabajo, y las decisiones pueden ser tomadas por muchas personas. En esta tendencia, la dirección utiliza de manera estratégica las necesidades de las personas, valiéndose especialmente del castigo y la recompensa.

El segundo tipo de clima en esta agrupación es el tipo **participativo**; el cual también se subdivide en dos formas: *clima consultivo*, en el cual se presenta una confianza incondicional de los directivos sobre el equipo de trabajo, se permite la participación de las personas en decisiones que son específicas y la comunicación es de tipo descendente. El segundo tipo es el *clima participativo en grupo*, en el que también predomina la confianza en las personas que conforman la organización, la toma de decisiones es una misión de todos los integrantes, puesto que existe planeación e integración de responsabilidades. En cuanto a la comunicación, se presenta, ascendente descendente y horizontal; la forma de impactar en la motivación es a partir de la participación y el establecimiento de objetivos y planes de mejoramiento de manera colectiva.

Autores como Mora (2011) (Como se citó en Brancato y Juri, 2011, p.18) establecen a su vez cuatro tipos de clima aplicables a las organizaciones:

- Clima psicológico. Se refiere a la percepción individual del ambiente; cada persona construye una experiencia particular del ambiente. Percepción en la cual influyen las diferencias individuales y además los ambientes de trabajo cotidianos en los cuales se encuentra cada una de las personas. En los factores individuales, interfiere la estructura de personalidad, el estilo de pensamiento, la cultura, las experiencias previas, entre otras.

- Clima agregado. Es aquel que se construye a partir de la identidad o pertenencia que establecen las personas con relación a un atributo o característica identificable (formal o informal) de la organización.

- Clima colectivo. Es el resultado de las percepciones individuales de los factores situacionales y se integran con los resultados del clima a nivel de grupos.

- Clima laboral. Es aquel que integra las cualidades organizacionales, expresadas en las percepciones, construidas a partir de la experiencia individual con la organización.

#### 2.2.2.2 Teorías sobre el clima organizacional, de acuerdo con Brancato y Juri, 2011:

Douglas Mc Gregor en su texto “el lado humano de la empresa”, expuso la “teoría X” y la “teoría Y”, descritas a continuación.

#### - **Teoría X**

“El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda”. Esta tendencia natural, hace que las personas tengan que ser obligadas y presionadas a trabajar, además de que se incorporen mecanismos de control, sanción e intimidación, para lograr los resultados. Esta teoría sostiene que las personas prefieren que los direccionen, dada su falta de aspiración y además porque se exoneran de responsabilidades adicionales.

## - **Teoría Y**

La teoría Y realiza una analogía entre el trabajo y el juego, exponiendo que las dos actividades demandan esfuerzos físicos y mentales afines. Razón que hace que las actividades laborales deban tener motivaciones atractivas, que se conviertan en estímulos valiosos y así lograr las metas. Este sentido hará que las personas no eviten las responsabilidades, sino por el contrario, las reclamen. Para esta teoría las organizaciones alcanzarán sus metas, cuando brinde primero el ambiente y las condiciones para el cumplimiento de las metas y objetivos personales.

Beyker Samaney, propone la **Teoría Z**, la cual enfatiza en la importancia de los medios al direccionar las actividades de las personas, buscando potencializar el trabajo en equipo y así la eficiencia. La teoría Z, expone que la condición de seres humanos no desaparece con la de empleados y que al humanizar las condiciones laborales se favorece la productividad y la autoestima de los trabajadores.

## - **Teoría de Rensis Likert**

La cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, expone tres tipos de variables.

- Causales o independientes, las cuales integran el desarrollo, progreso y resultados de una organización.
- Intermedias, comprenden factores propios de la organización como, la comunicación, la motivación, el rendimiento y la toma de decisiones.
- Finales, son el resultado de las dos anteriores, la productividad, la ganancia y la pérdida.

- **Teoría de los factores de Herzberg.** Esta teoría divide las necesidades humanas en dos categorías, de acuerdo con los objetivos humanos superiores y los inferiores.

Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción: incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. La motivación surge de fuentes internas y de las oportunidades que proporcionen el trabajo para la realización personal (p.23).

### *2.2.2.3. Factores determinantes en el clima organizacional*

En una organización, incluyendo la institución educativa se presentan factores que influyen de manera significativa en el clima, bien sea potencializándolo o deteriorándolo. A continuación, se describen dos de los

factores de mayor impacto. El primero, y considerado como uno de los principales es la *cultura organizacional*, definida por Schein (1998) (como se citó en Manríquez, 2008, p.201) como: “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros”. La cultura organizacional, es una dimensión de gran trascendencia en el clima, puesto que, influye de manera contundente en las actitudes y comportamientos de los integrantes de la organización; la cultura como identidad, está determinada por principios y valores, que generalmente son integrados en la misión y visión de la organización. Las personas son las protagonistas de la cultura, pues son quienes se encargan de construirla y apropiarla.

Los conflictos, las dificultades en la comunicación y en las relaciones interpersonales pueden estimular la formación de subculturas, a lo que Robbins (1991) (como se citó Manríquez, 2008, p. 207) manifiesta que “son propias de las organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización”. Esta circunstancia de las subculturas explica la conformación de los denominados “grupos” o popularmente “roscas” en los contextos laborales.

El segundo de los factores influyente en el clima está referido al *liderazgo* de quienes tienen a cargo la dirección de la institución, pero primordialmente como lo menciona Manríquez (2008) “que los integrantes de dicha institución sientan y vean el liderazgo como un proceso, como el momento en el cual alguien logra que suceda un cambio importante en su organización” (p. 312).

Luis Martínez (2005) (como se citó en Brancato y Juri, 2011), expone que:

el clima organizacional depende del liderazgo utilizado, de las políticas y valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de la actividad de la empresa) y de la etapa de la vida de la empresa (p. 10).

Brunet, (2011) (como se citó en Brancato y Juri, 2011), refiere que se presentan dos tipos de factores o agentes que intervienen en el clima laboral:

Agentes internos: comprendidos por la gestión de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y las exigencias propias de la organización.

Agentes externos: integrados por la familia, los amigos, sus grupos de referencia y apoyo; en segundo lugar, el cliente

2.2.2.4 *Enfoques del clima organizacional presentados por Rodríguez (2004) (como se citó en Aguado, 2012):*

*Perspectiva objetiva o realista:* el clima está determinado por las características propias de la organización que la diferencian de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el contexto laboral.

*Perspectiva fenomenológica o subjetiva:* el clima es considerado como una cualidad de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen las personas con respecto a las diferentes características laborales de la organización. El énfasis para este enfoque está en componentes individuales.

*Perspectiva interaccionista:* el clima está determinado por las percepciones individuales, pero a partir de la interacción entre factores subjetivos y objetivos.

Para este trabajo, se adopta la perspectiva interaccionista, puesto que este enfoque integra las percepciones y características personales de los integrantes, sin excluir las características propias de la organización. La interacción entre los factores personales y externos permite tener una postura pertinente, en donde no se asume la prevalencia o negación de alguno de los factores. A continuación, se describen las categorías integradas al clima organizacional, contempladas para el abordaje y análisis en el presente, creadas a partir de los referentes teóricos retomados, de la perspectiva interaccionista y del contexto institucional:

- **Satisfacción laboral.** Con frecuencia se aborda la importancia de la satisfacción en diferentes ámbitos de la vida. Con el mismo interés, merece ser vista la satisfacción laboral, debido al sentido que adquiere el trabajo como actividad de desarrollo humano. La baja satisfacción genera impacto para la persona y la organización; esto se evidencia en muchas ocasiones en problemas de salud física y mental, ausentismo, frecuentes incapacidades, bajo desempeño y alto nivel de rotación.

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud y el estado emocional positivo del trabajador hacia su propio trabajo, la cual está basada en las creencias y valores que el trabajador construye de su experiencia laboral. Como lo menciona Acosta (1996), “las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser” (p. 106). La satisfacción laboral es una respuesta afectiva y subjetiva a la presencia o ausencia de un aspecto real o imaginado del trabajo, en otras palabras, es la medida en la que una persona obtiene placer de su trabajo.

Davis y Cols (1999) (como se citó en Ortega y Perdomo, 2007) definen la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (p.7). En esta medida, es una construcción subjetiva, construida a partir de la percepción que la persona elabora con respecto a su contexto laboral.

Se reconoce cada vez con mayor frecuencia que es esenciales las buenas relaciones interpersonales en la satisfacción laboral. En la cotidianidad se escuchan comentarios que así lo validan, como, por ejemplo: “yo no gano mucho dinero en ese trabajo, pero tengo muy buenos compañeros”. Las personas sienten placer asistiendo a sus

trabajos, ya que estos satisfacen en gran medida la necesidad de la interacción social. El hecho de tener buenos compañeros y amigos, así como una buena relación con el jefe, afectan la satisfacción laboral.

Para las organizaciones, en un contexto social y económico tan complejo, se convierte en un reto construir relaciones interpersonales sólidas, más aún con la tendencia individualista que persiste actualmente, la cual disminuye la confianza y genera “alta fragilidad de los vínculos sociales en la sociedad” Bauman y Tyler (2007) (como se citó en Yáñez, Carmona y Ripoll, 2010, p. 193). El individualismo es una de las principales amenazas para el establecimiento de nutridas y perdurables relaciones interpersonales, puesto que tiene como consecuencia el enconchamiento en sí mismo, el egoísmo, la envidia y la competencia desleal, pues se presenta una fijación obsesiva por los logros individuales.

- **Comunicación.** En esta categoría, en primer lugar, se presenta la definición del concepto. Según Stoner y Wankel (1989) (como se citó en Rivera y Sánchez) la comunicación es “el proceso por el cual la gente intenta compartir significados mediante mensajes simbólicos” (p.4). Para Donati (1995) la comunicación es un factor inherente a las relaciones sociales “porque ella misma es relación” (p. 11). La comunicación es determinante en la dinámica de interacción y manifestación comportamental de las personas y, por ende, en el clima organizacional y en la manifestación de los conflictos. A partir de las relaciones e interacciones, se crean apreciaciones sobre lo que se vivencia o experimenta, las cuales pueden ser manifiestas o tácitas, pero con alguna intención comunicativa.

Algunos autores como Herencia (2003) precisan también sobre los tipos de comunicación: la comunicación interna como la transmisión de información y de entendimiento, mediante símbolos verbales y no verbales. Afirma que hay tres tipos de comunicación: la *descendiente* se refiere a políticas e instrucciones de los directivos, la *ascendente* se utiliza para realizar sugerencias o reclamos por parte de los empleados y la *horizontal* es necesaria para la coordinación de funciones. La comunicación horizontal se ha relacionado con la satisfacción de las necesidades socioemocionales de los empleados.

Robbins (2005) (como se citó en Bernal, Castaño y Vargas, 2014) por su parte, enfatiza sobre la influencia de la comunicación sobre la manifestación del conflicto al decir que:

La aparición de los conflictos está relacionada con la escasez o abundancia de información en la comunicación. Cuando se da mucha información es posible que los receptores solo tengan parte del mensaje o que hagan una selección de datos poco relevantes; por el contrario, cuando hay poca información es posible que el receptor asuma a su libre albedrío el mensaje que no fue dado, provocando así malentendidos y confusiones (p. 26).

Una adecuada comunicación permite un clima armonioso, evita confusiones, ambigüedades e inconvenientes a la hora de desarrollar tareas o de plantear juicios, y, además, evita los chismes. La comunicación asertiva permite que las personas resuelvan sus conflictos sin necesidad de intermediarios y así, promueve que los tiempos sean empleados de manera productiva.

Ante lo anterior se evidencia la influencia del factor humano en cualquier interacción o transacción y por ende, en los procesos comunicativos, puesto que se pueden alterar las intenciones del emisor y las interpretaciones del receptor. Una de las interferencias en el proceso comunicativo se manifiesta con la presencia del chisme y el rumor, frecuentes en la comunicación informal y de grandes implicaciones dado que: “la característica de éstos es que no

pueden ser controlados, en la gran mayoría de las veces se les da más credibilidad que a la comunicación formal y son utilizados con intereses particulares de las personas que los emiten” Robbins (2004) (como se citó en Bernal, Castaño y Vargas, 2014, p. 27).

- **Confianza.** Concebida como un facilitador de las relaciones y de las actitudes efectivas en el trabajo. Si se tiene en cuenta el modelo integrativo de la confianza, Colquitt, Scott y Lepine (2007) (como se citó en Yáñez, Arenas y Ripoll, 2010, p.194) está determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales de la persona en quien se va a confiar. Son tres las dimensiones que pueden interferir en la constitución de un determinado grado de confianza: la competencia, la benevolencia y la integridad. De acuerdo con las investigaciones de Yáñez, “un jefe será percibido como confiable en la medida en que muestre ante todo integridad, especialmente siendo justo en la toma de decisiones y honestos, luego siendo benevolente, es decir, mostrando interés por el bienestar y, en menor grado, siendo competente en su quehacer” (p. 195).

En la teoría relacional, la confianza se refiere a creer en el otro, lo cual permite consolidar las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización, impactando en cada una y a la vez en todas las personas. La confianza es definida por Abarca, 2004 (Como se citó en Bermúdez y Muñoz, 2015) como: “un valor que se establece entre dos o más personas, entre las cuales tácitamente se consolida un pacto de respeto por las acciones del otro, es una mirada subjetiva frente al otro y un ejercicio de alteridad” (p.26).

Ríos (2003) (Como se citó en Bermúdez y Muñoz, 2015), en su definición enfatiza que este valor de creer en el otro también aplica para las instituciones, cuando expone: “es la esperanza firme que se tiene en una persona o cosa, es decir – persona o institución- que nunca engañaría intencionalmente, que siempre está dispuesta a ayudar, que quiere lo mejor para todos, que nunca miente” (p. 26).

Covey y Merrill (2007). (Como se citó en Bermúdez y Muñoz, 2015), exponen varios niveles o contextos de manifestación de la confianza:

- La *confianza personal*, está integrada por cuatro dimensiones de credibilidad, “los cuales son los cuatro elementos fundamentales para determinar si una persona es confiable para sí y para los demás. Los dos primeros focos tienen que ver con el carácter y, los otros dos, con las competencias”.

El primero es la integralidad, la cual es la coherencia entre el actuar y el decir, la capacidad de ser congruente, por dentro y por fuera, y de actuar bajo un esquema de valores y creencias que no están condicionadas por las circunstancias del momento. El segundo factor son las intenciones, las cuales tienen que ver con las motivaciones, las prioridades y las conductas resultantes. La confianza se presenta cuando las intenciones son claras y se basan en el beneficio mutuo. El tercer factor son las capacidades, que se relacionan con las aptitudes, los talentos, las actitudes, las destrezas, los conocimientos y los estilos que utilizan las personas para alcanzar resultados. Y el último componente, son los resultados, que se refieren a la trayectoria, el rendimiento, el logro de los objetivos (p. 34).

- La *confianza de la relación* determina las relaciones con los demás, “esta confianza se basa en la relación entre las palabras que declaran las intenciones y las conductas que las valida”. En una organización, la confianza en las relaciones es vital para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La *confianza organizacional*: “la confianza es la variable oculta que influye en todo”. La escasez de confianza en todas las organizaciones, siendo una la institución educativa, determina altos costos humanos y económicos. Los autores, plantean dos últimos niveles más en la confianza: *la del mercado*, la cual se relaciona con la marca, es decir con la imagen y reputación de la institución; y *la confianza social*, la cual está determinada por el principio de aporte o contribución al mejoramiento, es decir, la creación de algún valor.

- **Relaciones interpersonales.** El ser humano vive en constante interacción y por naturaleza es eminentemente social. Por eso las personas se relacionan de forma compleja y continua, compartiendo comportamientos, creencias y valores. Esta dimensión a nivel laboral está integrada por la percepción que tienen los integrantes acerca de las buenas relaciones sociales tanto entre compañeros, como entre jefes y subordinados. Las buenas relaciones interpersonales, evidencian el apoyo de los unos a los otros y el de la dirección y se relacionan directamente con el nivel de participación que sienten los empleados en el desarrollo de su trabajo, incrementando su interés y compromiso. Teniendo en cuenta la teoría relacional, para Donati (2006):

las relaciones son formas específicas de interacción de las personas. Cada relación genera formas propias de interdependencia. Cada forma de relación social implica una forma de intercambio recíproco, esto es, ambos sujetos dan algo y reciben algo a cambio: hay diversas formas de intercambio y cada una se atiene a sus reglas y contenidos específicos, propios de cada tipo de relación (p. 13).

Relacionarse comporta establecer y mantener un vínculo significativo compartido con otras personas; comprendida la relación como: “la referencia de un sujeto a otro mediada por la sociedad (o por la cultura, estilos de vida, intereses e identidades) a la que pertenecen los sujetos implicados en la relación”. Una relación social es una referencia significativa. En efecto, toda relación social supone la referencia de unas personas a otras, dentro de un marco de significados –más o menos compartidos por los agentes implicados- según diversos tipos y grados de intencionalidad. La relación social consiste, en primer lugar, en la:

referencia -simbólica e intencional- de un sujeto a otros, la cual está mediada por la cultura de la sociedad a la que ambos pertenecen, pues sus estilos de vida, intereses e identidades cobran significado sólo en el contexto social en que viven (p.18).

Como ya se describió, uno de los aspectos de mayor interés en el clima organizacional son las relaciones interpersonales, a lo que se ha sumado el término de organizaciones inteligentes, que, según Figueroa (2004) (como se citó en Agreda y Muñoz, 2006) son aquellas donde se gestionan las relaciones entre las personas, sin importar los cargos, roles o estatus, en búsqueda de un ambiente armónico que prioriza el trabajo colaborativo. Realizar una gestión acertada sobre las relaciones interpersonales implica cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones para aumentar su eficiencia y bienestar. Cuando las relaciones mejoran, el individualismo es

superado y reemplazado por el trabajo cooperativo (Blanchet y Trognon, 1996), condiciones que favorecen el posicionamiento organizacional a partir del mejoramiento en la productividad y competitividad.

En las organizaciones inteligentes, de acuerdo con Fay (2004), los integrantes cuentan con la capacidad de resolver y trascender los conflictos en búsqueda de un objetivo conjunto y, además, rescatan el aprendizaje a partir de las interacciones con los demás. A este planteamiento, también se suma Figueroa (2004) (como se citó en Agreda y Muñoz, 2006):

Un clima organizacional positivo estimula una visión positiva del mundo y la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia, la visión ecosistémica, la consciencia de la sinergia planetaria. Un clima emocional positivo implica ausencia de amenazas, los antagonismos, la queja, el conflicto, la crítica, que llevan a distorsiones cognoscitivas y a oposiciones; la competencia y la rivalidad, que impiden llegar a consensos y unificar criterios. Permite explorar y experimentar sin peligro, que las personas puedan mostrarse como son, en el que cada uno asuma la responsabilidad de su propio desarrollo y perfeccionamiento, pero a la vez colabore con el crecimiento del otro y ayude a compensar sus deficiencias (p. 12).

Para conseguir ser organizaciones inteligentes, que generen un clima organizacional positivo, de acuerdo con Prada (2004) (como se citó en Agreda y Muñoz, 2006, p.14) las organizaciones se ven en la necesidad de ofrecer un clima de aprendizaje en el que se desarrolle la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones. Los individuos deben estar dispuestos a abandonar sus aprendizajes previos y a reaprender nuevos estilos en búsqueda del alcance de metas comunes. Este cambio implica especialmente un cambio en las actitudes, pues siempre se encuentran personas que descalifican nuevas propuestas, quienes siempre problematizan y también, quienes lideran y apoyan.

A lo que Daniel Goleman (1996) (como se citó en Agreda y Muñoz, 2006) aporta exponiendo que la capacidad continua de adaptarse y cambiar tiene que ver con la aptitud emocional es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente. Lo decisivo es saber manejarse a sí mismo, llevarse bien con los demás, de tal modo que se pueda trabajar en equipo por una meta común. Las aptitudes emocionales son dos veces más importantes que el intelecto puro, y esto se mantiene en todos los trabajos y en todo tipo de organizaciones.

En resumen, el clima organizacional aporta a la productividad y competitividad, pues según Toro (2001) (como se citó en Agreda y Muñoz, 2006) los verdaderos agentes productivos son las personas que se encuentran inmersos en el clima y su desempeño depende en gran medida de este; el clima organizacional tiene la capacidad de promover y estimular el desempeño y la productividad de las personas.

A partir de lo anterior, la medición periódica del clima organizacional es valiosa, puesto que permite valorar diferentes variables y de esta forma anticipar estrategias de gestión e intervención que redunden en desarrollo

personal y organizacional. Así mismo, las mediciones son importantes, puesto que parten del reconocimiento del cliente interno y del impacto de su satisfacción de la experiencia del cliente externo.

### 2.2.3 Conflicto en la organización

La presencia del conflicto es inevitable y su existencia es tan antigua como los seres humanos. En las organizaciones, este tema se ha ido contemplando cada vez más a partir de las distintas propuestas teóricas que lo abordan y, aunque desde diferentes enfoques, se reconoce su presencia y su efecto –positivo o negativo– para una organización de acuerdo con la intervención que se les brinde. Tanto así que se propone la *conflictología*, para algunos, como Eduardo Vinyamata (2004), citado por Gómez (2013), como: “una nueva ciencia de carácter abierto que conjuga innumerables sistemas de conocimientos, disciplinas, y tecnologías” (p. 4) y así constituye una alternativa para que cada persona o grupo pueda gestionar sus propios conflictos.

El contexto laboral es uno de los escenarios con alta probabilidad de que se presenten conflictos de todo tipo y de manera simultánea, dada la interdependencia inevitable de las personas, así que de manera explícita o soterrada se pueden manifestar en la cotidianidad de una organización. Aspecto que confirma Foucault (como se citó en Gómez, 2013) cuando refiere que “desde el momento en que se crea una organización inevitablemente se produce dentro de ella un cierto tipo de hegemonía, de poder y esto genera una resistencia y una determinada conflictividad” (p. 53).

Autores como Marrch y Simon (como se citó en Gómez, 2013), consideran el conflicto como natural a la propia dinámica de la organización, en la cual se presentan diferencias entre las personas que la integran, entre grupos, o también a nivel interno o externo. Estos conflictos generan altos costos si no son atendidos de manera acertada, pues con recurrencia existe la creencia de que los conflictos se resuelven solos o con el tiempo y generalmente prevalecen otras prioridades.

En la teoría organizacional, de acuerdo con (Floyer, como se citó en Gómez, 2013), “el conflicto es un indicador de insatisfacción de las personas y de los grupos, que puede afectar a los subsistemas y al sistema global de una organización” (p. 54). Otras posiciones como la de Simmel (como se citó en Gómez, 2013) afirman que “un cierto grado de desacuerdo, de divergencia y de controversia es lo que facilita la cohesión y la profunda cooperación del grupo” (p. 54). En el año 1994, Edwrds y Scullion, (como se citó en Gómez, 2013), exponen que los conflictos laborales son el resultado de la resistencia de las personas a ser contempladas como cifras en la productividad, a lo que se suma que las personas priorizan los intereses y proyectos individuales, y cada vez más están menos dispuestos a aceptar mecanismos de control y poder.

En lo que coinciden los autores es en las consecuencias nocivas para una organización cuando los conflictos no son atendidos o son mal intervenidos, entre las cuales se destacan, según Gómez (2013), la falta de eficiencia, la cual redundaría en baja productividad, críticas permanentes de los usuarios del servicio ofrecido y bajo posicionamiento ante los competidores externos. Sumado a lo anterior, aparecen otros síntomas como: la ley del

menor esfuerzo, altos niveles de ausentismo asociados a problemas de salud y problemas de comunicación, entre otros, pues la lista de riesgos puede aumentar.

En cuanto a los factores desencadenantes y de vulnerabilidad en los conflictos organizacionales, es importante mencionar que existen diferentes planteamientos. En esta investigación, se retoma el modelo de escalamiento propuesto por Van Vliert (como se citó en Gómez, p.56) quien considera que las fuentes de un conflicto pueden estar determinadas por tres factores:

- Las características y cultura de la organización. En este factor se encuentran todas las condiciones relacionadas con el entorno, la estructura y cultura organizacional, lo cual integra las normas, estilos de dirección, procesos y procedimientos, entre otros.
- Las características individuales. Se refiere a las características de personalidad de los integrantes de la organización y sus maneras de asumir los conflictos.
- Las características relacionales. Están integradas por las diferencias de edad, educación, género, nacionalidad, clase social, experiencia, estudio y preparación profesional.

Unidas a los factores anteriores se contemplan dos variables que determinan vulnerabilidad del conflicto en las organizaciones (Gómez, 2013):

**La interdependencia.** Hace referencia al nivel de interacción que se presenta entre los miembros de la organización. Todos los niveles de interdependencia precisan el establecimiento de acuerdos y consensos, puesto que son inevitables las vinculaciones entre todas las personas: aunque en apariencia no lo parezca, el pertenecer a la misma organización genera relaciones directas o indirectas.

**La especialización.** Representa una condición de vulnerabilidad puesto que en la medida en que las áreas, cargos o roles en la organización se van especializando, se enfocan en objetivos individuales y pierden la visión colectiva, lo que genera competencias o percepciones alteradas frente a las intenciones de los demás. Gómez, 2013, refiere que en este factor influye la estructura propia de la organización, lo cual incluye el clima y la cultura, dimensiones que pueden estimular la aparición de conflictos. Esta condición genera un tipo de violencia denominada por Farré (como se citó en Gómez, 2013) como “violencia estructural” (p.59).

### *2.2.3.1 Tipos de conflictos en las organizaciones.*

En la literatura sobre los tipos de conflictos se presenta una variedad de clasificaciones, producto también de la multiplicidad de circunstancias conflictivas que se presentan en una organización. A continuación, se relacionan las agrupaciones más características:

**De acuerdo con la *intensidad*** del conflicto, la diferenciación está determinada por el nivel de violencia: se presenta *intensidad baja* cuando predomina la violencia verbal; *intensidad media*, cuando se presenta hostilidad, actitudes y críticas malintencionadas para afectar la imagen, como sabotaje y/o burlas, y cuando se presenta un nivel alto de violencia, expresada a través de intimidación, golpes, *bullying*, daño psicológico y/o moral, se consideran conflictos de *alta intensidad* (Gómez, 2013).

Picard (como se citó en Peraza y Remus, 2006) propone la incongruencia en objetivos y la insuficiencia de recursos como factores centrales en la manifestación de conflictos laborales. Los recursos pueden ser visibles o de fácil reconocimiento, como el dinero, el cargo laboral, la posición económica y social, los incentivos, estímulos o compensaciones laborales. Por otra parte, se presentan los recursos que no son visibles o evidentes, los cuales están relacionados con escalas humanas subjetivas y no son fáciles de identificar, como el valor, la estima, la valoración, el salario emocional, la satisfacción y la dignidad.

**De acuerdo con los *elementos causales***, según Moore, 1994 (Como se citó en Domínguez y García, 2003), existen cinco fuentes:

- Conflictos de relación: en el cual se encuentran todas las variables relacionadas con las vinculaciones interpersonales, intervienen las percepciones, emociones y los procesos de comunicación.
- Conflictos de valores: los cuales se presentan por el choque de creencias entre las partes, en la que cada una busca imponer sus argumentos de vida, fundamentados en su sistema de valores.
- Conflictos de intereses: resultado de la diferencia de necesidades incompatibles o percibidas así. Se presentan tres formas- sustanciales (recursos físicos, dinero, tiempo)- de procedimiento (la forma como el enfrentamiento debe ser solucionado) y-psicológicos (percepciones de confianza, respeto, poder, reconocimiento).
- Conflictos de información: generados por inconvenientes en el proceso de comunicación, mucha, poca o falsa información, diferencias en las interpretaciones otorgadas a un suceso.
- Conflictos estructurales: como consecuencia de desacuerdos asociados a la falta de justicia e igualdad de la estructura organizacional; inequidad en la distribución de roles, apoyo, recursos, responsabilidades y privilegios asociados al desempeño laboral.

Filley (como se citó en Peraza Rodríguez, 2006) expone nueve factores como posibles causales de conflictos en las organizaciones, pero aclara que no son determinantes:

- Jurisdicciones ambiguas: se presenta cuando las partes tienen funciones o compromisos que están relacionados, pero no existe claridad en cada rol, es decir, que no se sabe hasta donde le corresponde a cada uno.
- Conflicto de interés: se evidencia cuando se cruzan proyecciones de las dos partes frente a una misma temática.
- Barreras de comunicación: se refiere a la cercanía o distanciamiento entre las partes, lo que afecta los niveles de conocimiento y la información objetiva.
- Dependencia: representada por la inherente vinculación entre cargos, roles, funciones y áreas.
- Diferenciación en la organización: se manifiesta cuando en una organización se presentan diferentes estilos de dirección.
- Asociación de las partes: cuando se requiere de las partes la toma de decisiones mutuas.

- Necesidad de consenso: se hace inminente cuando las partes deben lograr un consenso ante alguna situación específica.
- Regulaciones comportamentales: se manifiestan cuando las partes se resisten a cumplir con los mecanismos de regulación organizacional, porque predominan los intereses personales.
- Conflictos previos no resueltos: la presencia de conflictos anteriores sin resolver se convierte en un agravante de nuevos conflictos, en la medida en que han estado aplazados e ignorados, con el riesgo de haberse complejizado o escalonado.

**De acuerdo con su alcance**, Pondy (como se citó en Gómez, 2013) los organiza en:

- Conflictos de relación: los cuales pueden ser *internos*, que son los que se producen entre las personas que laboran en la organización y alteran el buen desempeño de las personas y de los grupos, como consecuencia de mecanismos de control y poder, distribución de compromisos y condiciones de laborales. O *externos*, que son los que se presentan entre las personas de la organización y otros estamentos externos con los que interactúan (p. 63).
- Conflicto estratégico: son aquellos conflictos que se producen intencional y creativamente con el ánimo de afectar la estructura organizacional, por alguna circunstancia detectada y considerada amenazante para el bien de todos.

Otra de las habituales clasificaciones, está relacionada con la **naturaleza de los conflictos** Autores (como se citó en Peraza Rodríguez, 2013), identifican los siguientes:

- Conflicto auténtico: se refiere al que existe objetivamente y las partes lo identifican como real.
- Conflicto erróneo: cuando las partes le otorgan una interpretación distinta a la situación objetiva de conflicto, producto de sus percepciones particulares.
- Conflicto latente: es aquel que no se muestra de manera directa y explícita, sino que queda congelado y se transfiere a otras problemáticas.
- Pseudoconflicto: se presenta cuando el conflicto no se identifica de manera visible, pero las partes aseguran que experimentan una situación conflictiva.

#### 2.2.4 Enfoque relacional en la institución educativa

En las instituciones educativas los estudios han estado centrados en diferentes problemáticas sociales, entre otras la agresividad escolar, el maltrato familiar, pautas de crianza, acoso escolar; buscando, entre otros objetivos, la relación e interdependencia con la convivencia escolar y con el desempeño académico. Con el transcurso del tiempo, el abordaje del clima organizacional también ha cobrado importancia en los contextos educativos, comprendiendo que es una organización humana y por ende imprescindible reconocer también el recurso humano que se encuentra vinculado laboralmente a la organización educativa.

Decisión que, aunque tardía, es oportuna, dado que en la institución escolar se actualizan múltiples y complejas manifestaciones humanas. El escenario educativo pone en evidencia diferentes tipos de carencias de todos los integrantes que la conforman, principio que incluye también a los docentes y directivos; diferencias que se expresan generalmente a través de conflictos, como una alternativa de ajuste social. Y aunque la institución no es la única responsable de la revelación de los mismos, sí tiene un compromiso social frente a la intervención acertada, que de manera tácita o explícita le es exigido. Sandoval y Garro-Gil, en artículo del año 2017, muy bien lo expresan cuando dicen:

Se espera de las instituciones sociales la potencialización de la naturaleza social de la persona, asegurando un ethos humano que favorezca la sociabilidad de las personas. Esto se concreta en un ethos docente y un ethos institucional que puedan crear el contexto relacional idóneo para la buena relación de los actores implicados: alumnos, profesores, directivos, personal de servicios, y también familia y comunidad (p. 2).

Ante estos retos que enfrentan las instituciones educativas, aparecen diferentes planteamientos que explican las diversas realidades humanas asociadas con la manifestación de los conflictos. El sociólogo italiano Donati (2011) (Como se citó en Sandoval y Garro-Gil, 2017) señala que el conflicto “no es un hecho individual sino relacional, de enfrentamiento consigo mismo, con los demás y con el mundo y en cada momento y lugar la sociedad manifiesta sus propias maneras de mantener, superar y transformar el conflicto” (p. 2).

La causa de los conflictos desde la teoría relacional es, en primer lugar, la consecuencia de la dificultad cada vez más acentuada de los seres humanos para establecer y mantener relaciones estables y prolongadas, la cual genera la tendencia a la construcción de relaciones cada vez más utilitaristas, instrumentalizadas, pobres, débiles, fugaces y mediadas por la satisfacción de intereses personales. Garro-Gil, frente a esto, valida lo expuesto por Donati, 2008:

A lo largo de la modernidad y la posmodernidad, la sociedad funcionalista ha valorado y premiado el éxito individual y la máxima productividad, de acuerdo con una racionalidad de tipo weberiano. Ésta ha dado lugar a su vez a dos tipos de racionalidad: instrumental y sustancial. La primera, dirigida a fines, se ha erigido sobre el ideal moderno del éxito y el progreso individuales, donde las metas personales dejan de lado las relaciones sociales. La segunda, orientada a valores, ha tenido en cuenta el ahorro de costes y medios y la ausencia de una ética universal (2017, p. 645).

Ante esta tendencia funcionalista de las relaciones, las instituciones educativas han estado influenciadas por parámetros organizacionales que, justificados en la búsqueda de la calidad y de impactantes logros, priorizan el desempeño, los estándares cuantitativos, los resultados y el control del sistema educativo en general. En coherencia con esta visión se han dedicado, a la categorización de las problemáticas y al diseño de protocolos de atención e intervención, que no todas las veces responden a las necesidades del contexto, sino a las políticas y exigencias externas. Sin embargo, Sandoval y Garro-Gil (2017) proponen que:

El desafío de las instituciones educadoras actuales en el desarrollo de la sociabilidad de cada persona y de la comunidad en su conjunto, pone de relieve que la resolución de conflictos es mucho más que una técnica, unos procedimientos, unas habilidades. En realidad, se trata de un modo de ser, de pensar, de relacionarse con las personas y de convivir unos con otros (p. 3).

En los planteamientos anteriores se hace evidente el énfasis en las relaciones sociales y más si se hace referencia a una institución educativa, conformada exclusivamente por personas. El término de relación social en la cotidiana práctica educativa se usa con insistencia, dado que se ha apropiado a partir de la experiencia: se habla de relaciones, se sufre por relaciones, se generaliza sobre las relaciones, se atribuyen cualidades o características particulares a ciertas relaciones y se juzgan relaciones, pero no existe una comprensión de la dimensión real de las relaciones y de su profundo significado. Para Donati (2006) (Como se citó en Sandoval y Garro-Gil, 2012), quien propone la teoría relacional, este concepto es fundamental, el cual se refiere al reconocimiento de la naturaleza del ser humano: la persona como un ser relacional. “La relación con otras personas no es entonces un añadido, un suplemento del ser personal, sino la índole misma de la existencia personal, que reclama a otras personas para realizarse plenamente” (p. 250).

La teoría relacional de Donati (2006) propone la relación social como el eje de la sociedad: “la sociedad es una configuración de relaciones que emergen, se reproducen, cambian y desaparecen con el paso del tiempo” (p. 10). Donati expresa, además, que estar en relación se refiere, principalmente, al contexto social en el que alguien se encuentra, “Las relaciones sociales son formas específicas de interacción de las personas”, interacciones justificadas en las que ninguna persona es totalmente independiente, pues su desarrollo en todos los niveles compromete a otros. Esta inevitable interdependencia es denominada *reciprocidad* por Donati: “intercambio simbólico que tiene lugar en un circuito de donaciones en ambas direcciones” (2006, p. 10).

La cualidad de la reciprocidad en las relaciones está mediada por transacciones o intercambios humanos, de los cuales no se hace fácil conciencia, pero que en esencia comprenden la acción de dar y recibir y viceversa entre los participantes. Cada forma de intercambio social tiene su propia identidad, su estructura interna, es decir, elementos o componentes que le son propios y que le diferencian de otras formas de vinculación y dependencia. La dinámica particular de reciprocidad en cada relación es única, puesto que las interdependencias están determinadas, movilizadas por motivaciones y necesidades, de las cuales solo pueden dar cuenta los propios participantes. Es decir, que las formas de dar y recibir son cambiantes y dinámicas; crear y mantener una relación implica aceptar las solicitudes, que son condicionamientos mutuos y brindar también lo que el otro espera recibir.

Para la sociología relacional, la sociedad no está conformada por un conjunto de individuos, como es asumida por otros enfoques, sino que está referida a un contexto social de relaciones, es decir, un conjunto de relaciones sociales. En este contexto social interviene de manera explícita o implícita un modelo cultural. Para Donati (2006)

La relación social, consiste en primer lugar, en la referencia -simbólica e intencional- de un sujeto a otros. Esta referencia de un sujeto a otro está mediada por la cultura de la sociedad a la que ambos pertenecen, pues sus estilos de vida, intereses e identidades cobran significado sólo en el contexto social en el que viven (p. 18).

Otro de los aportes trascendentales de esta teoría es que concibe las relaciones sociales como hechos reales y no cosas, que son reales precisamente porque pertenecen a un contexto real, porque dan cuenta de relaciones sociales, también reales. Estas relaciones, como ya se describió, no son fijas ni estáticas, sino que a partir de la reciprocidad se transforman, debilitan o fortalecen, por eso las relaciones sociales involucran siempre un tiempo y una historia.

Para comprender y describir una relación no basta con observar a los participantes, es necesario tener en cuenta que las relaciones cumplen con una dimensión como emergente, la cual se refiere a una realidad que no depende de los involucrados, sino que les excede, ni tampoco con la conexión particular, real y significativa que se establece, que es necesario contemplar las conexiones y la dinámica particular y específica de una acción recíproca.

En la dinámica particular ya descrita, que se establece en las relaciones y sus características, se pueden comprender las causas de múltiples circunstancias humanas, entre ellas el conflicto. Sandoval y Garro-Gil (2017), retomando a Donati, 2009 expresan:

La relación es al mismo tiempo vínculo y conflicto, cercanía y distanciamiento, entendimiento y enfrentamiento. Y esa dualidad se hace presente en la interacción entre personas que son siempre y al mismo tiempo semejantes y diversas, y que pueden elegir relacionarse o no, adoptando una postura u otra frente a la diversidad (p. 3).

Como se ha revisado desde esta perspectiva, y como consecuencia del funcionalismo, los conflictos se inscriben en las relaciones, razón que da sentido a la teoría relacional como una propuesta de enfoque para la intervención social en el contexto educativo, denominada también pragmática relacional. Esta mirada coincide con la perspectiva antropológica, cuyo fundamento está en la persona y en su compleja naturaleza humana. Es una propuesta cuyo objetivo es brindar una estrategia diferente ante las manifestaciones sociales que se presentan en las instituciones educativas, dado que las problemáticas generalmente son tratadas de manera funcional y enfocadas en el individuo, realizando la intervención sobre la conducta específica, es decir, sobre las consecuencias o síntomas, pero no sobre las causas reales. Para esta perspectiva, en coherencia con sus principios, el foco de atención no está sobre los individuos, sino en las relaciones. En términos de Donati (2006), se trata de “un nuevo paradigma interpretativo de la realidad social” (p. 250).

Frente a las diferentes problemáticas sociales y humanas que se manifiestan en el escenario educativo, la sociología relacional expresa que no deben ser comprendidas e interpretadas como problemas individuales o institucionales, sino como el resultado de relaciones sociales patológicas. La intervención propuesta por la teoría relacional se centra en detectar las relaciones mal establecidas y sobre ellas trabajar para dinamizar una nueva y

recíproca conexión. Para Donati, (2006) los problemas de la sociedad están generados por relaciones sociales: “en efecto, las patologías sociales nacen cuando los sujetos están atrapados completamente en el interior de redes o sistemas sociales esclerotizantes o, también, cuando se rompen o distorsionan las relaciones sociales hacia el puro individualismo” (2012, p. 253).

La institución educativa, como ya se ha descrito, es una organización con fines particulares, pero para un grupo de personas específicas (docentes, directivos y personal de apoyo), su lugar de trabajo. Las relaciones sociales en este contexto laboral, como en otras organizaciones, están enmarcadas en criterios funcionales, prácticos, utilitaristas, que buscan la mayor eficiencia. Las exigencias del mercado impactan en el ámbito de las relaciones, puesto que la tendencia es identificar, categorizar y valorar a las personas de acuerdo con el cargo, rol y rendimiento que desempeñan en la organización, y cuando el talento humano es considerado más valioso entre más productivo o funcional sea, las relaciones humanas se automatizan.

Ante estándares de desempeño, predicciones en metas y logros, se genera el individualismo, el progreso individual, la atención centrada en los resultados hace que:

El compañero o colega es visto como otro individuo contrario a mí que compite por los mismos objetivos y logros que yo, que reclama el mismo reconocimiento y que por lo tanto me puede suponer una amenaza o un peligro. No solo no se logra la colaboración, el trabajo conjunto y el esfuerzo por el bien común, sino que además se crea un campo de cultivo de conflictos, de luchas constantes, envidias, enfrentamientos y aislamientos de los individuos en sus propios intereses (Sandoval y Garro-Gil, 2012, p. 256).

La característica funcional se agudiza con el predominio de las comunicaciones virtuales, las cuales han reemplazado el sentido vinculante, humano e intencional de las relaciones humanas y, paradójicamente, aunque los medios y alternativas para la construcción de relaciones aumentan, las patologías asociadas a las mismas, también. En este escenario, como en otros, el ideal no es que los conflictos desaparezcan, en la medida que son inherentes a las relaciones sociales, pero lo que debe apropiarse es una nueva mirada de los conflictos, en la cual se contemple su dimensión relacional: “una oportunidad de apertura y superación de la individualidad y de reconocimiento de la diversidad, orientada al aprendizaje y crecimiento individuales y sociales a través de la relación con los demás” (Sandoval y Garro-Gil, 2017, p. 3).

Ante las tendencias sociales y las afectaciones que representan en las relaciones sociales, la institución educativa no puede tomar distancia de sus finalidades principales Sandoval y Garro-Gil (2012), las enfatizan:

- Extrínseca: está conformada por la función socializadora y, en esa medida, la escuela contribuye al desarrollo de habilidades y capacidades de los seres humanos para poner al servicio de la sociedad, por medio del desarrollo de un oficio o actividad y que satisfaga necesidades de la sociedad.

- Intrínseca: la función intrínseca corresponde al desarrollo de la sociabilidad y es la responsable de desarrollar cualidades humanas, hábitos y virtudes, que beneficien el proceso de convivencia (p. 259).

Desde la sociología relacional, se suma una tercera y complementaria función para las instituciones educativas y se refiere al desarrollo humano logrado a partir de las relaciones que se establecen en un contexto y que permiten la coexistencia, a la cual se refieren Sandoval y Garro-Gil (2012):

La institución educativa posee una identidad colectiva que, si es capaz de establecer auténticas relaciones humanas, es capaz de agrupar a personas muy diversas entre sí, pero que reconocen un objetivo común y que es lo que las lleva a identificarse con la institución: la ayuda al crecimiento y perfeccionamiento de las personas (p. 259).

La perspectiva sociológica es válida para las instituciones educativas, ya que la finalidad educativa y el centro de su razón de ser son las personas, aún más cuando constituyen, después de la familia, la institución social de mayor trascendencia en el desarrollo humano y en la formación de ciudadanos dispuestos a construir y posibilitar nuevas relaciones que favorezcan la convivencia y el bienestar de todos. Este objetivo institucional permite:

Apreciar la capacidad generativa de las relaciones. Y de esta manera el conflicto se presenta como la oportunidad para modificar y humanizar el contexto relacional. En este caso, para hacer de la institución educativa un servicio relacional, donde las personas y sus relaciones sean el centro del quehacer educativo (Sandoval y Garro-Gil, 2017, p.3.).

En esta misión tan importante para la institución, son los docentes quienes tienen una mayor responsabilidad, puesto que a través de su identidad y de sus relaciones, y por medio de sus relaciones, aportan en la construcción de una identidad colectiva en búsqueda del bienestar común.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de estudio y diseño

La presente investigación pertenece al tipo de investigación aplicada, en la medida en que está relacionada directamente con un grupo de personas con las cuales se valora un fenómeno (sujeto y objeto no están separados), en este caso el clima organizacional, con el propósito de conocer sus causas, interpretarlo y generar alternativas de mejoramiento institucional, teniendo como principal referencia el activo de mayor trascendencia en toda organización, el talento humano. En este tipo de investigación se utilizan los conocimientos que se tienen y se adquieren unos nuevos después de implementar procesos investigativos y sistematizar sus resultados, lo cual lleva a un nuevo nivel de conocimiento de la realidad (Murillo, como se citó en Vargas, 2009, p. 159).

Otra de las características fundamentales de la investigación aplicada (Pérez, Méndez y Sandoval (2007) es que: “Razonablemente o por emoción, el investigador se ocupa de ciertos temas y problemas. Tiene motivaciones personales que lo inducen a investigar. Las motivaciones generalmente son individuales” (p. 16). Ese es el caso del presente estudio, el cual nace de una motivación personal de la investigadora, quien labora en la institución y ha encontrado situaciones que le dan la certeza de que existe una situación de clima laboral que puede ser mejorada en función de las metas del PEI. Decisión fortalecida por su formación profesional que le genera interés y pasión por el abordaje del clima laboral, una temática trascendente en procesos de desarrollo humano y organizacional.

El enfoque del estudio es cualitativo. Son muchas las aproximaciones teóricas que se han realizado en torno a la investigación cualitativa, sin embargo, se encuentran puntos de convergencia entre los cuales está lo expuesto por Strauss y Corbin (como se citó en Sandín, 2003):

La investigación cualitativa puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados, pero el análisis en sí mismo es cualitativo (p. 121).

En palabras de Hernández (2006), “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p. 358). Una de las características primordiales de los enfoques cualitativos es que tienen en cuenta la dificultad para cuantificar la complejidad humana, de ahí su flexibilidad. En este caso, es una temática que integra dimensiones relacionadas con las percepciones, creencias, actitudes y experiencias, entre otros factores asociados con el comportamiento de los seres humanos y que se actualizan en el escenario laboral a través del clima institucional. Cerda (2011) afirma que las investigaciones cualitativas (típicas de las ciencias sociales), tienen en cuenta que en la realidad social el individuo y su mundo están interconectados y el investigador hace un abordaje de esa realidad desde sus comprensiones, desde su experiencia, para tratar de comprenderla; en ese intento estudia no solo lo que la gente hace, sino también lo que piensa y experimenta (p. 67).

El diseño de la investigación tiene elementos predominantemente **etnográficos**. Desde la etnografía como disciplina, y de acuerdo con Cerda (2002), “la etnografía se le define como la disciplina que estudia y describe las formas de vida de determinados grupos sociales, o sea, de la estructura y organización de sociedades individuales” (p. 82); y Sandín (2003) explica que la etnografía educativa es uno de los métodos relevantes entre los “orientados a la comprensión para abordar el análisis de las interacciones entre distintos grupos sociales y culturales que tienen encuentro en el marco educativo, y también sobre la organización social y cultural de los centros” (p. 159). Los elementos que se toman de este diseño son apropiados para el presente estudio puesto que se concibe la investigación como un proceso abierto, flexible, en búsqueda de las causas del fenómeno para identificar las relaciones existentes entre ellas, mediante el análisis de información recogida entre los mismos participantes. Parafraseando a Hernández (2006), los diseños etnográficos buscan explorar, indagar y comprender grupos, comunidades, culturas y sociedades, para producir interpretaciones desde el propio contexto, cotidianidad y experiencia de los mismos participantes.

El diseño investigativo etnográfico concuerda con el foco del presente objeto de estudio en la medida que el clima organizacional tiene como principal referente la cultura específica de un grupo, la cual está integrada por creencias, percepciones, hábitos, prácticas, entre otras tendencias humanas. Se busca que, mediante el análisis de la información, se pueda describir el clima laboral de la institución educativa teniendo como base la experiencia de los participantes (la investigadora incluida) para llegar al conocimiento de la realidad -la cual está situada en la vida de la comunidad educativa- y proponer acciones orientadas a cambiarla para mejorar cualitativamente las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, especialmente los docentes y los directivos.

El alcance de la presente investigación es descriptivo-explicativo en la medida que está focalizada en una población específica, en un contexto particular y busca, como su nombre lo dice, **describir** un fenómeno y establecer luego las relaciones, explicaciones e interpretaciones al respecto. Lo descriptivo permite analizar la realidad de un grupo de personas, en un contexto focalizado en donde sus creencias, percepciones, experiencias y actitudes permiten interpretar los comportamientos que se dan con regularidad y las consecuencias que se derivan de ellos (Hernández, 2010).

### 3.2 Población y muestra

La población total está conformada por los directivos-docentes, los docentes y el personal administrativo de la Institución Educativa Oficial La Balsa de Chía. Para el estudio no se incluyó al personal de servicios generales y vigilancia porque, en consideración de la investigadora, su incidencia en la situación problema que se investiga es baja y porque la metodología de aplicación de la encuesta les hace difícil participar en esa parte de la investigación.

En la selección de la muestra se tienen en cuenta los factores que Hernández (2010) señala como intervinientes en el proceso: que corresponda a un número de casos que se pueda manejar en forma realista; que la cantidad de personas (casos) elegidas permitan responder a las preguntas de investigación y que haya facilidad de tiempo para recolectar la información con las personas seleccionadas (p. 394).

La población está conformada por dos directivos-docentes, 26 docentes y dos administrativos; se determinó considerar el grupo en su totalidad buscando obtener información de referencia general, dado que eso permitiría valorar de una manera más aproximada la realidad en estudio.

Otra razón para realizar un estudio censal es que se consideró relevante pues para la temática elegida todas las percepciones cuentan. La última razón para considerar la población en su totalidad es que se realizó teniendo en cuenta que no es una institución tan grande y, aunque existen dos jornadas, funciona en una sola sede, posibilitando la interacción de las personas que mantienen un vínculo laboral con la misma.

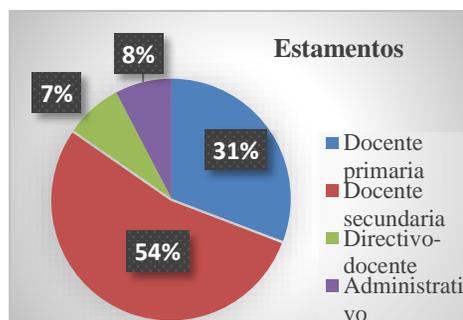
En la Tabla 2 y en las figuras 1 a 7 se observan las características de la población, elegidas por la incidencia que pueden tener en problemas de conflicto que afectan el clima laboral.

Tabla 2. Población

ESTAMENTO	POBLACIÓN	TOTAL PARTICIPANTES
Directivos	2	2
Docentes de primaria	9	8
Docentes de secundaria	17	14
Administrativos	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>26</b>

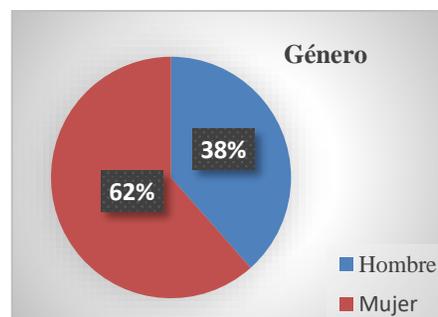
Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Distribución por estamento



Fuente: elaboración propia.

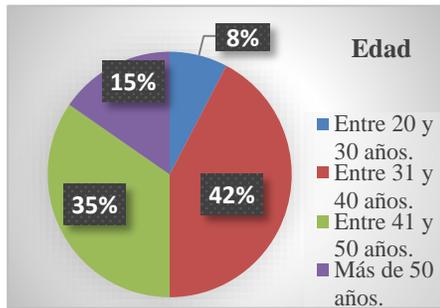
Figura 2. Composición por género.



El mayor porcentaje de docentes en secundaria obedece a que la mayoría de estudiantes está ubicada en este nivel. El Ministerio de Educación ha establecido parámetros estadísticos para determinar la cantidad de funcionarios administrativos, directivos, docentes orientadores y docentes que deben laborar en una institución; estos parámetros dependen de la cantidad de estudiantes efectivamente matricuados, los cuales se verifican a través de auditorías internas y externas.

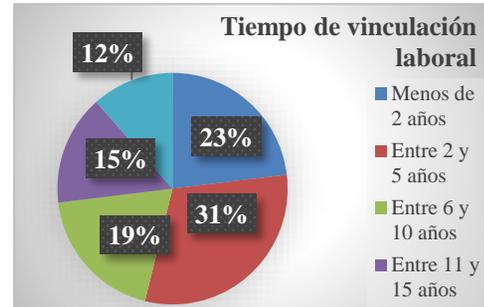
Sobre la composición por género no se conoce alguna razón concreta que la explique ni se hacen presunciones sobre las causas para que en esta institución, en particular, tenga esa distribución, pero sí es de anotar que se aproxima a la composición general por género de los docentes nacionales, según la información del DANE: 69% mujeres y 31% hombres.

Figura 3. Distribución de acuerdo con la edad.



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Tiempo de vinculación laboral

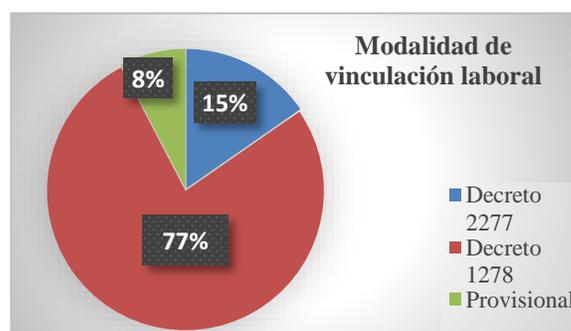


La composición generacional muestra un equipo predominantemente maduro –por edad- que, según un estudio de satisfacción laboral en España (Carrillo, Solano, Martínez y Gómez, 2013), es el sector de población que muestra menos satisfacción laboral, independientemente del género al que pertenezca. El mismo estudio señala que las mujeres tienden a sentirse más satisfechas con el trabajo que desempeñan, aunque la diferencia con los hombres es pequeña. Estos resultados son coincidentes con el estudio de Gómez (2013) que también muestran tendencia hacia la menor satisfacción laboral en los hombres.

En el grupo de personas, se presenta alta dispersión en cuanto a la distribución de la edad; la cual puede representar una variable de importancia en los conflictos y clima organizacional. Dado que se esperaría que la edad se encuentra relacionada con las experiencias y aprendizajes de la vida y por tanto con las relaciones interpersonales y las estrategias de afrontamiento. Por otra parte, se puede encontrar que la edad, no es una variable de impacto en el tema de estudio.

Las cifras de la figura 4 expresan que el nivel de permanencia de las personas es significativo, consecuente con la significativa antigüedad de un número destacado de personas, variable que en grupo de este tamaño puede impactar en la manifestación de conflictos y en el clima laboral. Dado que, cuando las personas ya se conocen mucho pueden incrementar sus niveles de prevención y/o empatía por experiencias previas. La antigüedad también puede afectar en la consolidación de grupos muy cerrados.

Figura 5. Modalidad de vinculación laboral

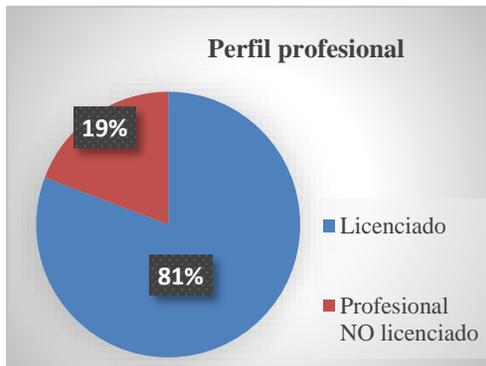


Fuente: elaboración propia.

Las anteriores cifras, tienen coincidencia con los porcentajes de edad que fueron presentados y representan alta estabilidad del recurso humano. Existe en el gremio de los docentes una creencia popular -y también de la investigadora- de que los climas laborales en donde predominan las personas con vinculación bajo lo establecido en el decreto 2277 de 1999 no son tan favorables, puesto que estos docentes son más conflictivos; además, porque este grupo no es evaluado anualmente -evaluación de desempeño docente en el sector oficial de Colombia-,

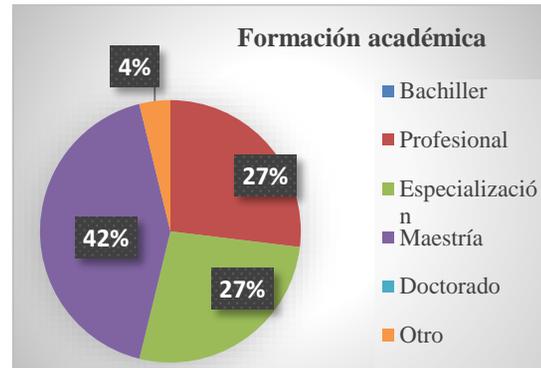
condición que sí se presenta con los docentes de vinculación más reciente, la regida por el decreto 1278 de 2002, lo cual parecería darles más o menos seguridad para afrontar problemas que puedan afectar la permanencia laboral.

Figura 6. Perfil profesional.



Fuente: elaboración propia

Figura 7. Formación académica



Estos factores pueden tener significativa relación con los conflictos y el clima laboral, en la medida en que existe una expectativa social y también de la investigadora con respecto a la importancia de la formación académica en el desarrollo de competencias y habilidades para relacionarse con otros, entre más preparación académica, mayores competencias para relacionarse con otros, por lo tanto, menos conflictos y deterioro en el clima organizacional. Lo esperado es que la cualificación académica vaya directamente relacionada con la humana.

### 3.3 Instrumentos

En el proceso de recolección de información relevante para la mejor comprensión del problema se tuvieron en cuenta distintas opciones: entrevista individual, encuesta, revisión de documentos, entrevistas grupales, entre otros. Finalmente, se decidió utilizar la encuesta, definida por Cea (como se citó en Pérez, Méndez y Sandoval, 2007) como: “la aplicación de un procedimiento estandarizado” (p. 85), porque se consideró un medio pertinente y suficiente para el propósito de investigación. Hugo Cerda (2002) amplía el concepto exponiendo que “la encuesta no es otra cosa que la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población” (p. 277), lo cual se ajusta a este trabajo teniendo en cuenta que se requiere un mecanismo ágil, que brinde información relevante y que facilite la organización de la información y su procesamiento.

La encuesta se utiliza en muchas disciplinas, su uso es amplio y diverso, y aunque no es de uso exclusivo de las ciencias sociales o de la educación, constituye una buena alternativa en investigaciones que comprometan el comportamiento humano, así lo plantea Hakim (como se citó en Pérez, Méndez y Sandoval, 2007) quien afirma que “típicamente las encuestas buscan información sobre la propia conducta y experiencia de los individuos, valores y actitudes, características personales y circunstancias sociales” (p. 85).

En este caso se tuvo en cuenta que una encuesta, como afirma Martínez (como se citó en Fernández, 2007), ayuda a obtener la información necesaria cuando se requiere conocer, entre otros, la relación que tiene el fenómeno investigado con otros fenómenos e identificar las causas principales, aspectos que en esta investigación son

relevantes pues se trata de conocer la relación que existe entre los conflictos y la calidad del clima laboral de la institución educativa.

Aunque la población para este caso no es tan grande ni dispersa -criterios importantes cuando se piensa en la encuesta-, este instrumento fue elegido no por su carácter masivo, sino por permitir la recolección de la información en un tiempo no muy amplio, y al no exigir mucho tiempo para su diligenciamiento favorece la disposición de todos los encuestados. Facilitar alternativas para todos permite la búsqueda de unas respuestas más aproximadas a la realidad, en la medida que la temática de clima laboral no es fácil de expresar.

Para esta investigación, inicialmente se revisaron modelos de encuestas aplicados, estandarizados y validados para estudios del clima laboral en varios contextos con el propósito de saber qué instrumentos aplicaron y cómo lo hicieron para tener mayores elementos de juicio en este aspecto. Específicamente en el contexto educativo, se revisaron tres estudios, los cuales se relacionan a continuación:

- Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla (Perú), según la perspectiva de los docentes. Tesis elaborada en Lima (Perú) en el año 2012, para optar el grado académico de Maestro en Educación. En este estudio se utilizó el cuestionario de clima organizacional creado por Litwin y Stinger, en el año 2010 y adaptado por el autor (Anexo A).
- Cuestionario, constituido por 50 preguntas, denominado: “instrumento para la medición de clima escolar en instituciones de educación básica y media de la ciudad de Bogotá”. Retomado de la tesis la tesis: Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas. Universidad de la Sábana. Maestría en Educación. (Anexo B).
- Encuesta para medir el clima escolar, constituido por 60 afirmaciones relacionadas, divididas en 5 categorías. Retomado de la tesis: Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. En Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo Educativo. ISSN 2007-2619 (Anexo C).

Sin embargo, y luego de la revisión y análisis de las diferentes encuestas consultadas, se consideró importante y oportuno realizar la construcción de una encuesta propia (Anexo D) ejercicio que fue bastante enriquecedor pues permitió disminuir los sesgos propios de otros modelos, así como la posibilidad de brindar a los participantes un marco de referencia más cercano al contexto institucional. Para la presente investigación se constituyó en un aprendizaje sobre la naturaleza de las encuestas como instrumentos de investigación y sobre los requisitos básicos para su construcción.

En un principio se hizo el ejercicio de seleccionar los aspectos específicos sobre los cuales se necesitaba recoger información, el tipo de información que se requería y las personas -de entre la población elegida- de las que se quería obtener la opinión. Se propusieron los temas relacionados con el conflicto, la calidad de las relaciones entre

los miembros de la comunidad educativa, el concepto de clima laboral, los elementos que afectan la calidad de las relaciones entre las personas, tales como la confianza-desconfianza, la motivación-desmotivación, el tipo de liderazgo de los directivos, la calidad de la comunicación interna, la cultura institucional, la conformación etaria y de género de los funcionarios, entre los más relevantes.

Esta información se analizó con base en dos necesidades: se requería conocer las causas de los conflictos que existen al interior de la institución y se necesitaba determinar cómo se podría o debería clasificar esa información para su análisis. Por estos motivos se decidió que el cuestionario se aplicaría a toda la población de docentes, directivos docentes y funcionarios administrativos (no se incluye personal de servicios de apoyo), ya que se consideró que sus aportes -como percepciones sobre el problema de investigación- eran fundamentales para determinar las características reales de las relaciones interpersonales.

En segundo lugar, se analizaron las posibilidades de clasificación de la información; para este propósito se tuvo en cuenta la experiencia de la investigadora como parte de la población, para lo cual se apoyó en las hipótesis iniciales sobre factores generadores de conflicto (detalladas en el análisis del contexto institucional) y su posible relación con el clima laboral. Se plantearon los siguientes aspectos: inconformismo, desconfianza, comunicación no asertiva, deslealtad, desorganización profesional.

Estos aspectos se constituyeron en categorías de análisis por considerar que son campos o elementos del problema que deben ser analizados para dimensionarlo adecuadamente; no son aspectos preconcebidos, sino que surgieron del análisis de la situación real y, a la vez, permiten interpretarla sobre la base de información concreta (la que se recogería a través de las encuestas). Así pues, el cuestionario se estructuró, en un comienzo, en cinco componentes: inconformismo, desconfianza, comunicación, deslealtad y desorganización (planeación del trabajo). Esta estructura inicial se analizó detalladamente y, finalmente, se llegó a la definición de las cinco categorías -las mismas de análisis- en las cuales se organizaron los ítems del cuestionario: I - Satisfacción Laboral; II - Comunicación; III - Relaciones Interpersonales; IV - Conflicto; V – Confianza (Tabla 3).

Tabla 3. Matriz de análisis situacional para elaboración de la encuesta

CATEGORÍA	DEFINICION	SITUACIONES RELACIONADAS	PREGUNTAS GENERADORAS
Satisfacción laboral	El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.  La actitud y el estado emocional positivo del trabajador hacia su propio trabajo, la cual está basado en las creencias y valores que el trabajador construye de su experiencia laboral	Aparente desmotivación Retardo en la llegada al trabajo. Frecuencia en la solicitud de permisos e incapacidades. Queja e inconformidad ante decisiones institucionales. Baja capacidad propositiva y nivel de autonomía. Comportamiento con alta tendencia reactiva en las acciones y decisiones.	¿Por qué hay desmotivación para asistir al trabajo? ¿Qué importancia tiene llegar a tiempo al colegio? ¿Por qué los docentes llegan tarde a clase? ¿Por qué la institución no mejora en sus resultados académicos? ¿Por qué algunas personas no dan su máximo esfuerzo y desempeño? ¿Las personas o funcionarios se sienten satisfechos y orgullosos de pertenecer a la institución?

			<p>¿Por qué algunas personas sienten que siempre les toca la peor parte?</p> <p>¿Cuáles pueden ser las causas de la desmotivación en las personas?</p> <p>¿El contexto educativo, afecta el clima laboral?</p> <p>¿Qué tanto ha influido la satisfacción laboral en los resultados de la institución?</p> <p>¿Qué importancia tienen los estilos directivos en la satisfacción laboral?</p> <p>¿Qué tanto placer sienten las personas en su ambiente de trabajo?</p>
Comunicación	<p>Proceso por el cual la gente intenta compartir significados mediante mensajes simbólicos.</p> <p>Para Donati (1995) la comunicación es un factor inherente a las relaciones sociales “porque ella misma es relación”.</p>	<p>Existencia de rumores.</p> <p>Uso de lenguaje irrespetuoso.</p> <p>Uso de lenguaje irónico.</p> <p>Mal uso de canales de comunicación.</p> <p>Baja participación, opinión y propuestas.</p> <p>Conocimiento y apropiación de las metas y objetivos institucionales.</p> <p>Tergiversación de la información.</p>	<p>¿Qué situaciones generan rumores entre los funcionarios?</p> <p>¿Qué propósito tiene el uso de lenguaje soez por parte de algunas personas?</p> <p>¿Qué buscan las personas que utilizan la ironía en el lenguaje?</p> <p>¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados?</p> <p>¿Qué canales -existentes- no son utilizados en el colegio?</p> <p>¿Por qué se conversa más en los pasillos, que en los espacios formales?</p> <p>¿Cuál es la comunicación predominante en el colegio?</p>
Relaciones interpersonales	<p>Las relaciones son formas específicas de interacción de las personas.</p> <p>La referencia de un sujeto a otro mediada por la sociedad (o por la cultura, estilos de vida, intereses e identidades) a la que pertenecen los sujetos implicados en la relación.</p> <p>Una relación social es una referencia significativa.</p>	<p>Existencia de grupos excluyentes.</p> <p>Aislamiento de personas.</p> <p>Inasistencia a eventos sociales.</p> <p>Dificultad y resistencia para el trabajo colaborativo.</p> <p>Situaciones que reflejan protagonismos, rivalidades y competencia no saludable.</p> <p>Saboteo en algunas actividades institucionales.</p>	<p>¿Por qué se forman grupos cerrados en el colegio?</p> <p>¿Qué aspectos provocan el aislamiento voluntario de las personas?</p> <p>¿Qué causa la exclusión de personas de ciertos grupos?</p> <p>¿Qué razones tienen algunas personas para no participar en los eventos sociales?</p> <p>¿Por qué se presenta la tendencia de trabajar los mismos con los mismos?</p> <p>¿Por qué algunas personas no se relacionan, o evitan relacionarse?</p> <p>¿Por qué se presenta en los docentes preferencia por tener salón propio y algunos evitan ir a la sala de profesores?</p> <p>¿Cómo cambiar el trabajo individual por el trabajo colectivo?</p> <p>¿Cuál es la característica principal de las relaciones de las personas en el colegio?</p>
Conflicto	<p>No es un hecho individual sino relacional, de enfrentamiento consigo mismo, con los demás y con el mundo y en cada momento y lugar la sociedad manifiesta sus</p>	<p>Dificultad para asumir responsabilidades.</p> <p>Búsqueda de culpables.</p> <p>Las críticas son asumidas de modo personal y no laboral.</p>	<p>¿Por qué se presentan distanciamientos entre personas que fueron muy cercanas?</p> <p>¿Qué tanta responsabilidad tienen los directivos en el conflicto de la institución?</p>

	<p>propias maneras de mantener, superar y transformar el conflicto.</p>	<p>La trascendencia que se otorga a las circunstancias no es moderada. Comentarios descalificantes y comparativos entre las dos jornadas. Presencia de liderazgos no saludables.</p>	<p>¿Qué influencia puede tener el género en la presencia de conflictos en la institución? ¿Qué tanta influencia puede tener la antigüedad y la modalidad de contratación de las personas en la creación de conflictos? ¿Por qué se presenta una creencia popular, con respecto a lo conflictivo que es el gremio de los docentes? ¿Qué tanto puede influir el nivel de escolaridad de las personas en el desarrollo de competencias humanas?</p>
Confianza	<p>Valor que se establece entre dos o más personas, entre las cuales tácitamente se consolida un pacto de respeto por las acciones del otro, es una mirada subjetiva frente al otro y un ejercicio de alteridad.</p> <p>Es la esperanza firme que se tiene en una persona o cosa, es decir –persona o institución- que nunca engañaría intencionalmente, que siempre está dispuesta a ayudar, que quiere lo mejor para todos, que nunca miente.</p>	<p>Lenguaje corporal que refleja alerta y prevención en las reuniones de trabajo. Carencia de honestidad y sinceridad en las comunicaciones. Débiles vínculos en las relaciones. Amistades en apariencia fuertes, pero carentes del principio de lealtad. Cambios en la motivación y los estados de ánimo. Carencia de propuestas e iniciativas.</p>	<p>¿Por qué hablan siempre las mismas personas, en alguna reunión? ¿Se cumple lo prometido? ¿No es lógico que la confianza en un grupo aumente, entre más se conocen? ¿Las personas cambian su actuar, actitud y desempeño, ante la presencia directa de directivos o algunos compañeros? ¿Las personas pueden ser honestas en este escenario laboral? ¿Qué tanta confianza se tiene entre quienes tienen a cargo la formación de otras personas?</p>

Con base en la información clasificada por categorías y en las preguntas generadoras se formularon las preguntas iniciales y se fueron revisando progresivamente para determinar sus niveles en cuanto a: claridad, coherencia, sencillez en el lenguaje, consistencia entre preguntas para darle solidez al cuestionario.

La encuesta inicial tuvo revisiones y ajustes durante su proceso de construcción -la segunda versión se presenta en el Anexo E-; para darle un nivel de validez adecuado al de la investigación fue analizada por expertos seleccionados teniendo en cuenta que su perfil profesional y experiencia permitieran obtener aportes en los componentes de claridad, coherencia y pertinencia del cuestionario. Las observaciones que realizaron se encuentran disponibles en el Anexo F.

La encuesta final (Anexo G), que está de acuerdo con los fundamentos teóricos de investigación, es una encuesta de pregunta cerrada, en la cual cada pregunta o afirmación contiene una alternativa de respuesta organizada y limitada. Esta cualidad favorece el manejo y sistematización de los datos, aun cuando se reconoce que este tipo de encuestas tiene el riesgo que el participante no encuentre en las alternativas alguna que satisfaga su expectativa. Por este motivo es que tiene relevancia la participación previa de expertos que ayuden a minimizar este factor de riesgo.

La encuesta está organizada en dos partes: la primera constituida por 8 preguntas categorizadas como información general y la segunda parte por 30 ítems con afirmaciones relacionadas con el clima organizacional, distribuidas en las cinco categorías definidas. La primera parte tiene el propósito de ayudar a caracterizar la población en aspectos que guardan una presunta relación con el problema de investigación; es información que se compara con la obtenida en la segunda parte por un procedimiento de triangulación y ayuda a comprender los resultados. El fundamento de estas afirmaciones se encuentra en el hecho -comentado en la descripción del contexto- de que existen supuestos “mitos” sobre la relación que puede existir entre la edad o el género de los docentes y la existencia de cierto tipo de conflictos (la investigadora tiene la percepción de que esto ocurre en el ámbito de la comunicación).

Terminadas las revisiones y hechos los ajustes propuestos por los expertos se utilizó una plataforma virtual de encuestas (“e-encuesta.com”) en la cual se subió el cuestionario definitivo y se envió por correo electrónico a la población objeto de estudio.

Para la valoración de los ítems se empleó una escala sumativa tipo Likert de cinco grados. Los criterios de valoración establecidos fueron: Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre.

En cuanto a su finalidad, es una encuesta clasificada como descriptiva, en concordancia con el tipo de investigación. De acuerdo con lo expuesto por Hugo Cerda: “su propósito es caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, pero a nivel masivo o en un colectivo determinado” (p. 278-279.). En este mismo texto, Cerda, retoma a Guillermo Briones, “las encuestas descriptivas tienen como finalidad principal, mostrar la distribución del o los fenómenos estudiados, en una cierta población o en subconjuntos de ella” (p. 278-279).

Después de enviada a todos los miembros -directivos, docentes y administrativos- se inició una acción de seguimiento mediante la revisión diaria del portal. Es importante mencionar que de las personas convocadas a contestar la encuesta un número significativo -17-, pasadas 24 horas de haber enviado el mensaje, la diligenciaron. Luego se envió una segunda invitación por correo (indicando la fecha límite para responder) y también de manera verbal se estimuló la participación. Durante el tiempo establecido para el diligenciamiento de la encuesta, se evidenciaron varios accesos por parte de las personas a la plataforma, pero no diligenciaron la encuesta en ese mismo momento.

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de la información -obtenida mediante la encuesta- a la luz de los conceptos expresados en el marco teórico. Es importante mencionar que de las personas convocadas a contestar la encuesta un número significativo (17), pasadas 24 horas de haber enviado el mensaje, la diligenciaron. Además, que fue enviado un segundo y último mensaje de invitación (con fecha límite de respuesta,) unido a la recordación directa y verbal por parte de la investigadora, con el propósito de lograr la participación de los restantes.

Los resultados fueron organizados a partir de la misma plataforma utilizada *e-encuesta.com*, la cual permite la exportación de la información en Excel, para seguidamente ser organizada y graficada para los 30 ítems propuestos y relacionados con el clima organizacional.

La descripción de los resultados es presentada a nivel intra e inter-categorías, en el siguiente orden:

Primero los aspectos relacionados con “Satisfacción Laboral”, que en la encuesta corresponden a los ítems 4, 7, 8, 25, 26 y 28. En segundo lugar se aborda el “Conflicto”, valorado en los ítems 2, 12, 14, 17, 21, 22, 24 y 30. La tercera categoría es la “Comunicación” y se relaciona con los ítems 3, 10, 15 y 29. En cuarto lugar, se relacionan los ítems 1, 5, 11, y 18, los cuales hacen referencia a las “Relaciones interpersonales” y por último la categoría “Confianza”, correspondiente a los ítems 6, 9, 13, 16, 19, 20, 23, y 27.

A continuación, se presentan los resultados y su respectivo análisis por categorías:

### 4.1. Análisis intra-categorías

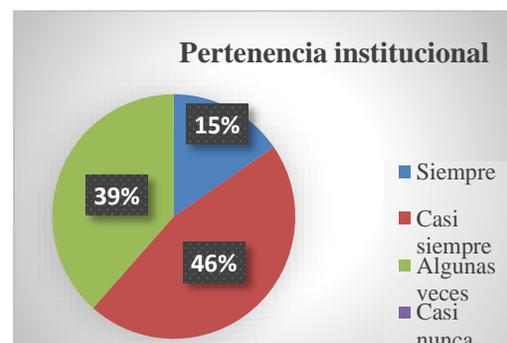
#### 4.1.1 Satisfacción laboral

Figura 8. Valoración, reconocimiento y estímulos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Pertenencia institucional.



En cuanto a la percepción con respecto a la **valoración, reconocimiento y estímulos** ante los esfuerzos para el cumplimiento de logros personales e institucionales, una proporción significativa de personas no se siente reconocida en sus metas personales y/o laborales en todas las oportunidades. Percepción que para la institución puede indicar ausencia de políticas de estímulos y/o inconsistencia en su implementación. Un grupo minoritario de

personas (3 personas), no sienten ningún tipo de compensación; un porcentaje muy significativo en la medida que representa una alta insatisfacción y puede afectar su actitud y desempeño en su rol laboral. Esta situación puede generar desinterés por realizar un trabajo de calidad ya que no siente retribución o satisfacción con lo que hace (Acosta, 1996; Davis y Cols, 1999). Este tipo de actitudes puede llegar a tener efectos negativos en el clima laboral cuando se enfrentan a grupos de personas que sí se sienten reconocidos -por ejemplo, personas que tienen más cercanía o amistad con los directivos- y provocan reclamos por la falta de participación o productividad. Cuando las personas no se sienten compensadas en sus expectativas y necesidades (reales o irreales), se genera una fuente de conflictos (intereses). Se presenta la comparación de retribuciones (Moore, 1994).

En la dimensión de **pertenencia institucional**, la cual expresa una relación importante con la satisfacción laboral, se evidencia una tendencia muy favorable en el orgullo que sienten de pertenecer a la institución. Circunstancia que representa una fortaleza en esta dimensión de la satisfacción laboral y por ende en el clima organizacional. Este aspecto puede llegar a contrarrestar el efecto negativo de la falta de reconocimiento percibido por un sector de los funcionarios y ayudar a evitar el surgimiento de conflictos.

Aunque en el ítem anterior 3 funcionarios no sienten que sus esfuerzos y logros son reconocidos, no se expresa su falta de pertenencia institucional.

Figura 10. Apoyo a circunstancias personales y/o familiares.

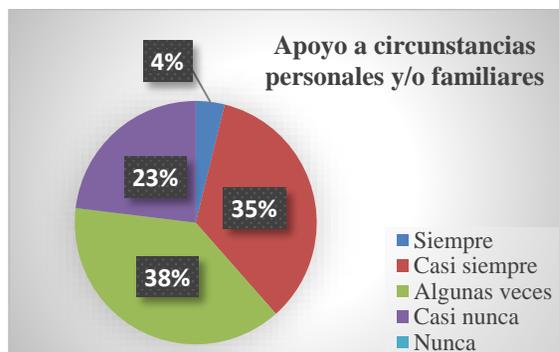
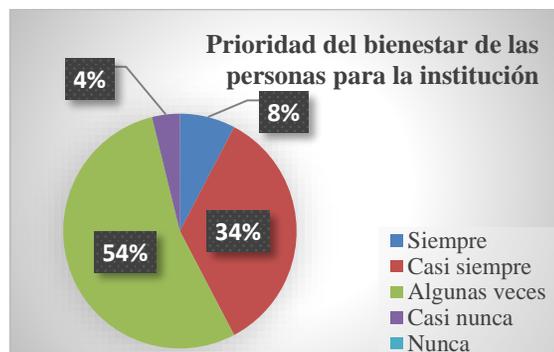


Figura 11. Prioridad del bienestar de las personas para la institución.



Fuente: elaboración propia.

En la variable que indaga sobre la **preocupación y apoyo a circunstancias personales o familiares particulares**, se presentan diversas valoraciones, pero es notoria la percepción para un grupo mayoritario de que existe carencia o inexistencia de apoyo por parte de la institución. Tendencia ante la cual se puede inferir que se presenta diferencia entre las expectativas de apoyo que esperarían recibir los funcionarios y el brindado por la institución, lo cual puede generar actitudes de desmotivación al no sentirse compensados en sus esfuerzos. Valoraciones que pueden ser el resultado del carácter subjetivo de las percepciones, para este caso, “de apoyo” que tienen algunas personas con respecto a sus expectativas o experiencias particulares que han generalizado (Rodríguez, 2004).

Frente a qué tanto la **institución se preocupa por el bienestar de las personas** que laboran en la misma, la percepción indica que no se presenta consistencia en las acciones que aprecian de la institución como equivalentes al bienestar. Tendencia que puede ser interpretada como la existencia de una diferencia entre lo recibido y lo esperado; hecho que es coherente con la sensación de apoyo a circunstancias personales y/o familiares.

Figura 12. Desmotivación laboral

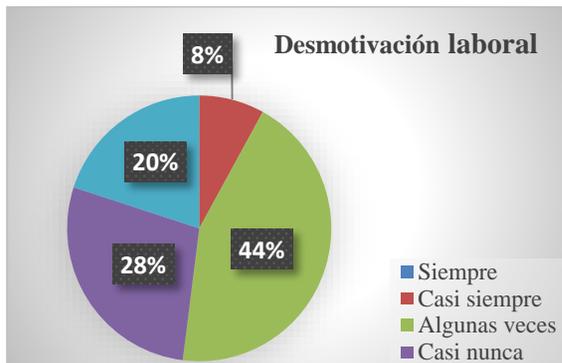
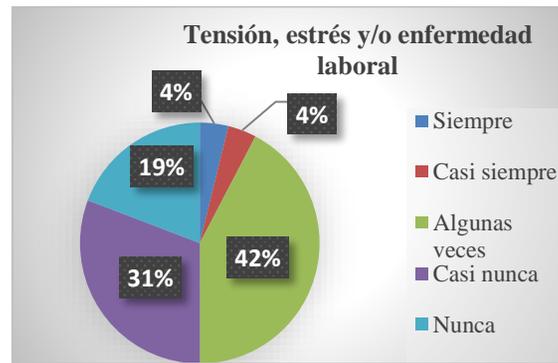


Figura 13. Tensión, estrés y/o enfermedad laboral.



Fuente: elaboración propia.

Con referencia a la **desmotivación laboral**, y de acuerdo con las valoraciones evidenciadas en la gráfica No. 12, se puede inferir que en la institución no se están presentando de manera acentuada y permanente condiciones laborales que generen desmotivación en las personas durante su permanencia y/o en su quehacer profesional. Sin embargo, es importante revisar circunstancias laborales que pueden convertirse en factores asociados a la baja de motivación con alguna regularidad; dado que los factores motivacionales pertenecen a las necesidades humanas superiores, siendo el resultado de variables personales, pero también de circunstancias externas (tangibles e intangibles), que en conjunto contribuyen a la realización personal. Aunque pareciera una cifra mínima, 2 personas se sienten permanentemente desmotivadas durante la permanencia o en el desarrollo de sus actividades laborales.

La afectación de las personas con respecto a la **vivencia de periodos de tensión, enfermedad o estrés**, causados por alguna circunstancia laboral puede no ser una dolencia significativa en el grupo de funcionarios. Esta valoración guarda congruencia con los resultados mostrados en la gráfica No. 12, asociada a la motivación laboral. En esta medida se puede inferir que las personas no perciben de manera constante afectaciones en su salud física y/o psicológica, lo que no quiere decir que no se presenten. En esta perspectiva, es importante indagar sobre la relación entre la salud y las condiciones de trabajo, asociadas directamente a su ejercicio laboral, puesto que el ausentismo puede estar relacionado con la satisfacción laboral. En este ítem también se hace notoria la vivencia de dos personas, quienes sienten vulnerada su salud física o emocional de manera persistente; dato que es significativo puesto que involucra el bienestar y puede impactar en la relación con sus compañeros y estudiantes.

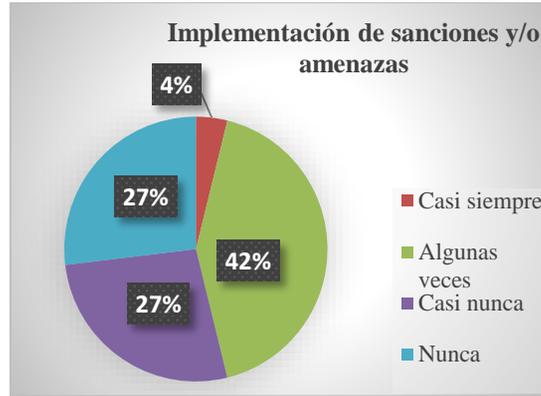
Como síntesis de la categoría **satisfacción laboral**, es importante resaltar que existe una valoración media de satisfacción laboral en las personas de la institución, la cual ha sido construida a partir de las creencias y la experiencia laboral, se evidencia que las valoraciones son determinadas de acuerdo a lo recibido y esperado (Acosta, 1996). De acuerdo con las percepciones en esta categoría, se presenta demanda en las personas por un mayor reconocimiento y estímulo ante los esfuerzos y logros a nivel personal y profesional, ante lo cual sería oportuno a nivel institucional indagar sobre sus expectativas, pues tal vez quisieran recibir otro tipo de reconocimientos. Sin embargo, los niveles de desmotivación laboral no se presentan en una proporción relevante y constante, variable que es una fortaleza en su salud física y mental, así como en el desempeño de sus cargos. Podría inferirse también que la presencia de enfermedad laboral es baja.

4.1.2 Conflicto

Figura 14. Tensiones, disputas y/o enfrentamientos entre compañeros.



Figura 15. Implementación de sanciones y/o Amenazas.



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la manifestación de **tensiones, disputas o enfrentamientos entre compañeros de trabajo**, es importante resaltar que las personas si vivencian o visualizan dificultades en las relaciones entre compañeros. Cada relación social es particular y la valoración que otorgan las personas guarda correspondencia con la compensación que reciben; vinculaciones que están mediadas por factores personales y por el contexto (Donati, 2006). Las diferencias o enfrentamientos entre compañeros pueden ser el resultado de la dinámica natural en una organización o también la manifestación de conflictos que no han sido resueltos o atendidos (Gómez, 2013). Teniendo en cuenta las puntuaciones de la figura 14, se puede inferir que estos enfrentamientos se encuentran mediados por condiciones asociadas a las relaciones interpersonales (Moore, 1994).

La valoración con respecto a la **utilización de sanciones y amenazas cuando se presentan problemas** arroja los siguientes resultados. Una persona percibe que este es el mecanismo que se utiliza casi siempre, mientras que un 54%, más de la mitad de los funcionarios, no siente que la sanción y/o amenaza sea una alternativa a la cual acude la institución. Finalmente, un 42% señala que estas alternativas son utilizadas en algunas situaciones. Esta dimensión permite inferir que el estilo de dirección no se percibe como autoritario y que por lo tanto no constituye un factor condicionante en la aparición de conflictos. Esta valoración es una fortaleza puesto que permite deducir que la institución ha asumido alternativas no coercitivas ante la manifestación de problemáticas. Esta percepción permite deducir que las características y cultura organizacional, en la cual se integra los mecanismos de gestión y seguimiento, no constituyen un factor desencadenante y de vulnerabilidad en los conflictos institucionales (Gómez, 2013).

Figura 16. Acuerdo con los métodos y estilos de dirección.

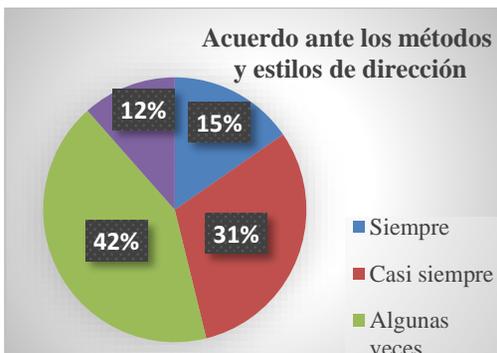
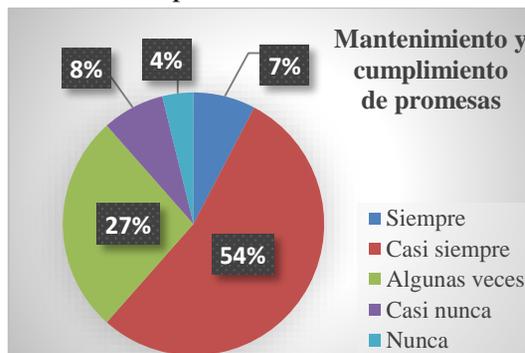


Figura 17. Mantenimiento y cumplimiento de promesas.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los **métodos y estilos de dirección**, se presenta congruencia con el ítem anterior (figura 15) relacionado con la implementación de sanciones y amenazas, puesto que la mayoría de las personas expresan su satisfacción con los estilos de dirección; indicador que guarda relación directa con la aceptación de los directivos. Esta circunstancia influye de manera significativa en la satisfacción y el clima laboral. Tendencia que constituye un indicador de un clima organizacional favorable (Molina y Pérez, 2006), con algunas características del clima participativo, en el cual se permiten niveles de autonomía y toma de decisiones (Martin, 200), dado que no se percibe de manera pronunciada afectación por la implementación de mecanismos de poder, dominación y control. (Molina y Pérez, 2006). Disposición institucional distante de la teoría “X” propuesta por Mac Gregor, la cual sostiene que los resultados son conseguidos a partir del control y la sanción.

Los métodos, estilos de gestión y dirección son factores que están mediados directamente por el estilo de liderazgo directivo, como uno de los factores determinantes en el clima organizacional (Manríquez, 2008), por tal razón debe prestarse atención a las percepciones de un grupo de los funcionarios, puesto que un porcentaje significativo no expresa acuerdo todas las veces. Esta tendencia podría indicar alguna debilidad en las estrategias de dirección o en algún directivo. Así sea en una proporción menor (3 personas) expresa que frecuentemente está en desacuerdo con ellos, opinión que puede estar influenciada por alguna experiencia que se ha generalizado o por características propias de la personalidad. La estimación otorgada también puede indicar la baja tendencia a que se presenten conflictos estructurales, es decir, aquellos cuyo origen está asociado con la inequidad de la estructura organizacional (Moore, 1994).

La percepción relacionada con el **mantenimiento y cumplimiento de las promesas** que se realizan en la institución es favorable, puesto que la mayoría de los funcionarios expresan que lo prometido se cumple. Esta valoración representa sintonía con la aceptación de los métodos y estilos directivos, así como con la baja implementación de sanciones y amenazas; factores que en conjunto no constituyen factores desencadenantes de situaciones conflictivas, sino fortalezas de la cultura y del clima organizacional. Ante lo anterior se puede deducir que la institución refleja una tendencia adecuada y contemporánea con respecto a la dirección y gestión del talento humano. Un porcentaje menor, siente que la institución no es consistente frente a sostener y cumplir lo que promete, y este factor puede ser causante de conflictos, puesto que esta ambivalencia genera desmotivación, frustración, conflictos y en general insatisfacción. Cuando no se cumple lo prometido, se afecta la confianza en la relación y en la organización (Covey y Merrill, 2007), poniendo en riesgo la pertenencia institucional.

Figura 18. Frecuencia de conflictos entre compañeros.

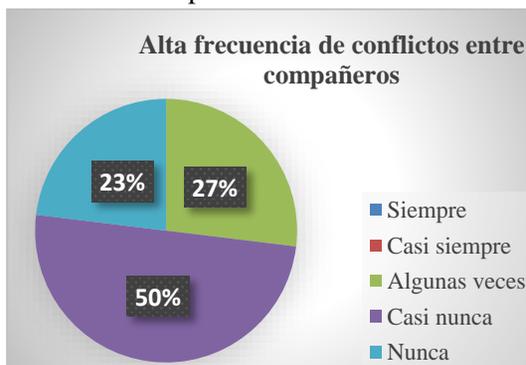
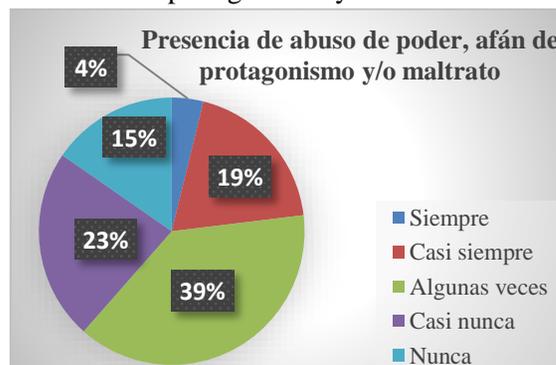


Figura 19. Presencia de abuso de poder, afán de protagonismo y/o maltrato.



Fuente: elaboración propia.

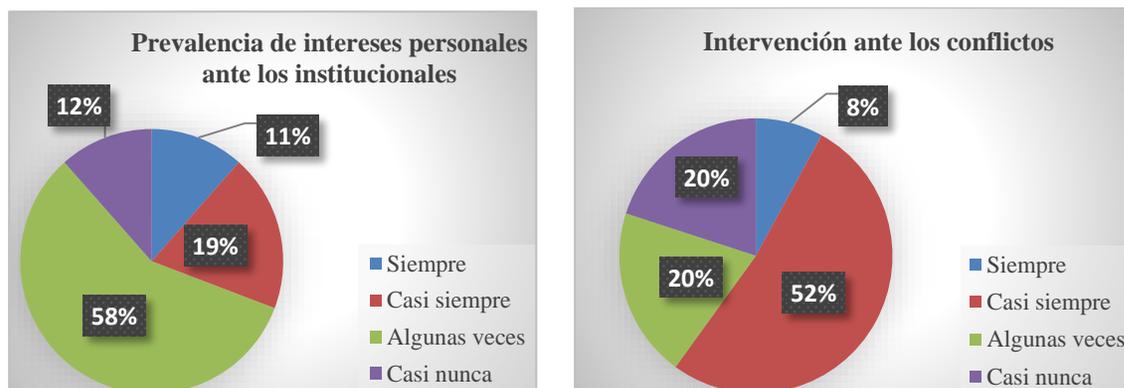
Con respecto a la **frecuencia de conflictos entre compañeros de trabajo**, se hace evidente que las personas no se sienten afectadas por la presencia de conflictos entre compañeros, la manifestación de conflictos es baja y/o

inexistente. Valoración que resulta muy favorable a nivel organizacional, puesto que ninguna persona los siente como una condición generalizada y permanente, y un 73% no los concibe dentro de la mayor parte de su vivencia laboral. Sin embargo, no para todos los conflictos son inexistentes, unas personas expresan que se sí se presentan en algunas oportunidades. Ante estas percepciones, podría deducirse que el conflicto entre compañeros no es una problemática acentuada, o que no son evidenciados en el porcentaje de ocurrencia real. Frente a lo anterior, es pertinente integrar con los otros ítems y demás categorías, encontrando así que las demás puntuaciones respaldan la primera inferencia, y que los que se presentan en algunas oportunidades (explícitos o camuflados) son el resultado de la interacción humana, para este caso, en un contexto laboral, a partir de la permanente e inherente interdependencia de las personas (Gómez, 2013).

Con la valoración de este ítem se puede inferir que no se perciben conflictos de manera generalizada o de alta intensidad entre los compañeros, así como tampoco un conflicto estratégico, que es aquel ocasionado de manera intencional con algún objetivo previo, sino que los conflictos vivenciados o visualizados por una parte del grupo en algunas oportunidades, pueden ser conflictos de relación, en la medida que están predominantemente asociados con experiencias particulares y están relacionados con características individuales y relacionales (Gómez, 2013).

Frente a la presencia de **comentarios y murmuraciones relacionados con maltrato, abuso de poder, afán de protagonismo o alguna clase de inconformidad entre compañeros**, los sentires son diferentes. Los porcentajes no reflejan alta y permanente frecuencia de estas características en las relaciones entre compañeros; valoración que coincide con la tendencia frente a los estilos directivos y la baja implementación de amenazas y sanciones, ya descritas. Esta apreciación no implica que se pueda generalizar al respecto, puesto que algunas de las personas se sienten afectadas o perciben afectación en los compañeros con respecto al trato o cualquier otra circunstancia que afecta las relaciones. Es importante considerar si estas opiniones pueden ser la expresión de falta de claridad en los roles laborales, dinámicas y comunicaciones informales, o la insatisfacción de algunas personas frente al cargo que desempeñan. Percepciones que a nivel general sí pueden coincidir con la manifestación de conflictos que se visualizan entre compañeros. En este sentido, y teniendo en cuenta elementos causales de los conflictos, se puede deducir que los conflictos percibidos pueden ser el resultado de variables relacionadas con las vinculaciones interpersonales, choque de intereses y/o incompatibilidad de valores (creencias) (Pedraza, 2006).

Figura 20. Prevalencia de intereses personales sobre los institucionales      Figura 21. Intervención ante los conflictos



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la **prevalencia de los intereses personales frente a los colectivos o institucionales**, las percepciones de los funcionarios contemplan la tendencia de que lo individual prepondera sobre lo colectivo, de

manera permanente, frecuente o eventual. Esta valoración puede representar un motivo de conflicto entre las personas, pero adicionalmente puede evidenciar la influencia y/o preferencia de motivaciones personales, sin calcular el impacto sobre lo institucional. Decisión que puede ser riesgosa en términos de resultados y logros. Con respecto a esta puntuación que muestra la figura 20, se puede inferir que esta tendencia en la percepción puede ser el resultado de conflictos de relación, en la medida que las personas pueden sentir que se presentan diferencias en cuanto a la distribución de compromisos y condiciones laborales en el grupo, o en correspondencia con el ítem anterior (figura 19), conflictos de intereses (Gómez, 2013). Esta valoración guarda relación con el clima psicológico, el cual está determinado por la experiencia individual, en la cual interfiere la estructura de personalidad, el pensamiento, la cultura y las experiencias previas (Mora, 2011).

En referencia a la **forma de abordar los conflictos** (figura 21) se presenta una percepción favorable, pues un 60% manifiesta su acuerdo frente a las alternativas aplicadas. Porcentaje que refleja la implementación de mecanismos de intervención y resolución aceptados, pese a la baja tendencia en la frecuencia de conflictos. Tendencia que permite deducir que en la institución ha adoptado estrategias preventivas y/o mecanismos alternativos en la solución de situaciones conflictivas. Esta percepción también puede ser un indicador favorable para la cultura organizacional, puesto que refleja la apropiación de valores y actitudes favorables para el manejo de las diferencias en el contexto laboral (Schein, 1998). Un grupo minoritario, pero significativo, expresa su desacuerdo con respecto a las formas en que son enfrentados o asumidos los conflictos, podría pensarse que estas personas tienen o se sienten en conflicto con alguien, y de acuerdo a sus necesidades o expectativas no ha sido resuelto. Circunstancia que puede estar relacionada con la presencia de conflictos latentes, es decir, aquellos que no son fácilmente identificables y se han trasladado a otras problemáticas o la presencia de pseudoconflictos, en los cuales la persona se siente en una situación conflictiva, pero no es visible ni evidente para los demás, y esto explica su opinión de desacuerdo, pues el conflicto no ha sido abordado ni intervenido (Peraza Rodríguez, 2013).

Resumiendo, sobre esta segunda categoría (conflicto), no existe una alta percepción de disputas o enfrentamientos entre compañeros, un 73% así lo confirma. Un 23% expresa que se presentan inconformidades relacionadas con abuso de poder y/o afán de protagonismo por parte de los compañeros y un porcentaje equivalente reconoce que se presenta prevalencia de los intereses personales frente a los institucionales. Un porcentaje muy significativo (60%) está satisfecho con la intervención institucional que se realiza ante los conflictos, porcentaje que valida que un 54% no perciba que la institución acuda a sanciones y amenazas, ante los problemas que se manifiestan. El 61% de las personas siente que las promesas institucionales que se realizan son cumplidas y un 46% está de acuerdo con los estilos de dirección.

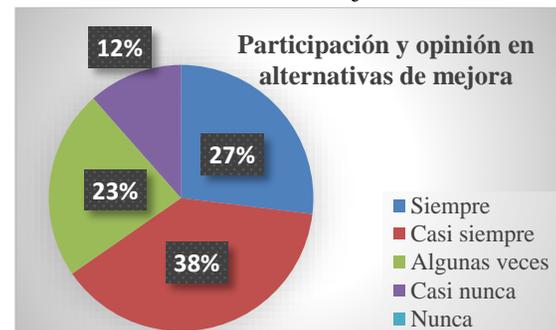
Con respecto al conflicto, los funcionarios no se sienten afectados por la frecuencia de conflictos entre compañeros, y en su mayoría se sienten satisfechos con la forma en que son abordados aquellos que se presentan. Frente a los mecanismos utilizados cuando se presentan problemas, no predomina la sanción y la amenaza. En cuanto a las variables asociadas al conflicto y valoradas en esta categoría, se destaca la prevalencia de lo individual sobre lo colectivo, y la pauta de abuso de poder (maltrato) de algunos compañeros en su afán de protagonismo o reconocimiento; mientras que el mantenimiento y cumplimiento de promesas no representa alta afectación para los funcionarios.

## 4.1.3. Comunicación

Figura 22. Presencia de crítica, rumor y/o chisme



Figura 23. Participación y opinión en alternativas de mejora



Fuente: elaboración propia

En el factor relacionado con la presencia de **crítica, el rumor y el chisme**, es importante resaltar que los porcentajes visualizados en la figura No. 22 reflejan la presencia acentuada de afectaciones en las relaciones interpersonales y en la comunicación, evidenciadas en la crítica y el chisme respectivamente. El rumor y el chisme representan distorsiones altamente dañinas en la autenticidad de la información, es decir, entre la emitida y la recibida por los receptores; estas alteraciones generan múltiples mensajes, contruidos a partir de la interpretación de los interlocutores. Circunstancia que también puede ser utilizada para beneficios personales y afectación a otros, deteriorando las relaciones personales del grupo, a partir de los imaginarios elaborados (Robbins, 2004). Esta valoración representa una debilidad en los procesos comunicativos, producto posiblemente de mecanismos de informalidad que terminan afectando el clima y la cultura organizacional. La tergiversación de la información puede presentarse por la escasez o abundancia de la misma en el proceso de comunicación, en ambos casos, genera distorsiones, que pueden ocasionar conflictos y afectación del clima laboral (Robbins, 2004).

En cuanto a la **oportunidad para pensar, proponer y aportar en la mejora de la calidad del trabajo**, la mayor parte de los funcionarios (65%), consideran que gozan de libertad para pensar y aportar, dato significativo, que debe ser reconocido como una fortaleza organizacional. Esta cualidad favorece el clima institucional, aunque implica manejo en el direccionamiento de los aportes y opiniones, reflejando la posibilidad de participación, voz y voto en procesos de retroalimentación y mejora. Este porcentaje mayoritario, puede ser un indicador de la presencia de comunicación horizontal en la institución; sin embargo, no se puede dejar de tener en cuenta, que un grupo menor no siente que tiene oportunidad de participación frente a mejoras en el desarrollo de su trabajo o tal vez no se anime a realizar sugerencias por condiciones de su personalidad. Las alternativas de participación y opinión, permite encontrar sintonía entre los procesos de comunicación y los estilos de dirección, y un clima laboral de tendencia participativa (Molina y Pérez, 2006).

Figura 24. Claridad en la comunicación de los objetivos y metas

Figura 25. Predominio de la comunicación informal



Fuente: elaboración propia.

Frente a la percepción relacionada con la **claridad en las metas y criterios institucionales**, un 50% tiene una experiencia favorable en la comunicación de aspectos relacionados con el horizonte institucional. Sin embargo los porcentajes graficados en la figura 24 revelan que las opiniones de otras personas manifiestan insatisfacción en este aspecto, puesto que no confirman el dominio de estos conceptos y/o vivencian inconsistencias en la comunicación. Percepción anterior que permite deducir que la comunicación en esencia son las relaciones sociales, dado que las interacciones involucran los procesos comunicativos (Donati, 1995). Esta valoración puede reflejar también que la información es inconsistente o los mecanismos de difusión y socialización utilizados por la institución no han sido efectivos, pues no se encuentran conocidos y mucho menos apropiados por el grupo a nivel general. Si las metas y objetivos institucionales no hacen parte de la cotidianidad laboral se afecta cualquier logro colectivo.

Con respecto a la comunicación institucional, la tendencia en las percepciones de los funcionarios indica que **predomina la comunicación informal**. Apreciación que representa una dolencia casi generalizada para la institución y por tanto debe constituir una de las prioridades para la gestión organizacional. Este estilo de comunicación genera consecuencias adversas en el clima y la cultura institucional y se encuentra en congruencia con las valoraciones obtenidas en esta categoría y visualizadas en las gráficas 22 y 24.

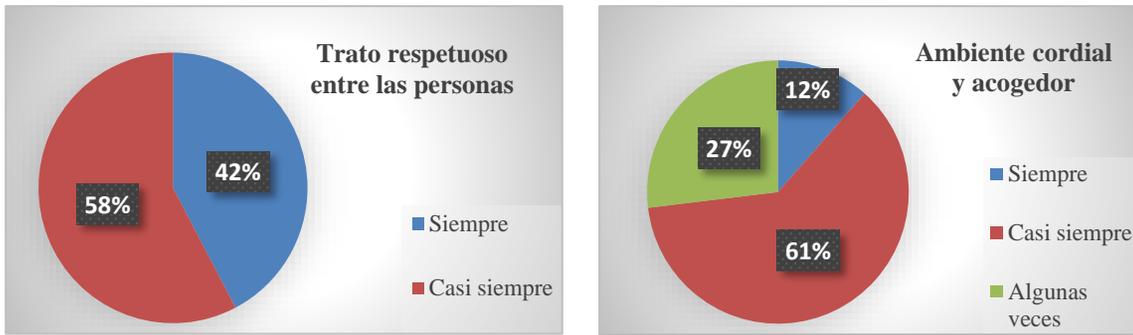
En referencia a la comunicación como tercera categoría, es pertinente exponer que los ítems valorados revelan que se presentan alteraciones en los procesos de comunicación organizacional; evidentes en la percepción acentuada en las personas con respecto al predominio de la comunicación informal y unida a esta, la falta de claridad para muchos en lo concerniente a los objetivos y metas institucionales. La distorsión en la comunicación es una dolencia que afecta el compromiso y la motivación de las personas, así como el desempeño laboral.

La preponderancia de la comunicación informal se manifiesta en síntomas como la crítica, el rumor y/o chisme, los cuales afectan las relaciones personales y por ende el clima organizacional.

#### 4.1.4. Relaciones interpersonales

Figura 26. Trato respetuoso entre las personas.

Figura 27. Ambiente cordial y acogedor

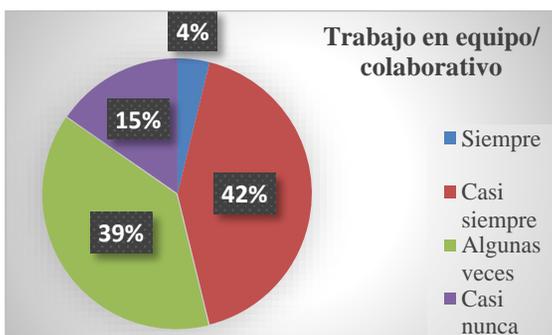


Fuente: elaboración propia.

Con respecto al trato **respetuoso entre las personas**, se presenta una percepción muy favorable, puesto que el grupo de funcionarios en general realizan una puntuación destacada y saludable a nivel organizacional. La valoración obtenida en esta dimensión representa para la institución una gran fortaleza, puesto que permite deducir que el buen trato es un patrón común y habitual en las relaciones interpersonales. Este ítem a diferencia de todos los demás, no tuvo opiniones con tendencias variadas, sino que fue contundente; constituyendo un factor de gran impacto y trascendencia en el clima y la cultura institucional. Percibir un trato respetuoso entre compañeros de trabajo, es un buen síntoma para el clima organizacional, puesto que el buen trato es una de las mayores satisfacciones de la interacción social en cualquier contexto. (Davis y Cols, 1999). Porcentajes que permiten validar otras percepciones de las categorías anteriores, como: la posibilidad de participación y opinión, los métodos y estilos directivos, la frecuencia de conflictos y los métodos de intervención, especialmente.

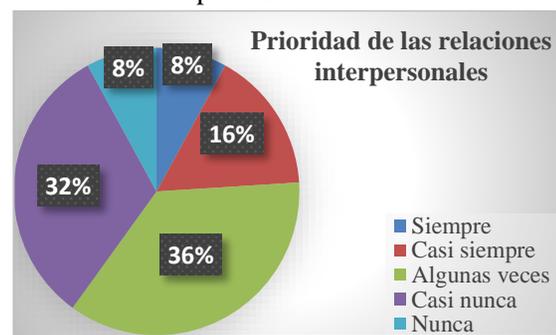
El trato respetuoso entre las personas puede ser considerado como una cualidad de la cultura organizacional en la medida que se encuentra identificado y reconocido por el grupo como una característica propia y natural de las personas que se encuentran vinculadas laboralmente a la institución. Este ítem expresa alta correspondencia con el siguiente, visualizado en la figura 27, dado que la mayoría del grupo coincide en reconocer que el **ambiente institucional es cordial y acogedor para todos**. Aunque una proporción menor (7 personas) no tiene una percepción igual de favorable, tampoco es nociva, puesto que señalan las cualidades del ambiente, pero no de manera constante.

Figura. 28. Trabajo en equipo/colaborativo



Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Prioridad de las relaciones interpersonales.



Frente al **hábito de trabajar en equipo o de manera colaborativa**, se presenta la percepción sobre la carencia de esta capacidad y competencia en la dinámica laboral; algunos lo postulan como una experiencia muy distante de su cotidianidad. Sin embargo, otra proporción del grupo (12) señalan que en la institución si se vivencia el trabajo colaborativo. Estas dos tendencias, podrían evidenciar que las personas lo valoran de acuerdo a su experiencia y/o

a su disposición para trabajar en equipo. Aunque el ambiente laboral es cordial y respetuoso, no se percibe una decidida disposición para el trabajo en equipo, circunstancia que puede ser el resultado de la “especialización”, como una condición de vulnerabilidad en la estructura o dinámica institucional, la cual se refiere a la especialización de los cargos, roles, áreas, cursos; privilegiando el trabajo individual sobre el colectivo (Gómez, 2013). Tendencia que es congruente con la valoración expuesta en la figura 20, relacionada con la prevalencia de los intereses individuales, como manifestación de la falta de confianza en el otro y la incompetencia para establecer y mantener sólidas y perdurables relaciones interpersonales (Bauman y Tyler, 2007). La falta de objetivos y trabajo común genera la construcción de subculturas, grupos o conocidas “roscas” (Robbins, 1991).

Con respecto a la **prioridad de las relaciones interpersonales para la institución**, se presenta una percepción poco favorable para un porcentaje notorio del grupo, quienes sienten y exponen que este no es un tema de interés y de preocupación institucional. Esta tendencia es incongruente con las valoraciones representadas en las gráficas 26 y 27 de esta misma categoría, en los cuales se reconoce el ambiente de la institución cordial y acogedor para todos, distinguiéndose el trato respetuoso entre las personas. ¿Si para la institución las relaciones interpersonales no son una prioridad acentuada, qué hace que se presenten las otras percepciones tan favorables? Es decir, ¿qué hace que en la práctica las relaciones sean favorables, pero no son reconocidas como una prioridad para la institución? Esta valoración puede estar relacionada con la carencia de políticas de bienestar, estímulo y reconocimiento, visualizado en la categoría de satisfacción laboral (graficas 10 y 11) y también al sentir significativo de que priman los intereses individuales (grafica 20). La misma tendencia individualista (ya descrita), puede afectar la percepción de este ítem.

Recapitulando la cuarta categoría (relaciones interpersonales) es muy favorable la percepción de la mayoría con respecto a las relaciones interpersonales, puesto que el 100% comparte que las personas se tratan con respeto, valoración que coincide con la caracterización que realizan con respecto al ambiente institucional. Frente al hábito y disposición para trabajar de manera colaborativa, aunque no supera el 50%, el 46% lo reconoce; sin embargo, no se presenta la misma coincidencia con respecto a su sentir, ya que un 40% opina que las relaciones interpersonales no son una prioridad institucional.

Aunque las relaciones interpersonales son respetuosas y el ambiente acogedor, no se presenta disposición destacada para el trabajo en equipo. Así mismo, se presenta ausencia de congruencia entre la filosofía institucional y su práctica, dado que, pese a las percepciones favorables en el trato y el ambiente, no ocurre lo mismo con la apreciación que se le otorga a la institución en la priorización de las relaciones institucionales.

#### 4.1.5. Confianza

Figura 30. Espontaneidad y honestidad con los otros.



Figura 31. Presencia de sospecha de manipulación de la información



Fuente: elaboración propia

Con respecto a **la posibilidad de ser espontáneo y honesto con los compañeros de trabajo**, se presentan percepciones diferentes, una mediana proporción del grupo señala que las relaciones se caracterizan por la honestidad, mientras que la otra proporción equitativa, reconoce que no puede ser auténtico la mayor parte del tiempo. En concordancia con la escasa posibilidad de ser sincero, se evidencia (figura 31) una alta tendencia de **sospechas de que los demás alteran o esconden información**. Estas valoraciones reflejan que existe temor frente a una comunicación sincera y honesta entre las personas; se presenta congruencia, entre estos dos ítems, pues si existen sospechas frente al manejo de la información por parte de los compañeros, surgen comunicaciones que no son del todo auténticas. Estas dos valoraciones indican que está afectada la credibilidad en los “otros”, impactando los procesos de comunicación (ya analizados) y ampliando la vulnerabilidad en la manifestación de conflictos (categoría ya descrita) (Colquitt, Scott y Lepine, 2007).

Figura 32. Cuidado y prevención ante la presencia de espectadores

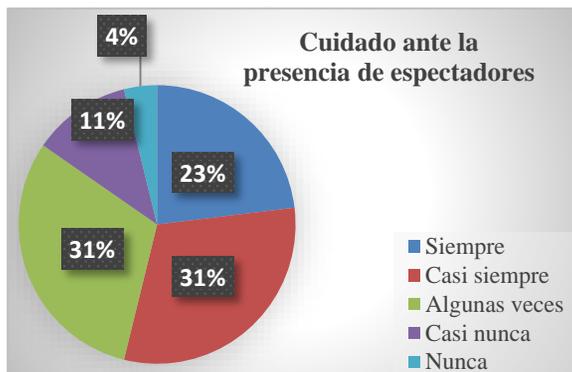
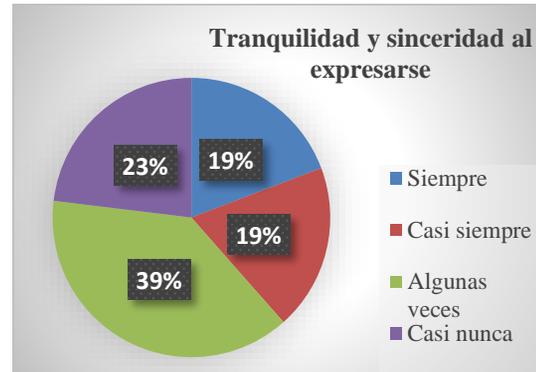


Figura 33. Tranquilidad y sinceridad al expresarse

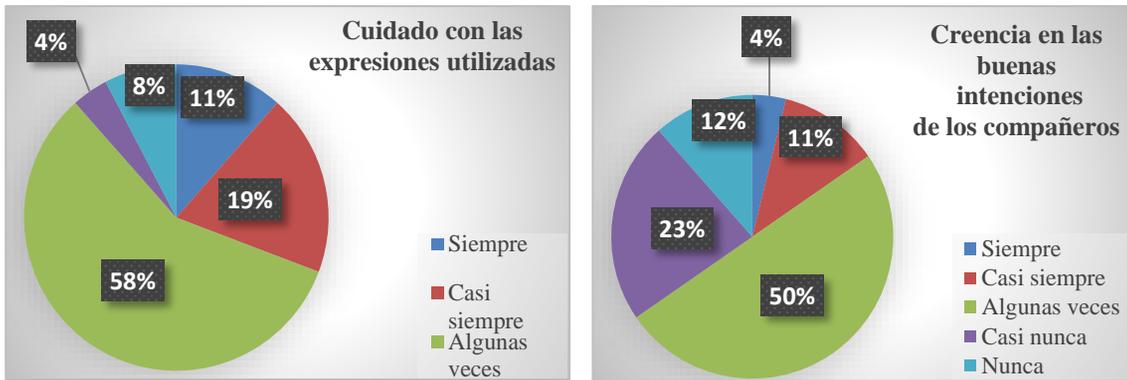


Fuente: elaboración propia

En el grupo predomina la percepción de **cuidarse de los espectadores antes de emitir juicios y/o comentarios**. Esta creencia revela niveles significativos de desconfianza entre los compañeros, en la medida que reconocen que es conveniente cerciorarse de quien está alrededor antes de expresarse. Tendencia que es congruente con la carencia de autenticidad en las comunicaciones, reconocida por un porcentaje significativo del grupo. La poca confianza genera niveles de prevención y alerta que terminan afectando las relaciones interpersonales, el clima laboral y por ende el desempeño laboral. Estas percepciones se encuentran articuladas a la **tranquilidad y sinceridad con la cual se pueden expresar**, sobre lo cual el porcentaje de personas que expresa certeza es bajo. Las valoraciones indican que la confiabilidad que se otorga a los compañeros como seres integrales, congruentes entre el decir y actuar en correspondencia con sus valores y creencias y no con circunstancias emergentes, es escasa (Covey y Merrill, 2007).

Figura 34. Cuidado ante las expresiones utilizadas

Figura 35. Creencia en las buenas intenciones de los compañeros.



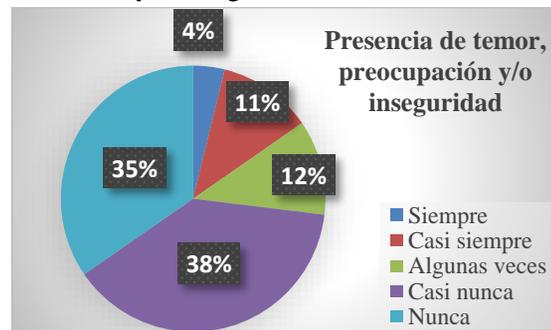
Fuente: elaboración propia

Frente a lo **cuidadosos que deben ser en las expresiones que se utilizan en el trato con los compañeros**, las personas reconocen que esta tendencia se presenta con alta regularidad. Circunstancia que puede reflejar altas susceptibilidades de los compañeros o la presencia de personas ya identificadas como informantes o disociadoras. Esta tendencia también puede estar ocasionada porque los comentarios o juicios que se realizan se aplican sobre las personas y no sobre las acciones, generando defensas personales. Para gran parte del grupo de personas de la institución les es difícil **creer en las buenas intenciones de los compañeros**, criterio que confirma niveles de prevención, posiblemente contruidos por experiencias previas que han alterado los niveles de autenticidad y confianza. En los ítems valorados y visualizados en las gráficas 34 y 35, confirman carencia de confianza en los otros, la creencia, certeza y esperanza firme en el otro, no es nada alentadora. La confianza personal y la confianza en la relación evidencian una alta afectación (Covey y Merrill, 2007).

Figura 36. Estado de alerta y prevención en las personas.



Figura 37. Presencia de temor, preocupación y/o inseguridad.



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la **tendencia en las personas a permanecer en estado de alerta o prevención**, la percepción no es tan concluyente como en los ítems anteriores de esta misma categoría. Sin embargo un 15% (4 personas) reconoce que la prevención en las personas hace parte de su vivencia laboral. Tendencia que sumada a quienes aceptan que durante los tiempos de permanencia laboral en algunas oportunidades asumen posturas de alerta, refleja en total un grupo significativo (14 personas). Los estados de alerta afectan la salud, la satisfacción y el desempeño laboral (Rodríguez, 2004). La **presencia de temor, preocupación y/o inseguridad de las personas en la institución, como su lugar de trabajo**, no es de alta tendencia, puesto que la mayoría de las personas refieren que nunca o eventualmente vivencian estas emociones. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un grupo menor, acepta que si experimenta estas emociones en la institución. Percepción que debe analizar qué circunstancias asociadas al trabajo pueden generar afectaciones en los estados de ánimo o si son condiciones de la personalidad.

En esta última categoría vinculada a la confianza, un 54% siente que antes de emitir algún juicio es conveniente verificar quién está alrededor; sin embargo, las percepciones relacionadas con la preocupación, temor y/o inseguridad en el lugar de trabajo no son destacadas, pues no superan el 15%. A un 36% le cuesta creer en las buenas intenciones de los compañeros y a la mitad de la población, solo algunas veces. Un 30% siente que debe tener cuidado con las expresiones que utiliza al comunicarse con los compañeros, a lo que se suma que el 58% opina que algunas veces debe hacerlo. La percepción frente a la posibilidad de expresarse de manera espontánea y sincera se ve muy limitada, lo que no coincide con el 54% que opina que hay que cuidarse de los espectadores en el momento de las conversaciones.

En esta categoría, como se evidencia en las últimas ocho gráficas, la percepción de confianza como categoría de alta importancia en el clima organizacional es baja y muy poco favorable; en los ítems se presenta alta correspondencia. Aunque el ambiente es respetoso y las relaciones cordiales, no son nada confiables; es decir, que en las relaciones persiste la incertidumbre y la poca credibilidad; podría inferirse que los pactos de respeto y lealtad han sido violentados y la certeza frente a las acciones de los otros han sido quebrantadas (Ríos, 2003).

#### 4.2. Análisis inter-categorías

Con respecto a las cinco categorías valoradas, es importante mencionar que la percepción resulta ser más favorable en dos de ellas: **relaciones interpersonales** y **conflicto**. En, referencia a las categorías de **comunicación**, **confianza** y **satisfacción laboral**, la percepción del grupo es menos favorable.

Aunque las relaciones interpersonales son favorables, la comunicación y la confianza no son percibidas al mismo nivel. Se evidencian relaciones cordiales y respetuosas, pero no confiables; en lo que intervienen los procesos comunicativos. Lo anterior es congruente si se tiene en cuenta que la confianza es, entre todas las categorías, la más personal en la medida en que es una decisión en la cual se otorgan atributos de credibilidad a los otros (Covey y Merrill, 2007); las personas pueden tener relaciones interpersonales aceptables, pero nada confiables. Se puede inferir que el ambiente de trabajo es saludable, que se presentan buenas relaciones, con un frágil nivel de comunicación y que, quizás, si la percepción de confianza fuera mayor, impactaría de manera significativa los resultados de las otras cuatro categorías.

Se revela coherencia entre las valoraciones otorgadas a las relaciones interpersonales, categoría en la cual la percepción es favorable y el bajo nivel de afectación de la salud física o mental. Relación que evidencia alta correspondencia, puesto que las relaciones interpersonales y la percepción de opinión y participación (comunicación) son variables de impacto en la salud general. Resultado del cual se puede inferir que las incapacidades y ausencias que se presentan en la institución no tienen una alta relación con condiciones laborales. Frente a la categoría de las relaciones interpersonales, es reconocido un ambiente cordial y acogedor para todos, caracterizado por el trato respetuoso entre las personas, sin embargo, la tendencia no es igual de favorable en lo referente a la prioridad que brinda la institución a las relaciones y ni con respecto al trabajo en equipo.

El ambiente laboral es reconocido como cordial, acogedor y respetuoso, valoración que favorece las relaciones interpersonales y la comunicación, especialmente por la posibilidad de participar y opinar en la mayoría de las oportunidades, pero la percepción de la confianza no se experimenta de la misma manera. Se presenta alta

correspondencia entre la significativa percepción de que prevalecen los intereses individuales sobre los particulares en el trabajo en equipo, a lo cual también se puede adicionar la baja percepción de confianza en los otros.

La percepción de la identidad institucional es favorable, resultado que no es muy congruente con las opiniones señaladas con respecto a la valoración, reconocimiento y estímulo institucional a los esfuerzos, así como el apoyo a circunstancias personales y familiares. Sin embargo, puede reflejar, niveles importantes de confianza organizacional, es decir, que las personas identifican ganancias al pertenecer a la institución.

La tendencia otorgada al predominio de la comunicación informal es muy coherente con la presencia de la crítica, el rumor y el chisme. Esta correspondencia también se presenta a partir de la necesidad de que las metas y objetivos institucionales sean comunicados de manera clara, oportuna y permanente. Variables que en conjunto pueden representar gran influencia sobre la valoración asignada a la confianza y en los niveles de desmotivación laboral hallados.

A nivel general, no se encuentran tendencias extremas o altamente nocivas, de lo cual se puede inferir que el clima laboral es aceptable, resultado que es proporcional con la satisfacción laboral que vivencia la población. Sin embargo, se presentan unos porcentajes notorios en algunas variables de las categorías que son importantes considerar institucionalmente para el análisis y propuestas de mejora organizacional.

Entre las percepciones muy favorables, y que constituyen una fortaleza para la institución, se destacan: la percepción de un ambiente acogedor y respetuoso, que posibilita la tranquilidad de las personas para opinar y participar. El ambiente entre compañeros se caracteriza por ser cordial y con baja manifestación de conflictos; variables que en conjunto pueden favorecer la pertenencia institucional. Con respecto a las valoraciones menos favorables, se evidencia la baja la percepción de confianza, la cual se manifiesta a través de diferentes comportamientos y actitudes, especialmente niveles de alerta y prevención en las comunicaciones. La carencia de confianza manifestada está relacionada también con el predominio de la comunicación informal, puesto que se incrementa la crítica, el rumor y el chisme; alteraciones de la comunicación que confirman la baja disposición para el trabajo colaborativo y la prevalencia de los intereses individuales sobre los colectivos.

Lo primero que surge luego de la descripción anterior es la apreciación de que algunos de los resultados no eran los esperados de acuerdo con las percepciones iniciales de la investigadora, las cuales estaban enfocadas en confirmar una creencia asociada al gremio de los docentes. Creencia que motivó la exploración de la temática y estuvo enfocada en la alta tendencia conflictiva de los docentes, circunstancia que impactaba de forma significativa el clima organizacional, si se tienen en cuenta las situaciones que fueron descritas en el planteamiento del problema.

El balance general resulta inquietante, y despierta sobre la investigadora, entre otras, las siguientes preguntas: ¿las personas contestaron con honestidad las preguntas de la encuesta?, ¿Las percepciones de la investigadora estaban alteradas? ¿El clima organizacional ha mejorado con respecto a las creencias iniciales y motivadoras del presente estudio?

Más allá de las creencias populares y las de la investigadora, la valoración del clima laboral es importante para el desarrollo de cualquier organización. En el caso de la Institución Educativa Oficial La Balsa, adquiere una

relevancia mayor, dado que no se había realizado hasta la fecha ningún estudio sobre esta temática ni otro donde la población abordada fuera el cliente interno, como fue realizado en este caso.

La medición del clima organizacional representa para la institución un insumo de gran trascendencia, dado que permite disponer de un diagnóstico de variables relacionadas con el clima, y sobre las cuales se ha demostrado su alcance en el desempeño, competitividad y posicionamiento organizacional (Toro, 2001). Estas dimensiones resultan relevantes para la institución, dado que en el tema académico no se ha destacado ni ha tenido el progreso deseado y las exigencias y presiones externas aumentan cada vez más sobre este indicador. Adicionalmente, porque en este momento la institución se encuentra vinculada a un proyecto de la Fundación Nutresa, el cual busca en términos generales la mejora institucional en todos los niveles, motivos que, unidos a una reciente rectoría, permiten el análisis de la información obtenida y la construcción de alternativas de desarrollo.

El actual rector ocupa desde hace 7 meses el cargo en la institución (a la fecha de la valoración de la encuesta), un tiempo que puede resultar corto, pero amplio para el campo de las vivencias y de las percepciones. Como se ha descrito, el clima organizacional se encuentra referido al campo subjetivo, como bien lo enuncia Toro (1998) al decir: “el clima organizacional debe ser entendido como un conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa” (p.103).

La valoración del clima pudo cambiar a partir del cambio en las percepciones, y muy posiblemente a partir de la nueva dirección, pero infortunadamente no existe una medición previa con la que pueda ser comparada la actual, lo que permitiría realizar inferencias mucho más objetivas. Pero si fuera así, se estaría diciendo que la valoración depende en este caso del rector; la respuesta es que sí, si se tiene en cuenta que el liderazgo de quien tiene a cargo la dirección de una institución es un factor determinante en el clima organizacional. La satisfacción se da cuando “los integrantes de dicha institución sientan y vean el liderazgo como un proceso, como el momento en el cual alguien logra que suceda un cambio importante en su organización” (Manríquez, 2008).

Esta circunstancia nos permite concluir que es muy prudente realizar mediciones periódicas del clima y lo que también teóricamente se ha postulado es que en la valoración del clima influye de manera significativa la relación con quien asume el rol de jefe, en este caso, con el rector. Ante lo anterior, es posible deducir que, si las percepciones lograron mejorar a partir de la presencia del nuevo rector, es favorable y trascendental su influencia para el clima organizacional de la institución. Además, es importante destacar el impacto que un cargo de liderazgo puede ejercer sobre un grupo de 30 personas y de esta forma, irradia a muchos otros participantes de la institución educativa, como padres y estudiantes, especialmente.

En este análisis, se hace pertinente retomar las hipótesis o creencias contempladas frente a los resultados encontrados:

*“Las variables que están relacionadas con el clima organizacional están afectando de manera significativa el reconocimiento y desempeño institucional”.* Sí se evidencian puntuaciones poco favorables en las cinco categorías valoradas con respecto al clima organizacional, sin embargo, no se encuentran en una tendencia negativa tan notoria a partir de la cual se pueda concluir que el clima organizacional está afectando de manera determinante el desempeño y el reconocimiento institucional. Sin embargo, se puede deducir que las debilidades encontradas si son de alta influencia en el clima y por tanto en la satisfacción en todos los niveles y como consecuencia en el

desempeño institucional. Así lo confirman Dierssen, Martínez y Robles (2005) cuando afirman “que el clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores” (p.128).

- *“El clima organizacional de la institucional es poco favorable”*. La valoración realizada, a partir de las cinco categorías, en el momento de la aplicación de la encuesta, permiten señalar que el clima organizacional de la institución se encuentra en un nivel aceptable. Se identifican variables muy favorables, muchas en un nivel promedio y algunas con una puntuación baja, las cuales deben ser reconocidas como oportunidades de mejora.
- *“La predominancia de mujeres en la población es un factor determinante en el clima organizacional”*. No se encontró ninguna relación directa entre el género como determinante y alguna de las categorías del clima seleccionadas, especialmente frente a la percepción de los conflictos.
- *“La edad y el tipo de vinculación laboral pueden ser variables determinantes en el clima laboral de la institución”*. Aunque no se evidencia una relación directa de estas variables, se puede inferir que la edad y la vinculación laboral, en su mayoría personas adultas jóvenes y vinculadas a través del decreto 1278, respectivamente, favorecen la percepción del clima organizacional. Es riesgoso mencionar que se ha confirmado la creencia de que los docentes vinculados a través del decreto 2277 son más conflictivos, dado que en el grupo solo 4 de ellos mantienen esta contratación. La modalidad de la vinculación genera la permanencia laboral y para el caso de la Balsa, la baja rotación y años de antigüedad; esta variable si puede constituir un factor condicionante en las relaciones, puesto que las personas tienen un alto nivel de conocimiento sobre las demás.
- *“Alta presencia y afectación del chisme y del rumor en los procesos de comunicación y por ende en el clima organizacional”*. Esta creencia ha sido confirmada en este estudio, así como la prevalencia de la comunicación informal, circunstancia que impacta los niveles de confianza, el trabajo colaborativo y el desempeño laboral.
- *“En la institución se presenta preferencia por el trabajo individual y dificultad para trabajar en equipo”*. Esta hipótesis ha sido confirmada a partir de la alta percepción en el grupo por el predominio de los intereses individuales frente a los colectivos. La anterior variable posibilita la aparición de envidias, rivalidades y escasez de confianza.
- *“El clima organizacional afecta el nivel de ausentismo e incapacidades de los funcionarios de la institución”*. Aunque se ha encontrado una relación entre estas variables, no a un nivel tan alto que permita confirmar esta creencia. El clima organizacional no está afectando de manera determinante la frecuencia de ausentismos e incapacidades y tampoco representa un nivel de afectación en la salud física y mental de los funcionarios de la institución.
- *“En los docentes se presenta alta tendencia a la crítica y a buscar culpables como estrategia para no asumir responsabilidades vinculadas a su cargo”*. Frente a esta percepción inicial se encuentra una alta correspondencia con los resultados encontrados que permiten validarla, puesto que se presenta una alta

tendencia al chisme, al rumor, a la prevención al trabajo en equipo y a la comunicación informal. Las anteriores preferencias se convalidan con el bajo nivel de confianza y la presencia significativa de prevención y alerta.

- *“El alto y especializado nivel de formación académica de los docentes no impacta de manera favorable el clima organizacional”*. Frente a esta creencia, no se evidencian tendencias significativas para así concluirlo, pero lo que sí se puede deducir es que se esperaría que el nivel de formación sí tuviera una relación mucho más directa y determinante en la percepción del clima organizacional, y que por supuesto, fuera a favor. Como, por ejemplo, en el trabajo colaborativo, la prevalencia de lo colectivo frente a lo individual, puesto que con mucha seguridad estas temáticas han estado vinculadas con la formación y actualización académica de todos los participantes.
  
- *“El gremio de los docentes es un grupo que se caracteriza por ser conflictivo”*. La valoración en la categoría de conflicto no fue acentuada, ni representa una dolencia institucional, paradójicamente a la creencia mencionada; los funcionarios no se sienten afectados por la presencia de conflictos entre compañeros, ni por las tensiones, disputas o enfrentamientos. Es de anotar que también se presenta satisfacción con respecto a la forma en que son abordados los conflictos que se presentan. Esta hipótesis no confirmada permite evidenciar la validez que cobra una creencia a partir de su repetición y difusión verbal. Con respecto a esta variable, es pertinente señalar que, aunque no es detectada una baja percepción en relación directa con la categoría del conflicto, sí se hacen evidentes en el grupo de docentes variables que guardan una correspondencia directa como factores precipitantes o de riesgo, las cuales ya fueron descritas.

## 5. CONCLUSIONES

Para la Institución Educativa Oficial La Balsa, el presente estudio representa la primera y única medición a la fecha sobre el clima organizacional, valoración de gran trascendencia si se contempla la institución educativa, de acuerdo con el enfoque antropológico, como una organización humana, donde lo más importante es que se brinde un escenario que permita a todas las personas vinculadas a la misma gozar al máximo de su proceso de desarrollo humano. Esta visión también nace de la comprensión de que toda acción de mejoramiento organizacional debe integrar a las personas que tienen a cargo una misión determinada, en este caso, la formación de múltiples generaciones.

El diagnóstico y el análisis sobre el clima organizacional permite a la institución dejar de trabajar sobre supuestos y creencias frente a esta dimensión institucional, puesto que cuando algo no es medido tiene el riesgo de que se le atribuya como causante de diferentes circunstancias, en este caso, de los bajos resultados académicos de la institución, por ejemplo. Esta valoración entonces se convierte en un insumo importante de análisis institucional, el cual debe ser atendido si se comprende “que el clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores” (Dierssen, Martínez y Robles (2005, p.128) y que por lo tanto permitirá implementar estrategias de intervención y mejoramiento a partir de la toma acertada de decisiones.

Los resultados fueron obtenidos a partir de una encuesta pensada y construida para el contexto, la población y el tema específico, analizados a partir de cinco categorías, que, aunque fueron descritas de manera independiente, no dejan de guardar relación entre sí. Categorías que no pueden ser aisladas, pues el clima organizacional es una construcción multidimensional y de acuerdo con Toro, 1998, representa las percepciones compartidas de las personas con respecto a las realidades del trabajo y de la empresa. A partir de lo anterior, se hace relevante exponer las siguientes consideraciones finales, teniendo como referencia la perspectiva interaccionista en la valoración del clima organizacional (Rodríguez, 2004).

Se puede deducir que la percepción que tienen las personas con respecto al *clima organizacional* es medianamente favorable de acuerdo a las agrupaciones teóricas retomadas, puesto que se presentan con predominancia características integradas en la categorización (favorable) como la participación libre y democrática, un clima abierto (ambiente acogedor y respetuoso), no se manifiestan signos contundentes de autoritarismo y/o dominación; pero se presentan un síntoma particular del clima (desfavorable), las tendencias individualistas. No se presenta síntomas de un clima autoritario, en ninguna de sus manifestaciones (explotador o paternalista) y con respecto al clima participativo, se presenta la forma consultiva.

No se evidencia una baja satisfacción laboral, lo cual permite concluir que las ausencias e incapacidades laborales no están relacionadas con este factor como habitualmente se puede suponer cuando una persona se ausenta o se enferma durante sus jornadas de trabajo. En este sentido, y con base a la referencia de la satisfacción laboral, expresada por Davis y Cols (1999) como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (p.7), se puede deducir que la percepción que tienen las personas con respecto a su contexto laboral es medianamente satisfactoria.

Frente al tema de las ausencias, permisos e incapacidades, la institución debe establecer mecanismos y protocolos que permitan generar unos indicadores mucho más precisos con respecto a los factores asociados o causantes, con el ánimo de disminuir el impacto sobre el desempeño académico y el convivencial de los estudiantes.

Las valoraciones también permiten deducir que deben ampliarse las políticas de bienestar del talento humano (docentes, directivos, administrativos), de forma que sean valoradas como una prioridad, y de esta forma disminuya la percepción de carencia de apoyo ante las circunstancias personales y/o familiares. La identidad institucional es una gran fortaleza identificada en la categoría de satisfacción laboral, puesto que se relaciona con el nivel de identificación y orgullo con la institución y esto se traduce en acuerdo y aceptación por la cultura organizacional.

Con respecto a la valoración de la *satisfacción laboral*, se confirma plenamente lo expresado por los teóricos cuando dicen que las buenas relaciones interpersonales son la experiencia más determinante para que las personas sientan placer en su lugar de trabajo. Es decir, que las personas tienden a priorizar un ambiente acogedor y unas relaciones gratificantes frente a otras variables, mediciones que en la institución son puntuadas como favorables. Esta tendencia humana natural a disfrutar del encuentro con los otros no debe ser descuidada, por el contrario, debe ser fortalecida. De esta forma, se garantiza que las personas van a mantener o intensificar el nivel de disfrute que representa el desempeño de su trabajo, pues el panorama sería muy desalentador si quienes tienen a cargo las emociones de muchos seres no encuentran gratificante la compañía de sus pares o colegas.

Ante la influencia tan determinante de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral y por ende en el clima organizacional, tiene sentido la necesidad de construir cada vez con mayor ahínco relaciones interpersonales estables, sólidas y perdurables en un ambiente social y escolar invadido por la inmediatez, que conlleva, en palabras de Bauman y Tyler a la “alta fragilidad de los vínculos sociales en la sociedad” (Como se citó en Yáñez, Carmona y Ripoll, 2010, p.193). Las relaciones primarias de una institución, en este caso, entre el grupo base (docentes, administrativos y directivos), tienen un impacto significativo en las relaciones con otros grupos: estudiantes, padres de familia y demás participantes de la acción educativa.

En la misma dimensión de la satisfacción laboral, y aunque se perciba un ambiente acogedor y respetuoso, se hace evidente en el grupo la prevalencia de lo personal sobre lo colectivo, tendencia que infortunadamente confirma lo enunciado por Sandoval y Donati en los escritos revisados para este estudio: la marcada presencia del individualismo, estimulado por una cultura que premia las relaciones funcionales y los logros individuales por encima del bien común. Mientras prevalezca el trabajo en solitario, persistirá la resistencia al trabajo colaborativo o en equipo, en este sentido se puede concluir que la institución debe privilegiar y estimular el trabajo colaborativo, cuyo eje son las metas y objetivos comunes; factor en el que infortunadamente se presentan falencias, el análisis de resultados así lo confirman, las personas no tienen claridad en aspectos centrales del horizonte institucional, si hay desconocimiento, como unirse frente a lo incierto?. Ambiente de incertidumbre que propicia la construcción de metas particulares y la construcción de múltiples instituciones.

Las *relaciones interpersonales* que se perciben son favorables; es importante destacar el ambiente tratable entre compañeros, la aceptación de los distintos estilos directivos, la intervención frente a los conflictos, las relaciones con jefes, el mantenimiento y cumplimiento de promesas y la baja percepción de sanciones y amenazas. Como se evidencia en los resultados, aunque las relaciones son respetuosas y cordiales, priman bajo el principio de lo práctico

y de lo personal, en este sentido el establecimiento y perdurabilidad de vínculos significativos se hace distante. No por casualidad, se ha postulado que las organizaciones inteligentes son aquellas que se focalizan en la gestión de las relaciones interpersonales, como premisa fundamental del trabajo colaborativo (Figuroa, 2004). En este contexto en el cual prevalecen como se ha analizado las relaciones funcionales, infortunadamente se anula el aprendizaje recíproco, logrado a partir de las interacciones y prosperan los conflictos.

En esta perspectiva, tiene sentido que sea tan difícil trabajar en el grupo por metas comunes, puesto que para lograrlo resulta fundamental el trabajo en equipo, y para este, es vital superar el individualismo, que es el causante de muchos de los signos evidenciados en la institución, como la envidia, el egoísmo, la rivalidad y la competencia, dado que el otro no es percibido como compañero, sino como competidor y hasta opositor. Lo anterior ha sido denominado por Donati (2010) como “emergencia educativa” (p.147) caracterizada por una generación cada vez más resistente a procesos de humanización y más indiferente al bienestar de los otros, una generación individualista, en búsqueda de la satisfacción de sus propias necesidades; una generación a la que se relaciona el directivo y el docente diariamente.

La característica funcional se incrementa con las comunicaciones virtuales, las cuales han alterado de manera significativa las relaciones humanas y la institución no es la excepción. Paradójicamente, aunque los medios y alternativas para la construcción de relaciones aumentan, las dificultades asociadas a las mismas también; en la institución, se han presentado conflictos creados a partir de un mensaje que algún compañero escribió, o de lo que el otro contestó o dejó de contestar. En este escenario, como en otros, el ideal no es que los conflictos desaparezcan, en la medida que son inherentes a las relaciones sociales, pero sí debe apropiarse una nueva mirada de los conflictos, en la cual se contemple su dimensión relacional. Lo anterior motiva que la institución priorice sus acciones y gestiones, respaldadas en la construcción de políticas institucionales, que brinden importancia al trabajo colaborativo, al sentido de lo colectivo, entre otras prioridades.

La percepción de *confianza* en la presente valoración del clima es la categoría menos favorable, por supuesto guarda relación con las otras categorías, pero especialmente con las relaciones interpersonales y en este sentido, con la tendencia individualista, la cual limita la visión de un “nosotros” y el dominio de un “yo”. Aunque se presentan percepciones favorables con respecto al trato entre las personas, la confianza es el factor que fortalece las relaciones interpersonales. Desde este estudio, es contemplado como el factor que no ha permitido la construcción de vínculos de mayor trascendencia e impacto para el desarrollo personal y también organizacional, “la confianza es la variable oculta que influye en todo” (Covey y Merrill, 2007). De las cinco categorías valoradas, la confianza es la más exigente, pues, aunque influyen las competencias profesionales o académicas, el impacto de las competencias humanas, aquellas integradas al saber ser, es mucho mayor. El anterior resultado también explica por qué los resultados institucionales no son mejores pese a los altos perfiles académicos de los funcionarios.

La falta de credibilidad en los otros genera todo tipo de riesgos: dificultades en el proceso de comunicación, vulnerabilidad para la creación de conflictos y relaciones funcionalistas, entre otros. En términos coloquiales es como estar trabajando con el “enemigo”, “el compañero o colega es visto como otro individuo contrario a mí que compite por los mismos objetivos y logros que yo, que reclama el mismo reconocimiento y que por lo tanto me puede suponer una amenaza o un peligro” (Sandoval y Garro- Gil, 2012, p. 256).

En esta medida, la percepción escasa de confianza en el grupo, permite deducir que los atributos relacionados con la misma no se vivencian en la cotidianidad de manera contundente, lo que hace que no sea una característica de la cultura organizacional. Teniendo como referencia que la confianza es ante todo un pacto de credibilidad, lealtad y respeto a ojo cerrado por las acciones del otro (Abarca, 2004), para el caso de la institución representa una notable falencia, que pone en evidencia la inconsistencia entre lo que se dice y se hace, así como la ausencia de certezas con respecto a la búsqueda del bien común, primordialmente.

En la categoría de *comunicación*, aunque se perciba la oportunidad de participar y opinar, como una fortaleza, también se brindan indicios de que la comunicación descendiente no es la única, sino que se presentan también los niveles ascendente y horizontal (Herencia, 2003); pero a nivel general la comunicación no es efectiva. De acuerdo con Robbins (2005) se puede presentar la escasez o la abundancia de información en algunos momentos, enunciado que es congruente con las percepciones de las personas, y con la presencia del chisme y del rumor. La comunicación poco asertiva, implica la dificultad para compartir significados y por lo tanto la generación de confusiones y ambigüedades que complejizan a nivel general las interacciones sociales.

El chisme, la crítica y el rumor, como síntomas de alteraciones en el proceso comunicativo, especialmente de la comunicación informal, general impacto en las relaciones interpersonales, siendo el cultivo perfecto para la aparición de conflictos y el cumplimiento de metas comunes. En esta categoría es importante recordar que la comunicación informal es una alta y generalizada dolencia institucional, que debe ser intervenida de manera apremiante y acertada.

Con respecto a la percepción del *conflicto*, como una de las categorías valoradas, se presenta en un nivel moderado, como la manifestación cotidiana del día a día de cualquier organización y, de acuerdo con Gómez, los conflictos, hoy en día también son el resultado de la priorización de los proyectos personales, que como ya se dijo prevalecen el colegio. La institución no es la excepción, ni es el objetivo del presente estudio encontrar la ausencia total de los mismos, resultado que sería muy sospechoso, puesto que el conflicto es inherente a las relaciones y la interacción humana. Como lo diría Simmel, es necesario y pertinente cierto grado de desacuerdo.

En cuanto a la vulnerabilidad de los conflictos, se presenta la especialización, motivada por la tendencia individualista, la resistencia al trabajo en equipo y factores asociados a la dinámica organizacional, como, por ejemplo, el cruce de jornada y horarios de los docentes. Ante factores socio culturales y de la estructura organizacional, cada vez se estimula más un trabajo que no involucra a los otros, por ejemplo, el trabajo especializado por áreas lleva a que se creen grupos cerrados a quienes les es difícil vincularse con los de otras áreas, aunque el fin sea el mismo.

La alta especialización de los roles y cargos se convierte en un factor permanente de conflicto, porque inclusive si así se quisiera, es imposible considerar en la institución educativa una dinámica laboral que no sea interdependiente, que no exija integración, acuerdos y consensos entre todos los actores. Entonces, como no se está preparado, dispuesto y habituado para esto, se generan situaciones de conflicto. La falencia del trabajo en equipo va en contravía con las demandas actuales para el proceso educativo, y en las competencias al respecto que deben tener los principales líderes (directivos y docentes), generándose un gran reto para la institución, ¿cómo estimular en los estudiantes una de las competencias de mayor trascendencia en la actualidad, si los responsables de hacerlo no la viven? Esta tendencia individualista tampoco es congruente con los perfiles y el nivel académico de las

personas que laboran en el colegio, quienes en su mayoría cuentan con estudios altamente cualificados, de los cuales se esperaría una mayor disposición y decisión para el trabajo solidario.

Con referencia a los tipos de conflicto que se presentan, se puede concluir que, de acuerdo con la intensidad, predominan los conflictos de baja intensidad, ya que no se reflejan manifestaciones de agresión física, psicológica o moral acentuadas. Los signos que son evidenciados son vinculados a una agresividad de bajo nivel, enmascarada en la corporalidad, sin alcanzar niveles de maltrato, sino la expresión de actitudes hostiles.

De acuerdo con los elementos causales de los conflictos, según Moore (1986), se presentan todos los cinco, destacando el protagonismo de los conflictos asociados a las vinculaciones interpersonales (de relación), aquellos generados por falencias en la comunicación (de información) y los relacionados con la percepción de inequidad en condiciones laborales. En este último grupo (de la estructura organizacional), se hace presente la discrepancia relacionada con la distribución de roles, responsabilidades y reconocimiento; los conflictos de intereses se hacen evidentes, pero especialmente aquellos suscitados por variables psicológicas (confianza, respeto, poder). En este escenario laboral y dado que las condiciones laborales como el salario, la estabilidad, las funciones no difieren tanto, se generan competencias y rivalidades por otro tipo de retribuciones, conocidas cotidianamente como “salario emocional” (Moore, 1994). Por último, en cuanto a causales de conflictos, no se hacen tan evidentes los conflictos de valores, aunque pueden estar asociados a los otros, dado que pertenecen al esquema de creencias.

Es también posible deducir que se presentan conflictos aplazados o previos no resueltos; si se tiene en cuenta el bajo nivel de confianza evidenciado en los signos descritos en el capítulo anterior, es muy posible que los niveles de alerta y prevención sean el resultado de experiencias conflictivas previas. También es muy probable, de acuerdo con el análisis expuesto, que se presenten conflictos latentes y conflictos erróneos, los cuales adquieren sentido ante el nivel de desconfianza de la mayoría del grupo.

La causa de los conflictos desde la teoría relacional es, en primer lugar, la consecuencia de la dificultad cada vez más acentuada de los seres humanos para establecer y mantener relaciones estables y prolongadas. Esta dificultad genera la construcción de relaciones cada vez más utilitaristas, instrumentalizadas, pobres, débiles, fugaces y mediadas por la satisfacción de intereses personales. Aunque la permanencia laboral de los funcionarios en la institución es prolongada y el nivel de rotación es bajo, en los resultados se evidencia que la antigüedad no es un factor influyente en la construcción de vínculos sólidos y confiables, como se podría pensar.

Como el presente estudio toma como referente primordial la sociología relacional, es imprescindible recordar lo expuesto por Donati, (2011) con respecto al conflicto: “no es un hecho individual sino relacional, de enfrentamiento consigo mismo, con los demás y con el mundo y en cada momento y lugar la sociedad manifiesta sus propias maneras de mantener, superar y transformar el conflicto” (p. 2).

El enfoque de la teoría relacional frente al conflicto brinda una visión esperanzadora para las organizaciones en la medida en que lo contempla como un factor natural y constituido por la misma relación, y en este sentido, las relaciones son cambiantes e históricas, pues responden a una reciprocidad propia, particular e inherente a cada relación. Tal vez por esa influencia de la cultura occidental caracterizada por eternizar los bienes materiales, cuesta tanto gestionar y mantener relaciones dispuestas a intercambiar productos no tangibles, es decir, bienes relacionales, a partir de la reciprocidad, que es la capacidad y disposición de dar y recibir en términos relacionales.

Es necesaria la transición de la sociología del conflicto a la sociología relacional, a partir de la cual se dejan de focalizar los problemas y se busca la intervención más acertada para su desaparición. El enfoque relacional considera que las diferencias y choques entre las personas son una posibilidad de integración y crecimiento humano para todos. Se requiere entonces hacer una intervención sobre la gestión de las relaciones interpersonales, de forma que se mejore la percepción de confianza y mejore el trabajo colaborativo y disminuya el trabajo individual. Para cambiar las actitudes y percepciones, se deben cambiar primero las creencias y de esta manera, superar el individualismo y aumentar la cooperación.

Aunque no se perciben con precisión factores de vulnerabilidad relacionados con la estructura organizacional sí es importante exponer que, ante circunstancias organizacionales de tipo estructural, es muy difícil intervenir puesto que no se encuentran bajo la autonomía de la institución. Con respecto a factores de tipo cultural o personal también se presentan dificultades, pero sí se puede generar un impacto positivo por medio de la potencialización de las relaciones interpersonales fundamentadas en la confianza, para la construcción de vínculos fuertes, honestos y perdurables. Así, el reto para la institución educativa es intervenir en las relaciones, de forma que se potencialicen relaciones significativas, que trasciendan el carácter individual y funcionalista que en la actualidad predomina. Intervención que es muy esperanzadora, puesto que al atender las relaciones actuales y todas las posibles se dinamizan de manera simultánea múltiples factores que solo van a sumar al desarrollo personal y organizacional, pues responden al principio de nuevos vínculos, caracterizados por la reciprocidad.

Es allí, desde la cotidianidad del quehacer de cada uno, donde se puede aportar en la construcción –en términos de la sociología relacional– de una nueva ciudadanía societaria, en la que un grupo, no cualquiera de personas, sino llamados educadores sean capaces de reconocer y aceptar las diferencias e identificar metas y objetivos comunes, en búsqueda de una identidad colectiva y a partir del respeto de su identidad personal. La institución educativa debe ser una comunidad que transforma realidades y se siente comprometida por el bien común, a partir de los principios de solidaridad y confianza, que dan valor a un bien intangible, pero de alto valor para todos: **las relaciones**.

## 5.1 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados y las conclusiones se proponen las siguientes recomendaciones en el ámbito del clima organizacional, las cuales deben ser integradas en los planes de mejoramiento institucional; teniendo en cuenta que las categorías contempladas no dejan de guardar relación entre sí, pues el clima organizacional es una construcción multidimensional:

El presente estudio constituye un primer y valioso referente sobre el clima organizacional para la institución, por lo tanto, es recomendable realizar valoraciones periódicas que permitan establecer análisis interpretativos y comparativos.

Es pertinente retomar la propuesta de Donati, la pragmática relacional, como intervención y planes de acción, puesto que enfatiza la importancia de ir a las causas y no solo de atacar de manera funcional los síntomas; visión integradora que permite una comprensión holística frente al desempeño laboral.

La institución debe reconocer, legitimar y socializar las fortalezas halladas con respecto al clima y la cultura organizacional, especialmente: las percepciones favorables en pertenencia, las relaciones cordiales y la participación libre y democrática; y a partir de ellas potencializar otros factores. En este orden, también deben ser atendidos con urgencia los principales factores de afectación en el clima; siendo ellos: la comunicación frágil e informal, la desconfianza en el otro y la resistencia al trabajo cooperativo, producto del arraigado individualismo. En palabras de Donati, la emergencia educativa.

Para impactar de manera favorable *la satisfacción laboral*, es oportuno que se elaboren políticas de bienestar, estímulo y reconocimiento, de forma que disminuya la brecha entre lo esperado y lo recibido, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas (tangibles e intangibles) de las personas. La compensación debe también buscar la potencialización de las principales falencias, por ejemplo: el individualismo. En esta misma categoría la institución debe garantizar que sean vividos en la práctica cotidiana los principios y valores que defiende, pues no basta con estar escritos; esta decisión impregnará la cultura organizacional, minimizando la creación de subculturas, es decir de grupos. En este escenario laboral también debe reflexionarse sobre el ejercicio del liderazgo, puesto que es uno de los factores determinantes en el clima laboral, y muchos de los factores de satisfacción se encuentran influenciados por él, de forma que todos los integrantes de la institución sientan y vean el liderazgo como un proceso, como el momento en el cual alguien logra que suceda un cambio importante en su organización (Manríquez).

En el área de las *relaciones interpersonales*, debe fomentarse el trabajo por proyectos, esta dinámica demandará mayor interdependencia entre los integrantes y la disminución de especialización de áreas, tareas, funciones. El trabajo con énfasis en la transversalización permitirá integrar saberes, pero además gestionar otras y nuevas relaciones.

Intervenir de manera acertada y oportuna los *conflictos* de baja intensidad, de forma que no escalen y se complejicen sus manifestaciones, causando así, múltiples afectaciones en las relaciones interpersonales.

Frente a los procesos de *comunicación*, deben ser revisados los canales y niveles de comunicación, de forma que sean formalizados y favorezcan la asertividad. Así mismo, debe regularse el manejo y la cantidad del flujo de información. Otra de las tareas prioritarias para la organización es comunicar de manera clara sobre la visión, metas y objetivos institucionales, el desconocimiento o inconsistencia genera incertidumbre y desconfianza.

Con respecto a la *confianza* que es la dimensión más afectada y con el ánimo de que sea acrecentada se realizan las siguientes consideraciones:

- Establecer objetivos y metas alcanzables (contextualizadas) y conocidas por el grupo de personas. El desconocimiento genera incertidumbre y por otra parte si las metas no son alcanzadas se experimenta fracaso, frustración y desesperanza, aumentando la desconfianza.
- Manejo impecable y respetuoso de la palabra, como habito institucional; ello implica no hablar por hablar, cumplimiento de promesas, correspondencia entre lo que se dice y se hace, entre otras prácticas. Como directivos no reclamar ni esperar lo que no se vivencia.
- Establecimiento y cumplimiento de mínimos no negociables en las relaciones. Aunque existen unas relaciones cordiales no son confiables, debe construirse de manera colectiva una alternativa que permita

gestionar y vivenciar nuevas relaciones. Estos principios luego de ser elaborados con la participación de todos, deben ser aprobados para ser honrados en la práctica.

- Reconocer y fortalecer los atributos personales (Covey y Merrill) que dan cuenta de la credibilidad; ellos son:
  - ✓ La integralidad, lograda por la congruencia entre lo que se dice y se hace, en muchas ocasiones producto de una cultura impregnada por la inmediatez, de la falta de planeación y organización.
  - ✓ Las intenciones, las cuales deben ir trascendiendo de lo individual a lo colectivo. La desconfianza se crea cuando las intenciones no son conocidas; la credibilidad aparece cuando una de las prioridades institucionales es el bienestar y beneficio colectivo.
  - ✓ Las competencias y capacidades de las personas, las cuales integran las actitudes y aptitudes. En este sentido, la institución debe preocuparse por la idoneidad con la cual las personas están desempeñando sus cargos o roles y que puede hacer para mejorar los niveles de confiabilidad en el ejercicio o desempeño de sus responsabilidades.
  - ✓ Los resultados, constituyen una variable importante para ganar confianza, pues el logro de los objetivos permiten vivenciar certidumbre.
- Privilegiar el trabajo en equipo, como alternativa de aproximación y conocimiento a los otros en la construcción de nuevas experiencias en las relaciones. La tendencia individualista, debe ser transformada a partir de la reciprocidad y de la donación en ambas direcciones.

Para finalizar, la Institución Educativa Oficial La Balsa, no debe olvidar en su práctica las tres finalidades aportadas por la sociología relacional: extrínseca, intrínseca y el desarrollo humano a partir de las relaciones. Si la razón de ser son las personas, no puede omitir el talento humano que tiene a cargo una misión tan importante.

## 6. REFERENCIAS

- Acosta, S. (1996). *El clima organizacional y la satisfacción laboral*. Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Aguado, J. E. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1041>
- Agreda, M. y Muñoz, D. C. (2006). *¿Cómo influye el clima organizacional en la competitividad de las organizaciones?* Chía: Universidad de la Sabana.
- Albornoz Marcelo. 2002. Ensayo. Particularidades de la Institución educativa.
- Babilonia, R. I. (2014). Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA). Estudios e investigaciones: nueva ruralidad; enfoques y propuestas para América Latina. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 23(1), 189-193. doi: <https://doi.org/10.15446/rcdg.v23n1.41093>
- Bermúdez, J. y Muñoz, (2015). *La confianza como elemento dinamizador de las relaciones entre docentes y directivos docentes en el Colegio San Francisco I.E.D.* Universidad de la Sabana.
- Bernal, Castaño, J. y Vargas, T. (2014). *Análisis de situaciones de conflicto en tres instituciones educativas*. Universidad de la Sabana.
- Blanchet, A. y Trognon, A. (1996). *La psicología de los grupos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Brancato, B. y Juri, F. (2011). *“¿Puede influir el clima laboral en la productividad?”*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Canchón, Y., Plaza, G. y Zapata, G. (2013). *Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10104/Gustavo%20Anibal%20Zapata%20Sanchez%20TESIS.pdf?sequence=1>
- Cerda, H. (2002). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: Editorial El Búho.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). *Investigación: fundamentos y metodología*. México: Pearson Education.
- Decreto 1278 de 2002. Ministerio de Educación Nacional.
- Dierssen, T., Martínez, E. y Robles, M. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gac Sanit*, 19(2), 127-134.
- Domínguez, R. y García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Donati, P. (1995). Cultura y comunicación: una perspectiva relacional. *Comunicación y sociedad*, 8(1), 67-75. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/8479>
- Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Estudio sobre clima escolar en la Institución Educativa Oficial La Balsa. Año 2016.

- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Fay, D. (2004). Proactive climate in a post-reorganization setting: when staff compensate manager's weakness. *European Journal of work and organizational psychology*, 13(2), 241-267.
- Feris, T. y Castro, M. (2006). *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/josealfredocaromontoya/clima-y-satisfaccion-labora>
- Figueroa, M. (2004). Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI. *CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social*, 8, 104-124.
- Garro-Gil (2017). *Relación, razón relacional y flexibilidad: tres conceptos fundamentales de la sociología relacional*. Universidad Nacional Autónoma de México. *Revista Mexicana de Sociología* 79, núm. 3 (julio-septiembre, 2017). Ciudad de México.
- Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Recuperado de [http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477\\_GomezFunes.pdf](http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf)
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Buenos Aires.
- Gómez, E. (2015). Aspectos teóricos de las nuevas ruralidades latinoamericanas. *Gazeta de Antropología*, 31(1). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/36669>
- Gutiérrez, C. (2014). *Clima organizacional en las comunidades educativas*. Universidad Austral de Chile. Valdivia.
- Herencia, J. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Leva Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 8(1), 24-36.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Lozano, S. y Valdenebro, C. (2000). *Influencia del clima organizacional en el comportamiento cooperativo-competitivo, después de establecer una estrategia de cambio* (Tesis de grado profesional). Chía: Universidad de la Sabana.
- Ley 715 de 2001. Ministerio de Educación Nacional.
- Lynch, P., Manso, J. y Sepúlveda, F. (1999). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación: clima organizacional*. Concepción: Universidad de Concepción.
- Ojeda, J. F. (2013). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 11(2), 3-26. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Felipe\\_Hidalgo/publication/274896405\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_INSTITUCIONES\\_DE\\_EDUCACION\\_PRIMARIA\\_Organizati onal\\_Climate\\_in\\_Primary\\_Education\\_Institutions/links/552bfe830cf29b22c9c2e914.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Felipe_Hidalgo/publication/274896405_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_PRIMARIA_Organizati onal_Climate_in_Primary_Education_Institutions/links/552bfe830cf29b22c9c2e914.pdf)
- Ortega, S. y Perdomo, J. (2007). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Universidad de la Sabana.

- Parés, I. (2010). La institución educativa: un tipo de organización. *Revista panamericana de pedagogía*, 16, 39-51. Recuperado de <http://biblio.upmx.mx/textos/r0010493.pdf>
- Peraza Rodríguez, Y. y García Remus, M. (2006) Conflictos en las organizaciones: formas y estilos adoptados. Un método alternativo: La mediación. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 26(1), 25-29.
- Prada, R. (2004). La gestión de las habilidades creativas en las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*, 123, 72-79.
- Protocolos de matrícula, formularios de matrícula y entrevistas estudiantes y familias.
- Proyecto Educativo Institucional. Institución Educativa Oficial La Balsa.
- Rivera, C. y Sánchez, C. E. (2012). *Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional*. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4632/130806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. C. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. España: McGraw-Hill.
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Sandoval, L. Y. y Garro-Gil, N. (2012). La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. *Educ. Educ.*, 15(2), 247-262. doi: 10.5294/edu.2012.15.2.5
- Sandoval, L. Y. y Garro-Gil, N. (2017). La Teoría relacional: una propuesta para la comprensión y resolución de los conflictos en la institución educativa. *Aula Magna 2.0*. [Blog]. Recuperado de <https://cuedespyd.hypotheses.org/2601>
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344. Recuperado de <http://journals.copmadrid.org/jwop/archivos/47543.pdf>
- Toro, A. F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Vargas, A. M., Bernal, J. M., Castaño, J. O. y Vargas, T. E. (2014). *Análisis de situaciones de conflicto en tres instituciones educativas*. Chía: Universidad de la Sabana.
- Yañez, R., Arenas, M. y Ripoll, N. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *LIBERABIT*, 16(2), 193-202. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>

## 7. ANEXOS

### ANEXO A

#### Instrumento para evaluar el clima organizacional desde la percepción del docente

##### Instrucciones para responder el cuestionario

Estimado Docente:

Este cuestionario tiene como objetivo realizar un perfil del Clima Organizacional que caracteriza a su colegio. Está basado en **la percepción** que tienen los docentes sobre los diferentes aspectos vinculados a la institución escolar.

Este cuestionario recoge valiosa información de la realidad, por lo tanto, se contesta en forma anónima para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales. Respóndalo en un lugar tranquilo. Luego introdúzcalo en el sobre, ciérrelo y deposítelo en el lugar que se le indicará.

**Solicitamos su máxima colaboración en todo el proceso, especialmente en la fecha de entrega que se le indicará.**

Para responder cada pregunta:

- Elija uno de los cuatro grupos que aparecen y marque una X en el cuadro que Ud. elija.  
Ejemplo:

N°	ITEM	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	<i>Ud. tiene confianza y seguridad en sus alumnos</i>		x		

Gracias por su valiosa colaboración.

**PERSONAL DOCENTE**

Institución educativa.....

Edad:..... Género: M    F    Nivel de enseñanza:    Primaria    Secundaria

		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas				
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas				
3	En esta institución existe orden				
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas				
5	La normatividad vigente facilita mi desempeño				
6	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas				
7	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas				
8	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.				
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.				
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados				
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos				
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo				
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo				
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional				
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades				
16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.				
17	En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas				
18	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas				
19	Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas				
20	Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tarea				
21	Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias				
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo				
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo				
24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito				
25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución				



## ANEXO B

## DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Estado civil		Género		Edad		Tiempo de antigüedad en la institución		
a. Soltero	<input type="checkbox"/>	a. Masculino	<input type="checkbox"/>	a. Menor de 25	<input type="checkbox"/>	a. Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	
b. Casado	<input type="checkbox"/>		b. Entre 26 y 35	<input type="checkbox"/>	b. Entre 1 y 4 años	<input type="checkbox"/>		
c. Unión libre	<input type="checkbox"/>		c. Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>	c. Entre 5 y 8 años	<input type="checkbox"/>		
d. Separado	<input type="checkbox"/>		b. Femenino	<input type="checkbox"/>	d. Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>	e. Más de 8 años	<input type="checkbox"/>
e. Religioso	<input type="checkbox"/>		e. Mayor de 55 años	<input type="checkbox"/>				
f. Viudo	<input type="checkbox"/>							
Nivel de estudios		Nivel de escolaridad en que se desempeña				Tiempo de antigüedad en el cargo		
a. Normalista	<input type="checkbox"/>	a. Educación Preescolar	<input type="checkbox"/>			a. Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	
b. Pregrado	<input type="checkbox"/>	b. Educación Básica Primaria	<input type="checkbox"/>			b. Entre 1 y 4 años	<input type="checkbox"/>	
c. Especialización	<input type="checkbox"/>	c. Educación Básica Secundaria	<input type="checkbox"/>			c. Entre 5 y 8 años	<input type="checkbox"/>	
d. Maestría	<input type="checkbox"/>	d. Educación Media Vocacional	<input type="checkbox"/>			e. Más de 8 años	<input type="checkbox"/>	
e. Doctorado	<input type="checkbox"/>							

## DIMENSIÓN: DE ESTRUCTURA Y PROCESOS

1	La institución cuenta con una estructura formal definida que permite el manejo de las diferentes áreas.	1	2	3	4	5
2	Los indicadores con que la institución mide mi gestión son inadecuados.	1	2	3	4	5
3	Los procedimientos para verificar el cumplimiento de los objetivos en las tareas que me son asignadas facilitan los procesos.	1	2	3	4	5
4	La comunicación entre docentes y administrativos, dificulta mi labor dentro de la institución.	1	2	3	4	5
5	Las tareas y funciones que me asigna la institución son claras y planificadas.	1	2	3	4	5
6	Las políticas internas de la institución, carecen de precisión y confiabilidad.	1	2	3	4	5
7	El seguimiento respecto a la organización y planificación de las tareas que me son encomendadas es adecuado.	1	2	3	4	5
8	La institución no facilita mecanismos que me aporten al logro de los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5
9	El grado de disciplina que existe en la institución facilita la realización de mi trabajo.	1	2	3	4	5

## DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA

10	Las condiciones físicas de los espacios (iluminación, niveles de ruido y ventilación) son inadecuadas para la realización de mi trabajo.	1	2	3	4	5
11	Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilitan el desempeño de mis funciones.	1	2	3	4	5
12	Los elementos necesarios para la realización de mi trabajo no se encuentran disponibles (elementos de oficina, computadores, impresoras y fotocopias).	1	2	3	4	5
13	Dispongo de los materiales didácticos necesarios para preparar y orientar mis clases.	1	2	3	4	5
14	El servicio de cafetería y restaurante no cumple con mis expectativas.	1	2	3	4	5
15	La planta física de la institución se adapta a las normas básicas de seguridad en situaciones de emergencia.	1	2	3	4	5
16	Los espacios y materiales que la institución pone a mi disposición para el desarrollo de las clases son insuficientes y poco pertinentes.	1	2	3	4	5
17	Los espacios físicos le permiten la sana recreación y esparcimiento.	1	2	3	4	5

## DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES

18	Las decisiones tomadas por el equipo directivo de la institución carecen de pertinencia.	1	2	3	4	5
19	Para el desempeño de mi trabajo cuento con autonomía.	1	2	3	4	5
20	El apoyo de mis coordinadores para emprender iniciativas que aporten al desempeño de mi trabajo es insuficiente.	1	2	3	4	5
21	Participo activamente en la toma de decisiones que afectan el cumplimiento de mis funciones y/o tareas.	1	2	3	4	5
22	La institución carece de oportunidades donde puedo participar y aportar en las decisiones relacionadas con el desarrollo de mi trabajo.	1	2	3	4	5
23	Confío en las decisiones tomadas dentro de la institución.	1	2	3	4	5
24	Las decisiones que se toman en la institución desconocen las implicaciones que pueden tener para los docentes.	1	2	3	4	5
25	La institución toma decisiones y es consciente de los riesgos que cada una conlleva.	1	2	3	4	5

## DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

26	Las relaciones con colegas de áreas y niveles escolares diferentes al mío carecen de respeto.	1	2	3	4	5
27	El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mis prácticas pedagógicas.	1	2	3	4	5
28	La institución no promueve equipos de trabajo que me aportan al cumplimiento de los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5
29	En los equipos de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas.	1	2	3	4	5
30	La institución no facilita espacios para la identificación y resolución de conflictos.	1	2	3	4	5
31	Mis colegas me tratan con respeto.	1	2	3	4	5
32	He sentido alguna manifestación de discriminación por parte de mis colegas en el último año.	1	2	3	4	5
33	La comunicación de las directivas hacia los docentes es confiable.	1	2	3	4	5
34	La relación con mis jefes carece de empatía.	1	2	3	4	5

## DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN/RECONOCIMIENTO

35	La política de remuneración de la institución está acorde con mis expectativas.	1	2	3	4	5
36	La correspondencia entre mi remuneración salarial y las responsabilidades que me son encomendadas es inequitativa.	1	2	3	4	5
37	Existe equidad entre mi remuneración salarial y mi formación académica.	1	2	3	4	5
38	En comparación con otras instituciones educativas en puestos similares al mío considero que mi remuneración es inadecuada.	1	2	3	4	5
39	Los tiempos y responsabilidades asignadas permiten un equilibrio entre mi vida personal y laboral.	1	2	3	4	5
40	No existen mecanismos de reconocimiento para los docentes que se desempeñan de manera sobresaliente.	1	2	3	4	5
41	Existe y se ejecuta un plan continuo de capacitación que me permite actualizarme para el mejor desempeño de mis funciones.	1	2	3	4	5
42	La institución carece de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para los docentes.	1	2	3	4	5

## DIMENSIÓN: SENTIDO DE PERTENENCIA

43	Considero que esta institución es un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
44	Me siento insatisfecho con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
45	Me siento realizado profesionalmente respecto a mi labor docente.	1	2	3	4	5
46	Mi trabajo y compromiso con la institución, no es valorado por los directivos.	1	2	3	4	5
47	Me siento identificado con los valores de esta institución educativa.	1	2	3	4	5
48	Mi trabajo y compromiso con la institución, no es valorado por los demás miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
49	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución.	1	2	3	4	5
50	Mi compromiso con las metas de la institución es bajo.	1	2	3	4	5

## ANEXO C

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Sexo: Mujer  Hombre 

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo

RECURSOS Y AMBIENTE DE TRABAJO GENERAL						
1	Este jardín es un lugar acogedor para trabajar					
2	Cuentan con los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo					
3	Todas/os tenemos la posibilidad de recibir un reconocimiento especial por nuestros logros.					
4	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo					
5	Recibo beneficios especiales, que no son comunes en centros de educación preescolar.					
6	Me gusta la calidad del servicio que presta el jardín para el que trabajo					
7	Las instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.					
8	Se evidencia en la institución un sentimiento de familia o de equipo					
9	En el jardín respetan los horarios de trabajo de tal manera que se dispone del tiempo libre.					
10	El jardín tiene protocolos de seguridad en la alimentación.					
11	El jardín tiene normas de seguridad en la siesta de los niños/as					
12	El jardín establece reglas para garantizar la seguridad en el manejo de juguetes					
13	El jardín tiene protocolos de seguridad en el transporte					
14	El jardín tiene procesos de calidad de aseo y desinfección.					

DIRECTIVOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO					
15	Comunica de forma clara sus expectativas				
16	Puedo hacer una pregunta razonable a la dirección y recibir una respuesta clara y directamente				
17	Reconoce el esfuerzo y trabajo adicional en beneficio de las niñas y los niños.				
18	Reconoce mi esfuerzo y trabajo adicional				
19	Hay retroalimentación en la evaluación del desempeño				
20	Comunica y retroalimenta la evaluación que se realiza				
21	La dirección cuenta con una directriz clara de hacia donde debe ir el jardín y como lograr que así sea				
22	Confía en que la gente hace un buen trabajo				
23	Promueve la equidad				
24	Coordina y asigna las cargas laborales con sentido de justicia y equidad				
25	Percibo apoyo en mis decisiones por parte de las directivas				
26	La dirección conduce el jardín de forma competente				
27	Identifican los avances en el desarrollo de los niños y las niñas				
28	Las directivas implementan oportunamente la normatividad exigida				

CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO						
29	Puedo contar con su ayuda y apoyo de mis compañeros.					
30	Los docentes hacen su trabajo de manera adecuada y no necesita ser supervisada					
31	Siento que están todos/as aportando a la misma metas "el mismo barco"					
32	Laboramos mas personas, de las que se requieren para desempeñar nuestra actividad.					
33	Hay un ambiente propicio para el trabajo en equipo.					
34	Confío plenamente en la calidad de trabajo de mis compañeros/as					
35	Cuando alguien ingresa a trabajar, se le hace sentir bienvenido					
36	Las personas disfrutan de su trabajo. y les Agrada venir a trabajar.					

37	Las personas se preocupan por los demás compañeros de trabajo.					
38	En el equipo de trabajo nos relacionamos de manera cortés.					
39	Puedo contar con mis compañeras/os de trabajo para despejar dudas profesionales.					
40	Mis compañeras/os de trabajo son receptivos cuando les solicito información.					
41	Para el equipo de trabajo mi opinión es relevante					
42	Mis compañeras/os se interesan por mi bienestar personal					

RESPECTO AL CARGO QUE DESEMPEÑO					
43	Cuando veo lo que logramos con los niños y las niñas me siento orgullosa/o				
44	Entiendo las funciones y responsabilidades de mi cargo				
45	Me siento orgullosa/o al decir que trabajo aquí				
46	Considero que mi desempeño es de alta calidad				
47	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo				
48	La formación que poseo es suficiente para las demandas de mi				

	trabajo				
49	Tengo la autonomía para desarrollar las actividades bajo mi responsabilidad				
50	Los lineamientos y políticas del jardín son claros para mi				
51	Planeo con anticipación el tiempo que me va a tomar el desarrollo de mis actividades				
52	Mi participación es importante.				

CON RELACION AL TRABAJO QUE DESEMPEÑO CON LOS NIÑOS Y NIÑAS					
53	El tiempo asignado para las rutinas de alimentación es suficiente teniendo en cuenta las expectativas sobre el desarrollo de los niños y niñas				
54	Puedo percibir los cambios en los niños y las niñas en su proceso de aprendizaje				
55	El jardín cuenta con diversos mecanismos para hacer seguimiento y monitoreo a los niños y las niñas.				

56	Hay cumplimiento y respeto en los horarios de los niños/as					
57	En el equipo de trabajo se observa el interés por los objetos personales de los niños y niñas.					
58	Colabora con el acompañamiento de los niños y las niñas en las actividades colectivas					
59	Colabora con la orientación de los niños y las niñas durante las horas de alimentación y descanso					
60	Mantengo una relación de respeto y valoración por los niños y niñas con los que trabajo.					

## ANEXO D

## INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL LA BALSA

Para la Institución es muy importante contar con su participación a través del diligenciamiento de la siguiente encuesta, la cual pretende valorar las percepciones y experiencias sobre el clima organizacional. La honestidad de las respuestas permitirá obtener un resultado más aproximado a la realidad. Agradecemos su sinceridad. Los resultados serán de uso académico exclusivamente y de ninguna manera se divulgará información personal.

Señale el estamento de la comunidad educativa a la cual usted pertenece:

Docente primaria  Directivo-docente   
 Docente secundaria  Administrativo   
 Personal de apoyo

Edad: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la Institución: \_\_\_\_\_ Hombre: \_\_\_\_\_ Mujer: \_\_\_\_\_

Nivel de formación (estudio): \_\_\_\_\_ Área de desempeño: \_\_\_\_\_

Tipo de vinculación: \_\_\_\_\_ Decreto: \_\_\_\_\_

**Ponga una X en el cuadro que más se acerque a su opinión**

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1. ¿Los docentes se tratan con respeto mutuo en la institución?					
2. ¿Se siente seguro(a) de que la Institución toma acciones efectivas para resolver sus dificultades?					
3. ¿Son frecuentes las situaciones de irrespeto entre compañero(a)s de la Institución (apodos, discriminación, burlas, chantaje, entre otros)?					
4. ¿Se siente valorado, respetado y reconocido en la institución?					
5. ¿La Institución reconoce y estimula los esfuerzos para alcanzar las metas personales y académicas?					
6. ¿Se tienen en cuenta circunstancias personales, familiares y culturales para fortalecer su proceso personal y académico?					
7. ¿El ambiente institucional es amistoso y acogedor para todos los integrantes de la comunidad educativa?					
8. ¿Los docentes sienten pertenencia por la Institución?					
9. ¿Siente que todas las personas que trabajan en la institución son tratadas de manera justa?					
10. ¿Se pueden expresar opiniones diferentes con tranquilidad y sinceridad?					
11. ¿Se presentan malos entendidos entre los integrantes de la institución?					
12. ¿Se tiene oportunidad para pensar, proponer y aportar en la mejora de la calidad del trabajo?					
13. ¿En la organización se acude a las amenazas y sanciones?					
14. ¿Son gratificantes sus relaciones entre los diferentes integrantes de la Institución?					
15. ¿En la institución las relaciones interpersonales son una prioridad?					
16. ¿Se vivencia y experimenta un trato participativo y respetuoso?					
17. ¿Usted debe ser altamente cuidadoso en las expresiones o trato con sus compañeros(as)?					
18. ¿Le es fácil creer en las buenas intenciones de los demás en su trabajo?					
19. ¿Sospecha frecuentemente que los demás emiten o esconden información?					
20. ¿Puede ser espontáneo y honesto con sus compañeros(as) de trabajo?					
21. ¿Antes de emitir algún juicio o comentario se cerciora de quien está a su alrededor?					
22. ¿En su ambiente de trabajo se mantienen y cumplen las promesas?					
23. ¿Se siente amenazado(a) o en riesgo en su lugar de trabajo?					
24. ¿Debe permanecer en estado de alerta o prevención?					
25. ¿Se escuchan comentarios y murmuraciones sobre maltratos e inconformidades?					
26. ¿Siente que la organización se interesa por su bienestar en general?					
27. ¿Se desmotiva con frecuencia en su lugar de trabajo?					
28. ¿Siente sentimientos de preocupación, temor e inseguridad en su lugar de trabajo?					
29. ¿Ha tenido periodos de tensión, enfermedad o estrés causados por					

alguna circunstancia laboral?					
30. ¿Vale la pena esforzarse al máximo en su lugar de trabajo?					

## ANEXO E

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La presente encuesta tiene el propósito de conocer y valorar las percepciones de la comunidad en relación con el Clima Organizacional a fin de proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento del ambiente en la institución. Por este motivo su participación es muy importante respondiendo con toda honestidad las preguntas.

Los resultados serán utilizados EXCLUSIVAMENTE con fines académicos y por ningún motivo se divulgará información personal de los participantes. Por favor, indique si acepta que la información suministrada por usted sea utilizada para los fines académicos antes señalados:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Indique el estamento de la Comunidad Educativa al cual pertenece:

Docente primaria \_\_\_\_\_  
 Docente secundaria \_\_\_\_\_  
 Directivo docente \_\_\_\_\_  
 Administrativo \_\_\_\_\_  
 Personal de apoyo \_\_\_\_\_

2. Señale el rango de edad en el cual está ubicado:

Menos de 20 años \_\_\_\_\_ Entre 20 y 30 años \_\_\_\_\_ Entre 31 y 40 años \_\_\_\_\_ Entre 41 y 50 años \_\_\_\_\_ Más de 50 años \_\_\_\_\_

3. Escriba cuántos años lleva de vinculación a la institución \_\_\_\_\_

4. Señale su género: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer: \_\_\_\_\_

5. Señale su nivel de formación: Bachillerato \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_ Especialización \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_  
 Doctorado \_\_\_\_\_ Profesional no licenciado \_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_

6. Escriba su área de desempeño: \_\_\_\_\_

7. Señale su tipo de vinculación: Decreto 2277 \_\_\_\_\_ Decreto 1278 \_\_\_\_\_ Provisional \_\_\_\_\_

## II. ENCUESTA

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la opción que en su opinión responda mejor a cada una:

Ponga una X en el cuadro que más se acerque a su opinión

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
12. ¿Las personas se tratan con respeto en la institución?					
13. ¿Considera que en la Institución se toman acciones efectivas para resolver sus dificultades?					
14. ¿Son frecuentes las situaciones de irrespeto entre compañero(a)s de la Institución?					
15. ¿Se siente valorado(a), respetado(a) y reconocido(a) como persona en la institución?					
16. ¿La Institución reconoce y estimula los esfuerzos para alcanzar las metas personales e institucionales?					
17. ¿En la Institución se tienen en cuenta circunstancias personales o familiares y se buscan alternativas de apoyo?					
18. ¿El ambiente en la institución es amistoso y acogedor para todos los integrantes de la comunidad educativa?					
19. ¿Las personas que comparten su lugar de trabajo, sienten pertenencia por la Institución?					
20. ¿Siente que todas las personas que trabajan en la institución son tratadas de manera justa?					
21. ¿En la institución las personas se pueden expresar con tranquilidad y sinceridad?					
22. ¿Se presentan malos entendidos entre los integrantes de la institución?					
12. ¿Se tiene oportunidad para pensar, proponer y aportar en la mejora de la calidad del trabajo?					
13. ¿En la institución se acude a las amenazas y sanciones?					
14. ¿Se siente satisfecho(a) con los métodos y estilos de dirección en la Institución?					
15. ¿En la institución las relaciones interpersonales son una prioridad?					
16. ¿En la Institución existe claridad en las metas y criterios que favorecen su compromiso y motivación?					
17. ¿Usted considera que en la institución debe ser altamente cuidadoso(a) en las expresiones o trato con sus compañeros(as)?					
18. ¿Le es fácil creer en las buenas intenciones de los compañeros(as) de trabajo?					
19. ¿Sospecha frecuentemente que sus los demás emiten o esconden información?					
20. ¿Puede ser espontáneo y honesto con sus compañeros(as) de trabajo?					
21. ¿Antes de emitir algún juicio o comentario se cerciora de quien está a su alrededor?					
22. ¿En su ambiente de trabajo se mantienen y cumplen las promesas?					
23. ¿Se siente amenazado(a) o en riesgo en su lugar de trabajo?					
24. ¿Siente que en la institución debe permanecer en estado de alerta o prevención?					
25. ¿Con frecuencia escucha comentarios y murmuraciones relacionadas con maltrato o alguna clase de inconformidades?					
26. ¿Siente que la institución se interesa por su bienestar?					
27. ¿Con frecuencia se desmotiva durante su permanencia o el desarrollo de su trabajo?					
28. ¿Experimenta sentimientos de preocupación temor y/o inseguridad en su lugar de trabajo?					

29. ¿Ha tenido periodos de tensión, enfermedad o estrés causados por alguna circunstancia laboral?					
30. ¿Considera que la forma de abordar los conflictos en la institución es la más adecuada?					

## ANEXO F

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Bogotá D.C., Abril de 2018.

Señora:  
**JANELL GUTIERREZ**  
Psicóloga-Orientadora Institución Educativa Oficial La Balsa

Respetada Señora:

Reciba un cordial saludo.

Teniendo en cuenta sus cualidades personales y su formación profesional me permito solicitar su colaboración como experto en la evaluación de la "Encuesta para la caracterización de las situaciones de conflicto que pueden afectar el clima laboral en la Institución Educativa La Balsa" de la ciudad de Chía, desarrollada dentro de la investigación titulada: VALORACIÓN DE LAS SITUACIONES DE CONFLICTO QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL LA Balsa.

El propósito de este análisis es pronunciarse sobre los aspectos de CLARIDAD Y PRECISIÓN, COHERENCIA, PERTINENCIA, ORGANIZACIÓN Y MARCO DE REFERENCIA de la encuesta, a fin de que pueda ser entendida por la población a la cual se aplicará; dicha población está conformada por docentes, directivos y personal administrativo de la institución.

Agradezco su valiosa opinión, así como con su imparcialidad, independencia y confidencialidad, convencida de que sus capacidades, competencias profesionales, conocimientos y sentido ético, contribuirán con el logro de los objetivos este trabajo investigativo.

Agradezco su colaboración.

Atentamente,



**GLORIA ISABEL HERNÁNDEZ DÍAZ**  
Candidata a Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Indique el estamento de la comunidad educativa a la cual pertenece:

Docente primaria  Directivo-docente   
 Docente secundaria  Administrativo  Personal de apoyo

2. Señale el rango de edad en el cual está ubicado:

Entre 20 y 30 años \_\_\_\_ Entre 31 y 40 años \_\_\_\_ Entre 41 y 50 años \_\_\_\_ Más de 50 años \_\_\_\_

3. Escriba cuántos años lleva vinculado a la institución \_\_\_\_\_

4. Señale su género: Hombre \_\_\_\_ Mujer: \_\_\_\_

5. Señale su nivel de formación: Bachillerato \_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_ Especialización \_\_\_\_ Maestría  
 \_\_\_\_ Doctorado \_\_\_\_ Profesional no licenciado \_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_

6. Escriba su área de desempeño: \_\_\_\_\_

7. Señale su tipo de vinculación: Decreto 2277 \_\_\_\_ Decreto 1278 \_\_\_\_ Provisional \_\_\_\_\_

**II. ENCUESTA**

**Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y marque con "X" la opción que, en su opinión, responda mejor a cada una:**

En relación con el Clima Laboral en la Institución, usted considera que:	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1. Las personas se tratan con respeto.					
2. Se toman acciones efectivas para resolver sus dificultades personales o laborales.					
3. Se presentan situaciones de irrespeto entre compañero(a)s.					
4. Se valoran, respetan y reconocen los integrantes como personas.					
5. Se reconocen y estimulan los esfuerzos para alcanzar las metas personales e institucionales.					
6. Se tienen en cuenta circunstancias personales o familiares particulares y se buscan alternativas de apoyo.					
7. El ambiente institucional es cordial y acogedor para todos los integrantes de la comunidad educativa.					
8. Las personas que comparten el colegio como espacio laboral sienten pertenencia por la Institución.					
9. Todas las personas que trabajan en la Institución son tratadas de manera justa.					
10. Las personas se pueden expresar con tranquilidad y sinceridad.					
11. Se presentan malentendidos entre los compañeros de trabajo.					
12. Existe la oportunidad para pensar, proponer y aportar en la mejora de la calidad del trabajo.					
13. Cuando se presentan problemas se acude a amenazas y sanciones.					
14. Los métodos y estilos de dirección son acertados.					
15. En este lugar las buenas relaciones interpersonales son una prioridad					
16. Existe claridad en las metas y criterios institucionales lo cual favorece el compromiso y motivación de las personas.					
17. En el trato con los compañeros(as) se debe ser altamente cuidadoso(a) con las expresiones que se utilizan.					
18. Es difícil creer en las buenas intenciones de los compañeros(as) de trabajo					
19. Es común sospechar que los demás alteran o esconden información.					
20. Se puede ser espontáneo y honesto con los compañeros(as) de trabajo.					
21. Antes de emitir algún juicio o comentario es conveniente cerciorarse de quién está alrededor.					

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

22. En este ambiente de trabajo se mantienen y cumplen las promesas.					
23. Se presentan conflictos frecuentemente entre compañero(a)s de trabajo.					
24. Existe alta tendencia en las personas a permanecer en estado de alerta o prevención.					
25. Se presentan comentarios y murmuraciones relacionadas con maltrato o alguna clase de inconformidad.					
26. La institución se interesa por el bienestar de las personas.					
27. Durante su permanencia o en el desarrollo de su trabajo está desmotivado(a).					
28. Siente preocupación, temor y/o inseguridad en su lugar de trabajo.					
29. Ha vivenciado periodos de tensión, enfermedad o estrés causados por alguna circunstancia laboral.					
30. La forma de abordar los conflictos es la más adecuada.					

Muchas gracias por su participación.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS**

**Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores mencionados y evaluar colocando una (X) en la casilla correspondiente.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	La redacción de las preguntas es clara, precisa, sin ambigüedades y facilita entender su contenido.	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación entre sí y con el tema y el objetivo del proyecto.	X				
3	Pertinencia	Los aspectos tratados son pertinentes a la temática y población elegida.	X				
4	Organización	La estructura de la encuesta y la secuencia de los ítems es adecuada.	X				
5	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información y formación.	X				

**Observaciones y comentarios:**

Me parece que la encuesta aquí relacionada cumple con su gran objetivo propuesto. Es demagada clara y objetiva y no da para ambigüedad alguna.

---



---



---



---



---



---

Janell M. Gutiérrez C.

Firma del experto

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Bogotá D.C., Abril 25 de 2018.

Señora:  
YENIDCE CASTILLO  
Docente Área de Ciencias Sociales  
Institución Educativa Oficial La Balsa

Respetada docente:

Reciba un cordial saludo.

Teniendo en cuenta sus cualidades personales y su formación profesional me permito solicitar su colaboración como experto en la evaluación de la "Encuesta para la caracterización de las situaciones de conflicto que pueden afectar el clima laboral en la Institución Educativa La Balsa" de la ciudad de Chía, desarrollada dentro de la investigación titulada: VALORACIÓN DE LAS SITUACIONES DE CONFLICTO QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL LA Balsa.

El objetivo de este análisis crítico es pronunciarse sobre los aspectos de CLARIDAD, COHERENCIA y PERTINENCIA de la encuesta, a fin de que pueda ser entendida por la población a la cual se aplicará; dicha población está conformada por el personal de docentes, directivos y administrativos de la institución.

Agradezco su valiosa opinión, así como con su imparcialidad, independencia y confidencialidad, convencida de que sus capacidades, competencias profesionales, conocimientos y sentido ético, contribuirán al mejoramiento de este trabajo investigativo.

Agradezco su colaboración.

Atentamente,



**GLORIA ISABEL HERNÁNDEZ DÍAZ**

Candidata a Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS**

**Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar colocando una (X) en la casilla correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades y facilita entender su contenido.			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación entre sí y con el tema y el objetivo del proyecto.		X			
3	Pertinencia	Los aspectos tratados son pertinentes a la temática y población elegida.	X				
4	Organización	La estructura de la encuesta y la secuencia de los ítems es adecuada.			X		
5	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información y formación.	X				

**Observaciones y comentarios:**

Terciendo en cuenta el indicador relacionado con la claridad y la precisión, en las preguntas 1 y 14, el uso de los conceptos "Justa" y "arrestados" puede ser resuelto desde diferentes perspectivas y se prestan para la subjetividad.

En la organización de la estructura de la encuesta no se percibe de manera clara la secuencia de acuerdo a los objetivos o temas de investigación.

  
 Firma del experto

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Bogotá D.C., Abril 20 de 2018.

Doctora:  
JULIA JANETH CASTAÑO CUEVAS  
Directora de Talento Humano  
Opticentro Internacional

Respetada Señora:

Reciba un cordial saludo.

Teniendo en cuenta sus cualidades personales y su formación profesional me permito solicitar su colaboración como experto en la evaluación de la “Encuesta para la caracterización de las situaciones de conflicto que pueden afectar el clima laboral en la Institución Educativa La Balsa” de la ciudad de Chía, desarrollada dentro de la investigación titulada: VALORACIÓN DE LAS SITUACIONES DE CONFLICTO QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL LA BALSA.

El objetivo de este análisis crítico es pronunciarse sobre los aspectos de CLARIDAD, COHERENCIA y PERTINENCIA de la encuesta, a fin de que pueda ser entendida por la población a la cual se aplicará; dicha población está conformada por el personal de docentes, directivos y administrativos de la institución.

Agradezco su valiosa opinión, así como con su imparcialidad, independencia y confidencialidad, convencida de que sus capacidades, competencias profesionales, conocimientos y sentido ético, contribuirán al mejoramiento de este trabajo investigativo.

Agradezco su colaboración.

Atentamente,



**GLORIA ISABEL HERNÁNDEZ DÍAZ**  
Candidata a Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS**

**Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar colocando una (X) en la casilla correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades y facilita entender su contenido.					
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación entre sí y con el tema y el objetivo del proyecto.					
3	Pertinencia	Los aspectos tratados son pertinentes a la temática y población elegida.					
4	Organización	La estructura de la encuesta y la secuencia de los ítems es adecuada.					
5	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información y formación.					

**Observaciones y comentarios:**

La Encuesta es muy apropiada para la valoración del clima organizacional.

Considero que sería conveniente realizar los siguientes ajustes

- Cambiar el orden de las Preguntas para que no se encuentren de forma seguida las que pertenecen a la misma categoría.
- la pregunta #2, puede tener interpretaciones confusas por el término "Efectivas"
- la pregunta #1 puede remplazarse por otra.

**Sugerencias**

- Integrar preguntas que indaguen sobre la Comunicación: influencia del chisme, o rumor, Comunicación informal.
- trabajo en equipo
- Presencia de conflictos

Julia Janeth Castaño C.  
Firma del experto

## ANEXO G

VGIY0tw5Mfs6e4	kP6muXS8XzJvh
----------------	---------------

La presente encuesta tiene el propósito de conocer y valorar las percepciones de los integrantes de la comunidad educativa (docentes, directivos-docentes y personal administrativo) de la Institución Educativa Oficial La Balsa en relación con las posibles las situaciones que afectan el Clima Organizacional, con el objetivo de proponer estrategias que contribuyan de manera pertinente al mejoramiento del ambiente institucional. Por este motivo su participación es muy importante respondiendo con honestidad cada una de las preguntas.

Los resultados serán utilizados EXCLUSIVAMENTE con fines académicos y por ningún motivo se divulgará información personal de los participantes. La información recogida no será analizada de forma individual sino de manera agregada.

15923150
----------

### INFORMACIÓN GENERAL

**Indique el estamento de la comunidad educativa a la cual pertenece:**

1.  Docente primaria
2.  Docente secundaria
3.  Directivo-docente
4.  Administrativo
5.  Personal de apoyo

**Señale el rango de edad en el cual se encuentra ubicado:**

1.  Entre 20 y 30 años.
2.  Entre 31 y 40 años.
3.  Entre 41 y 50 años.
4.  Más de 50 años.

**Indique cuántos años lleva vinculado a la Institución:**

1.  Menos de 2 años
2.  Entre 2 y 5 años
3.  Entre 6 y 10 años
4.  Entre 11 y 15 años
5.  Más de 15 años.

**Señale su género:**

1.  Hombre
2.  Mujer

**Señale su último nivel de estudios culminado:**

1.  Bachiller
2.  Profesional
3.  Especialización
4.  Maestría
5.  Doctorado
6.  Otro

**En cuanto a la modalidad en su formación académica indique:**

1.  Licenciado
2.  Profesional NO licenciado

**Señale su tipo de vinculación laboral:**

1.  Decreto 2277
2.  Decreto 1278
3.  Provisional fdfj

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

15923235

REGOiKL3afOitS

86BflZ8Bf-4Yim6:

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y señale la opción que, en su opinión, responda mejor a cada una.

Tenga presente que la encuesta no está diseñada para los estudiantes, padres de familia u otras personas relacionadas con la Institución, sino que está dirigida a quienes mantienen un vínculo laboral con la misma: docentes, directivos-docentes y administrativos.

En relación con el clima Laboral en la Institución, usted considera que:

15922650

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
1. Las personas se tratan con respeto.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
2. Prevalecen los intereses personales, frente a los colectivos o institucionales.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
3. La crítica, el rumor y el chisme son dolencias acentuadas de la Institución.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
4. Se valoran, reconocen y estimulan los esfuerzos para alcanzar las metas personales e institucionales.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
5. El ambiente institucional es cordial y acogedor para todos.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
6. Se puede ser espontáneo y honesto con los compañeros de trabajo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
7. Las personas que comparten el colegio como espacio laboral sienten pertenencia por la Institución.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
8. Se tienen en cuenta circunstancias personales y/o familiares particulares y se buscan alternativas de apoyo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
9. Es común sospechar que los demás alteran o esconden información.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
10. Existe la oportunidad para pensar, proponer y aportar en la mejora de la calidad del trabajo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
11. Es habitual trabajar en equipo o de manera colaborativa.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
12. Se presentan tensiones, disputas o enfrentamientos entre compañeros de trabajo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
13. Antes de emitir algún juicio o comentario es conveniente cerciorarse de quién está alrededor.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
14. Cuando se presentan problemas se acude a sanciones y amenazas.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
15. Existe claridad en las metas y criterios institucionales, lo cual favorece el compromiso y motivación de las personas.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
16. Las personas se pueden expresar con tranquilidad y sinceridad.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
17. Los métodos y estilos de dirección son acertados.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
18. En este lugar las relaciones interpersonales son una prioridad.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
19. En el trato con los compañeros se debe ser altamente cuidadoso con las expresiones que se utilizan.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
20. Es difícil creer en las buenas intenciones de los compañeros de trabajo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
21. En este ambiente de trabajo se mantienen y cumplen las promesas.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
22. Con frecuencia se presentan conflictos entre compañeros de trabajo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
23. Existe alta tendencia en las personas a permanecer en estado de alerta o prevención.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
24. Se presentan comentarios y murmuraciones relacionadas con maltrato, abuso de poder, afán de protagonismo o alguna clase de inconformidad entre compañeros.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
25. La institución se interesa por el bienestar de las personas que trabajan aquí.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
26. Durante mi permanencia en la Institución y/o en el desarrollo de mi trabajo me siento desmotivado.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
27. Siento preocupación, temor y/o inseguridad en mi lugar de trabajo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
28. He vivenciado periodos de tensión, enfermedad o estreses causados por alguna circunstancia laboral.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
29. Aquí en esta Institución predomina la comunicación informal.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
30. La forma de abordar los conflictos es la más adecuada.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca