

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE IMPACTAN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO SAGRADO CORAZÓN DE
JESÚS**

Vivian Tatiana Martínez Arguelles

Esp. Comunicación Estratégica

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, Mes de junio 2020

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE IMPACTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LOS DOCENTES DEL COLEGIO SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS**

Eje de Profundización: Clima y Cultura Organizacional

Claudia Virginia Becerra Márquez

Profesional en Ciencia de la Información Bibliotecóloga – Universidad Javeriana

Mg. en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas –

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2020

Agradecimientos

A Dios por permitirme culminar este proyecto de mi vida; a mis padres porque son ese motor que me impulsan cada día a ser mejor, por ser el apoyo constante en cada proyecto que he trazado; a mi novio por animarme siempre a continuar; a mi familia y amigos...

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
1. INTRODUCCIÓN	10
2. JUSTIFICACIÓN.....	12
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	14
4. OBJETIVOS.....	15
4.1.1. Objetivo General.	15
4.1.2. Objetivos específicos.....	15
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	16
5.1. Misión del CSCJ.....	17
5.2. Visión del CSCJ.....	17
5.3. Valores.....	17
5.4. Capital Humano.....	17
6. MARCO TEÓRICO	19
6.1. Clima organizacional.....	21
6.2. Comunicación.....	23
6.3. Motivación.....	25
6.4. Satisfacción Laboral	27
6.5. Relaciones Humanas.....	29
6.6. Resistencia al cambio	30
7. ESTADO DEL ARTE.....	33
8. METODOLOGÍA	35
8.1. Enfoque.....	35

8.2.	Población y Muestra	35
8.3.	Categorías de Análisis	35
8.4.	Ruta Metodológica	38
8.5.	Instrumentos	39
9.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
9.1.	Descripción de la muestra.....	43
9.2.	Análisis de Información por Categorías	45
9.3.	Entrevistas	51
10.	CONCLUSIONES	58
11.	RECOMENDACIONES	61
12.	PLAN DE SEGUIMIENTO E INTERVENCIÓN.....	62
12.1.	Plan de seguimiento	63
12.2.	Plan de Acción.	64
12.3.	Cronograma.....	66
12.4.	Indicadores del plan de acción.....	67
13.	REFERENCIAS	68
14.	ANEXOS.....	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estado del arte	33
Tabla 2. Resistencia al cambio	45
Tabla 3. Satisfacción laboral	46
Tabla 4. Motivación Laboral	47
Tabla 5. Comunicación.....	48
Tabla 6. Resumen análisis categorías	49
Tabla 7 Cronograma de actividades	66
Tabla 8. Indicadores del plan de acción	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional del Colegio Sagrado Corazón de Jesús	16
Figura 2: Descripción de la muestra, sexo.....	43
Figura 3: Descripción de la muestra, edad.	44
Figura 4: Descripción de la muestra, nivel jerárquico.....	44
Figura 5 Análisis General de las categorías.	49
Figura 6. Análisis pregunta abierta.....	50
Figura 7. Análisis grafico de entrevistas, elementos comues	55

RESUMEN

En los últimos años se ha presentado un fenómeno que confunde las instituciones educativas con las empresas: el sistema neoliberal. Una forma en la que las Instituciones Educativas pueden volver a su fin es por medio del enfoque antropológico: como una institución de personas y como una comunidad que tiene también unas metas. La mayoría de los problemas que encuentran los empresarios se trasladan a los procedimientos, olvidan que algunos factores como la desmotivación, la resistencia al cambio, entre otros, pueden generar inconvenientes en la implementación de los modelos educativos o nuevas estrategias de trabajo. El acercamiento que se plantea de los directivos a los trabajadores es por medio del clima laboral.

Este trabajo estudia el clima organizacional en la institución Educativa Colegio de Bachillerato Sagrado Corazón de Jesús de la ciudad de Riohacha – La Guajira. Esto se logró con el diseño de un instrumento que atendiera las características de esta institución educativa y en general las condiciones socioculturales de la región. Se plantean estrategias cuya finalidad es mejorar el ambiente laboral dentro de la Institución.

El clima organizacional se midió a partir de la indagación en 5 categorías: la satisfacción laboral, motivación, resistencia al cambio, comunicación y las relaciones humanas. Participaron 25 miembros compuestos por docentes y personal administrativo de la institución. Permitted identificar las carencias o debilidades estructurales en la institución dentro del factor humano y el planteamiento de recomendaciones tendientes a mejorar las relaciones, vertical y horizontalmente. Estos cambios permitirán al Colegio Sagrado Corazón de Jesús fortalecerse como una Institución Educativa y contribuirán al cumplimiento de su fin específico: enseñar y formar integralmente a la persona.

Palabras clave

Institución Educativa, Clima organizacional, Resistencia al Cambio, Comunicación, Motivación, Satisfacción Laboral, Relaciones Humanas.

ABSTRACT

In recent years, a phenomenon has arisen that confuses educational institutions with companies: the neoliberal system. One way in which Educational Institutions can come to an end is through the anthropological approach: as an institution of people and as a community that also has goals. Most of the problems that employers find are transferred to the procedures, they forget that some factors such as lack of motivation, resistance to change, among others, can cause problems in the implementation of educational models or new work strategies. The approach that is raised from managers to workers is through the work environment.

This work studies the organizational climate in the Educational Institution of the Colegio de Bachillerato Sagrado Corazón de Jesús in the city of Riohacha - La Guajira. This was achieved with the design of an instrument that addressed the characteristics of this educational institution and in general the sociocultural conditions of the region. Strategies are proposed whose purpose is to improve the work environment within the Institution.

The organizational climate was measured from the inquiry into 5 categories: job satisfaction, motivation, resistance to change, communication and human relationships. 25 members participated, made up of teachers and administrative staff of the institution. It allowed to identify the structural deficiencies or weaknesses in the institution within the human factor and the proposal of recommendations tending to improve relations, vertically and horizontally. These changes will allow the Sacred Heart of Jesus College to strengthen itself as an Educational Institution and will contribute to the fulfillment of its specific purpose: to teach and train the person integrally.

Keywords

Educational Institution, Organizational Climate, Resistance to Change, Communication, Motivation, Job Satisfaction, Human Relations

1. INTRODUCCIÓN

*“Conviértete en un estudiante del **cambio**. Es lo único que permanecerá constante”.*

Anthony J. d'Angelo

El hombre desde sus inicios ha estado llamado a vivir en comunión con otros, en sociedad para cumplir los fines que se propone. En este sentido algunos han señalado:

el hombre es un ser naturalmente sociable, y que el que vive fuera de la sociedad por organización y no por efecto del azar es, ciertamente, o un ser degradado, o un ser superior a la especie humana al que se le pueden aplicar las palabras de Homero: sin familia, sin leyes, sin hogar (Aristóteles).

Sin embargo, también menciona que esta forma de organización de la sociedad requiere para su conservación de uno que gobierna y otro que es gobernado, y dice que aquel que con entendimiento puede prevenir las cosas, naturalmente es el señor y tiene gobierno y regimiento (pág. 12). Desde tiempos inmemoriales el hombre ha necesitado vivir en sociedad, unirse a otros para conseguir sus fines, así nace la familia, la sociedad y el Estado. Estos mismos principios son aplicables a las organizaciones bien sean empresariales o educativas, el dueño, administrador, o rector, necesita el apoyo de otros para cumplir los fines que la organización se ha propuesto, y si tiene entendimiento estaría dotado naturalmente de mando para dirigirla.

En efecto, una organización humana entendida como la coordinación de personas que buscan un resultado que beneficie a todas puede verse desde distintos puntos de vista: El Estado, una empresa, o una institución educativa, corresponden a distintos tipos de organizaciones con finalidades distintas, pues en atención a la finalidad se podrá encontrar el tipo de organización a la cual se hace referencia. Cuando la organización está dispuesta la consecución del bien común de toda la sociedad, para la protección de la honra y bienes de los coasociados se denomina Estado (Congreso de Colombia, 1991); cuando lo esté para la producción y distribución de riqueza material, bienes y servicios referidos a las condiciones, recursos materiales de subsistencia y bienestar humano y la provisión de fuentes de trabajo se denomina organización empresarial (Sandoval L. Y., 2008, pág. 111); y, cuando la finalidad sea educar o formar integralmente a las personas a través de la enseñanza de modo intencional y formal, se denomina organización educativa

(Sandoval L. Y., 2008, pág. 122). Esta enumeración no pretende excluir los demás tipos de organización que existen sino simplemente hacer referencia a que el propósito o finalidad de una organización determina el tipo de organización a la que se hace referencia.

Ahora bien, todas las organizaciones mencionadas tienen en común que son organizaciones humanas. Se trata de personas que aúnan esfuerzos por un resultado cuyo beneficio, para las personas que se relacionan con la organización, puede variar, depende del rol que desempeñe cada una. Como lo señala Sandoval (2008), el fin de toda organización es que las personas que se relacionen con ella, bien porque pertenezcan a ella, porque desarrollen ciertas funciones dentro de ellas, o porque paguen por obtener un beneficio de la organización, se sientan complacidas porque el servicio que prestan o que recibieron llenó sus expectativas. En contraste, la actualidad permite observar como las organizaciones, en muchos casos, han desviado su fin. Se han convertido en algo más económico que humano, pues como lo señalan algunos la perspectiva estructuralista y funcionalista domina el pensamiento que hay al respecto de las organizaciones.

Cuando una organización presenta problemas, muchas veces, se suele culpar de ellos a los procedimientos o la forma de operar, se toma la decisión de aumentar la cantidad de trabajo. En general, realiza cambios operativos o de funcionamiento, pero no centra su atención en el capital humano que con ella se relaciona, por lo que muchas veces no logran cumplir con los objetivos que se plantean o solucionar los problemas que presentan. Esto quiere decir, que no siempre el problema está en los procedimientos, la mayoría de las veces el problema es antropológico o humano. De ahí que sea necesario evaluar el clima laboral u organizacional para indagar las perspectivas que tienen los trabajadores y así determinar si el origen del problema radica en ellos y poderlo atacar con medidas congruentes.

El Colegio Sagrado Corazón de Jesús ha establecido como de alta importancia el análisis de los comportamientos en el público, los docentes docente y el personal administrativo para identificar si en esta institución existen problemas de clima laboral. Con esto se pueden analizar las causas de este y de otros problemas que es posible que se presenten en la institución y encontrar las soluciones adecuadas para el manejo de esta problemática.

En efecto, conocer las percepciones de los profesores, es de vital importancia para determinar la realidad de la problemática de la institución, por ello, como instrumento de recolección de datos, utilizaremos la encuesta de forma anónima, la cual nos permitirá acercarnos a la razón de muchos de sus

comportamientos en la institución e identificar las posibles causas antropológicas de la resistencia y rechazo ante nuevas iniciativas por parte de la institución.

2. JUSTIFICACIÓN

A lo largo de los años la directiva del Colegio Sagrado Corazón ha identificado factores que pueden relacionarse con problemas de clima laboral. Uno de ellos es la marcada cultura de la región, que prefiere trabajar bajo un modelo institucional tradicional en el cual el maestro debe explicar y exponer de manera progresiva sus conocimientos, el alumno es el centro de atención del maestro, quien debe moldearlo y darle todo, en contraste con otros modelos en los que el alumno trabaja desde casa y construye sus criterios en atención a las investigaciones que realiza, a los que apunta la educación en la actualidad.

En este sentido, el interés de los directivos está en la introducción de cambios o iniciativas orientados hacia un modelo mucho más creativo de educación. Sin embargo, estas iniciativas han fracasado dentro del equipo y esto ha desembocado en una afectación al clima laboral de la institución: con consecuencias en el trabajo en equipo y la disposición ante los líderes del colegio. En efecto, el equipo de los docentes no está articulado como grupo, no hay iniciativas por departamentos, no tienen una relación de colaboración entre las directivas, las iniciativas propuestas por los mismos han fracasado rotundamente dentro de la institución. Un ejemplo claro de ello fue la implementación de la plataforma educativa de una editorial de la cual solo hicieron uso 9 de 22 docentes en la institución (Ver Anexo).

Otro inconveniente tiene que ver con la filosofía de la institución la cual se identifica como un colegio católico. Por tanto, se realizan ritos y celebraciones de carácter obligatorio para el personal docente, administrativo y estudiantes, que generan conflictos con algunas personas que tienen otras creencias. Lo anterior, impone un reto mayúsculo si se tiene en cuenta que en Colombia la Constitución política prohíbe la imposición de ideologías dentro de cualquier institución así: *“Artículo 19. Se garantiza la libertad de cultos. Toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual o colectiva. Todas las confesiones religiosas e iglesias son igualmente libres ante la ley”*¹.

¹ Constitución Política de la Republica de Colombia art 19

No obstante, se trata de desarrollar actividades que inculquen principios morales, éticos y buenas costumbres para los que en ella participan, que precisamente desarrollan a la persona en cuanto tal, pero que de una u otra forma se interpretan como religiosidad y someten al plantel en otro tipo de discusiones que desdibujan la intención de cada una de las cosas que se desarrollan en él. En este sentido, esta investigación permitirá que se aborde cada aspecto reflejado y, así mismo, que se genere una estrategia para solucionar en forma eficaz y efectiva los problemas encontrados, para que las piezas de la institución se ordenen hacia la consecución de los fines de la institución.

El objetivo de esta investigación es principalmente generar un cambio positivo, el estudio definirá una línea base, a partir de un diagnóstico, de la cual se formularán estrategias que fomenten el cambio en las percepciones dentro del personal de la institución, así mismo, una vez identificadas las causas de la problemática, se generen soluciones que permitan la optimización de procesos y planes en la institución.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La finalidad de indagar el clima laboral se circunscribe al descubrimiento de los aspectos que dificultan la relación con los miembros de la organización “se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad” (Rodríguez, 2016, pág. 178) y se indaga a través de las percepciones. Resulta fundamental que los miembros de la organización se sientan parte de ella, esto se conoce como el sentido de pertenencia, en opinión de Rodríguez (2016) “el sentirse integrante de una organización podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad” y en efecto menciona Becerra (2015, pág. 17)

El aporte más relevante en este tipo de investigaciones, está en que es más probable obtener mejores resultados laborales relacionados con alto desempeño y compromiso, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo en un ambiente laboral agradable, cuando perciben que tienen competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y son reconocidas como colaboradores productivos y gestores de resultados satisfactorios de la institución.

Analizar el contexto en el cual se desarrollan las actividades de la institución nos permitirá obtener resultados precisos sobre la problemática que se vive actualmente en ella, el acercamiento a los colaboradores, la identificación de sus percepciones y comportamiento nos permitirá generar una estrategia para fortalecer y solucionar los inconvenientes a la hora de forjar nuevos proyectos e iniciativas.

En este sentido se plantea una pregunta de investigación y una preguntas de apoyo:

¿Cuáles son los factores que afectan el clima laboral del Colegio de Bachillerato Sagrado Corazón de Jesús?

¿Qué aspectos generan distorsión en la implementación de las nuevas iniciativas?

4. OBJETIVOS

4.1.1. Objetivo General.

Analizar el clima laboral del Colegio Sagrado Corazón de Jesús y sus implicaciones en la consecución de los objetivos de la institución.

4.1.2. Objetivos específicos.

- Establecer cuáles son las categorías más relevantes para realizar una valoración del clima organizacional.
- Indagar la percepción del clima laboral que tienen los docentes del Colegio Sagrado Corazón de Jesús.
- Analizar el comportamiento del equipo de trabajo frente al desarrollo y la consecución de las metas ante las nuevas iniciativas.
- Generar una estrategia participativa entre docentes y directivas que permita fortalecer el clima laboral y escolar de la institución.

5. MARCO INSTITUCIONAL

El Colegio de Bachillerato Sagrado Corazón de Jesús (CBSCJ) es un colegio privado que se ubica en Riohacha capital del departamento de La Guajira, en el km 0 vía a la ciudad de Maicao, fundado hace 27 años, con una filosofía que pretende inculcar valores católicos, la formación en valores éticos, morales y en justicia ha permitido que crezca la población estudiantil que lo compone.

Su estructura organizacional está compuesta de la siguiente manera:



Figura 1: Estructura Organizacional del Colegio Sagrado Corazón de Jesús

Fuente: Elaboración propia.

La institución ha sido reconocida por su calidad humana hacia sus estudiantes y padres de familia, factor que se destaca frente a la competencia. Otras instituciones interrumpen el ciclo educativo de los estudiantes al no ser considerados aptos para seguir, el CSCJ por su parte se ha comprometido en ayudar a superar las dificultades de los estudiantes y potenciar sus capacidades.

5.1.Misión del CSCJ

Educar jóvenes íntegros, con excelente nivel académico, para que generen progreso y liderazgo en la región. Nos esforzamos por ofrecer calidad académica, pero además una formación en valores nos permite formar jóvenes de bien para la sociedad.

5.2.Visión del CSCJ

Consolidarse como una institución líder, que se destaque por su excelencia y sus valores morales, así mismo, contribuir en el progreso y desarrollo de sus estudiantes en la región y el país.

5.3.Valores

Los valores de la Institución son:

- a) Honestidad: trabajamos por fortalecer esta virtud en nuestros jóvenes considerándola base de una sociedad;
- b) Respeto: reconocemos las diferencias y enseñamos a nuestros jóvenes este principio conforme a la dignidad y desarrollo de cada persona.
- c) Solidaridad: nuestro principio es trabajar en pro del bienestar de todos, nuestra ciudad, nuestra región y nuestro país.

5.4.Capital Humano

El capital humano de la institución está representado en el señor Rector Gilberto Martínez, quien además es su líder y fundador, su señora esposa Vivian Arguelles, quien es la Secretaria General de la Institución, tres (3) auxiliares administrativas, (2) dos coordinaciones una académica y una disciplinaria, veinticinco (25) docentes distribuidos en las diferentes áreas académicas, (5) personas que hacen parte de servicios varios.

La población estudiantil, culturalmente, es muy variada pues provienen de todas las regiones del país. Es por ello que no pueden enmarcarse todos en un mismo comportamiento cultural. Comprende los niveles escolares de básica secundaria y media (sexto a once).

La filosofía institucional pretende construir un perfil del estudiante que tenga como referencia los valores sociales, humanos, políticos, religiosos, estéticos; con una estructura cognitiva que le permita al estudiante pensar y construir conocimiento para enfrentar las diversas situaciones que se le presenten en la vida; personas solidarias, críticas, comprometidas con el desarrollo de su región.

6. MARCO TEÓRICO

Actualmente, se ve con preocupación la forma en que funcionan las organizaciones educativas, no es difícil considerar que han perdido su rumbo. Se ha observado que en ocasiones este tipo de establecimientos funcionan más como empresas, dirigidas a los resultados de rendimiento, que, como centros de formación académica y personal, lo que permite considerar que han perdido de vista su verdadera misión, su finalidad (Sandoval L. Y., 2006, pág. 34). Por tal razón, se debe identificar que una cosa es una empresa y otra una Institución Educativa. La misión de la empresa desde su origen ha sido la generación de utilidades para los socios (Sandoval L. Y., 2008, pág. 106), aunque esta sería también una visión parcial de la verdadera misión empresarial, analizar el concepto de empresa basado en este elemento demostraría un profundo desconocimiento del “para qué” del negocio (Rey, 2011, pág. 16).

Estudios demuestran que las organizaciones tienen otros objetivos: prestar un servicio a la sociedad, sobrevivir en el medio en el cual se desarrolla con observancia de las normas y buenas costumbres empresariales y la transformación de las civilizaciones, los cuales no se pueden dejar de lado, y menos por razones económicas (Sandoval L. Y., 2008, pág. 110). En contraste con estos mandatos del deber ser, se evidencian algunas organizaciones ahora interesadas más en las cifras que en los demás elementos que se podrían destacar de ellas como: sus miembros, los subgrupos internos o los subsistemas y departamentos; la forma en la que se desarrollan los procesos, el poder, las comunicaciones, la toma de decisiones; los factores atados a las actitudes de los participantes en la organización (Rodríguez, 2016, pág. 30), los cuales sin duda tienen que ver con una finalidad humana que permite contribuir a la transformación de la civilización.

En efecto, las organizaciones sean empresariales o educativas, se caracterizan por tener en común una finalidad humana y social, el perfeccionamiento personal y social. En este sentido sería un error considerar a las personas que se relacionan con la organización como uno más. Se debe tener en cuenta que “el ser humano es el elemento más radical que compone una empresa” (Sellés), esto es porque son agrupaciones humanas que se encuentran en contacto y al servicio de las personas y es en ellas donde deben centrarse. Una actividad económica que define su finalidad a partir del tema económico deforma su propio fin, y lleva a la deshumanización (Sandoval L. Y., 2006, pág. 36).

Esta finalidad humana obedece a lo que se ha identificado como el factor antropológico de las organizaciones. Según (Becerra, 2015), enfocarse en la antropología en el nivel empresarial permitió que se

armonizara el punto de vista económico y el social, permite sustituir el énfasis estructural por un énfasis humano el cual refleja la importancia del clima o ambiente laboral, la forma cómo interactúan y se sienten las personas en el desempeño de su labor. No se debe satanizar la producción, es necesaria, pero debe entenderse como el medio para lograr un fin y no como un fin en sí mismo, pues lo contrario es lo que deshumaniza la organización. Se debe establecer claramente cuál es la misión de la organización porque orienta aspectos trascendentales como: las estrategias a definir, los objetivos, etc., cuando estos aspectos no se encuentran bien definidos se maximiza el riesgo del fracaso (Rey, 2011, pág. 17).

En esa medida, según Sandoval (2008, pág. 175) el propósito de la organización empresarial es la producción y distribución de riqueza material, bienes y servicios referidos a las condiciones, recursos materiales de subsistencia y bienestar humano y la provisión de fuentes de trabajo; el de la organización educativa, por su parte, es educar o formar integralmente a las personas a través de la enseñanza de modo intencional y formal, esta finalidad está relacionada directamente con los bienes de la cultura y los bienes morales o virtudes morales. A la enseñanza formal contribuyen las Instituciones Educativas la cual se complementa con el aprendizaje no formal que se da dentro de la familia, o incluso en una organización empresarial.

Según estos postulados, el responsable de que las cosas marchen de forma adecuada en una compañía es el hombre mismo, en un sentido amplio. Es decir, la interrelación entre directivos y trabajadores permite que la compañía marche de forma adecuada. Sin embargo, no consiste en una simple relación de ordenar y mandar “dirigir es formar a los trabajadores y es aprender de ellos; motivarlos y aceptar sus motivaciones, aceptar sus potencialidades y aprender de ellas; es saber conducirse éticamente y favorecer el buen comportamiento ético de los demás” (Polo, 1997). Estas cosas suceden dentro del plano laboral de una Institución Educativa donde también hay una relación entre el patrono y los trabajadores, la cual debe tener en cuenta el enfoque antropológico de toda organización si pretende cumplir con su finalidad. Es muy difícil que una Institución pretenda formar personas fundamentadas en la ética y los valores si no aplica con sus colaboradores cada uno de los principios que pretende inculcar.

En efecto, se debe trabajar en equipo para favorecer la integración empresarial, no puede existir un aislamiento entre trabajadores y directivos pues la empresa persigue el logro de objetivos comunes, por eso el gobierno empresarial debe integrar los componentes de la empresa de forma tal que no se produzcan fracturas, se debe atender que la función de mando es una actividad integrativa: quien sabe obedecer sabe mandar (Polo, 2011).

A pesar de que existen elementos comunes entre una empresa y una IE hay notas que permiten marcar un punto de inflexión entre ambas para diferenciarlas y adecuarlas, según su finalidad, como organización humana. Se dice que una IE lo es si puede formar, si su actividad productiva se enfoca en producir en la persona un obrar feliz, así como una actuación ética (Sandoval L. Y., 2008, pág. 133). Por tanto, su finalidad no se concreta únicamente en llenar de conocimiento científico a una persona, sino en formarla de integralmente, que incluya la esfera interna de la persona, que forme humanos, quienes tengan empatía por los demás, por un actuar correcto conforme a las normas de la sociedad en la que se erige. Que pueda trabajar en equipo, socializar, enfocarse en hacer las cosas bien de forma que crezca, se perfeccione y desarrolle y de esta forma contribuya a la sociedad.

Lo anterior permite diferenciar dos dimensiones dentro de la actividad que desempeñan las IE, una que se relaciona con lo meramente educativo denominado *poiética*, y otra, formativa, que se conoce como *praxis*. Una organización educativa debe integrar estas dos dimensiones para que cumpla con su finalidad y mantenga su razón de ser (Sandoval L. Y., 2008, pág. 133). Como organización humana, entonces, una Institución Educativa debe no solo formar a los estudiantes, sino que también debe verificar que quienes tienen a su cargo las acciones encaminadas al cumplimiento de los fines institucionales las desarrollen de la mejor manera, transfiriendo lo mejor de sí.

Esta labor educativa demanda de que quien la desarrolle que se sienta a gusto con la tarea que desempeña y es algo por lo que deben velar los directivos. En esta medida, como se trata de lograr objetivos comunes, es necesario establecer si los miembros de la organización están comprometidos con ella, si están interesados en el cumplimiento de las metas y caminan hacia la consecución de esa finalidad común, por ello es fundamental conocer subjetivamente las percepciones que cada uno de ellos tiene, lo cual se logra cuando se les indaga. En este punto adquiere todo el sentido la valoración del clima organizacional, la cual muchas veces se realiza por medio de una encuesta de ambiente laboral. Esta herramienta constituye una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio, o para analizar si va por el camino adecuado en la búsqueda de lograr la consecución de los fines de la institución, condición indispensable para formar personas para el mundo actual.

6.1.Clima organizacional

Según Weinert (1985) este concepto hace referencia a «la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo». Otra visión de clima

laboral la podemos ver en (Goncalves, 1997) “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

El clima organizacional se puede evidenciar desde la individualidad, es decir, a partir de las percepciones de un individuo pueden definir su modo de actuar en una organización. Uno de los teóricos principales de Clima laboral, Chiavenato (2009), indica que: «...el concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional en el nivel organizacional». Esto quiere decir que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación del trabajador.

Las percepciones en una organización son la base fundamental del clima laboral, Weitner (1985) destaca la percepción y la opinión como aspectos importantes que debe tener en cuenta toda organización, al respecto menciona «las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura».

En suma, este concepto se puede considerar como el ambiente que se vive dentro de la organización, establecido por los jefes y colaboradores, relacionado con las actitudes y comportamientos, el cual se ve reflejado en la efectividad en el desempeño del trabajador, su compromiso y ayuda para el éxito (Gálvez, 2015). También es considerado como la personalidad de la organización, dado que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta.

Según Gálvez (2015) el clima organizacional se puede medir a partir de indicadores como: *la satisfacción laboral, la motivación, comunicación e incentivos*. Otros, por su parte, lo consideran un concepto multidimensional a diferencia de otros conceptos que se refieren a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones (Rodríguez, 2016). En este sentido las variables a considerar según Rodríguez son las siguientes: (i) Variables de aspecto físico: aspecto físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.; (ii) Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.; (iii) Variables del ambiente social, compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones etc.; (iv) Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.; (v) Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etc.

Analizados los elementos identificados por Gálvez y Rodríguez encontramos que lejos de contraponerse son complementarios, se logran identificar los elementos comunicación, motivación, satisfacción laboral, como fundamentales dentro del clima laboral.

6.2.Comunicación

Según Rodríguez (2016) una organización se constituye a partir de las comunicaciones, allí radica la importancia de este indicador, por medio de ella es posible conocer los principales problemas que padece la organización.

Son unánimes las opiniones acerca que en el acto de comunicarse participa un emisor, quien envía el mensaje a través de un canal o medio a un receptor que, puede convertirse igualmente en un emisor, en el momento en que dé respuesta al mensaje que le fue enviado (Santos, 2012, pág. 11).

Se considera que por la variedad de contextos en los que se utiliza la comunicación el término puede tornarse confuso, por ejemplo, es utilizado en los siguientes contextos según Aguado (2004):

- Los intercambios de una ameba con un ecosistema
- La estrategia de una multinacional
- Un gesto
- Una campaña política dentro de un proceso electoral
- El servicio de correos
- El plumaje de un pájaro
- La descarga sináptica entre dos neuronas
- El movimiento de las alas de una abeja en una colmena
- Un edificio
- El color llamativo de los insectos
- El texto impreciso de una página (pág. 9)

El autor argumenta que el concepto de comunicación es polisémico, pues pueden significados distintos para un mismo término, esto afecta tanto el esquema que la define como los elementos de la definición. Para llegar a esa conclusión explica que, para el mismo uso de comunicación, o tipo de comunicación, puede presentarse oposición en el sentido, es decir, pueden oponerse en su sentido las palabras intercambio y cooperación pues no es lo mismo concebir la comunicación interpersonal en términos

de intercambio de información, conocimiento, o significado que concebirla en términos de una acción cooperativa que constituye ella misma el significado o el conocimiento. Igualmente, la comunicación es entendida como ambigüedad y como multidimensionalidad, esto nos permite hablar de comunicación entre personas, entre células, países, etc. (Aguado, 2004, pág. 11)

Igualmente se debe destacar que en la comunicación entre personas pueden utilizarse varios tipos de lenguaje: de signos, verbal, escrito; los cuales, pueden entenderse de una forma u otra, dependen de cada receptor. En este sentido el receptor “tiene la capacidad de interpretar el mensaje de acuerdo con sus creencias, su experiencia, los códigos y sistemas que ha aprendido y otros elementos” (Santos, 2012, pág. 12).

Organizacionalmente existen diferentes tipos de comunicación, aplicables integralmente al concepto de IE y que además integran distintos niveles y formas de transmitir información, las cuales son descritas así: entre descendentes, entre superiores y subordinados (se realiza a partir de boletines, diarios, revistas, reuniones globales o por departamentos o un sistema de comunicación común entre los servidores); entre ascendentes, de subordinados a superiores (procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias); entre horizontales, o entre pares (comunicaciones propias del flujo de trabajo, se dan en las jornadas de descanso, durante el transporte); el sistema de comunicación formal versus el sistema informal (el rumor); sistemas y estilos de comunicación externos, coherencia entre la comunicación interna y externa. (Sandoval M. , 2004)

Para una IE la comunicación es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones, se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución en su tarea (Favaro, pág. 6). Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el comportamiento que tiene una persona es una manera de comunicar, razón por la cual aparece en cada área de la vida incluso en el entorno de trabajo. Es importante entonces, estar atentos por medio de la observación a todas las formas de lenguaje que existe en una organización para determinar los escenarios que atraviesa en cada caso y cómo solucionarlos. De ahí que un diagnóstico de clima organizacional no sea otra cosa distinta que una forma de observar el comportamiento de la organización.

No se debe perder de vista que las IE están compuestas por personas, las cuales para conseguir desempeñarse como miembros de aquellas necesitan de la comunicación. Están orientadas a fines que, para lograr su consecución, deben ser comunicados (Peiró & Bresó, 2012, pág. 42). Es decir, cada aspecto que se pretenda implementar al interior de una institución, por menor o elemental que sea, debe ser comunicado.

Por tanto, al momento de comunicar un mensaje se debe hacer de la forma más clara y directa posible, de esta forma se disminuye la posibilidad de interpretación del mismo y se garantiza que cumpla con su finalidad de informar lo que se quiere transmitir, por tanto, si se trata de una orden la claridad con la que se emite el mensaje llevará a su cumplimiento de forma eficaz. Uno de los problemas que aqueja la estabilidad de una organización es la falta de comunicación lo cual se traduce en una afectación a la imagen corporativa, porque las relaciones entre las personas se afectan amenazando la productividad, eficiencia y la competitividad (Pérez L. , 2017). En este sentido se debe plantear como estrategia establecer una comunicación que favorezca un buen ambiente de trabajo, para lo cual es necesario escuchar las demandas de cada uno de los involucrados y establecer una estrategia que pueda mejorar la comunicación en caso de que se encuentre afectada.

6.3.Motivación

Este elemento es el que motiva o conduce las acciones de las personas en las distintas áreas de su vida, contribuye a la búsqueda constante de los objetivos dispuestos (Naranjo, 2009, pág. 153). En otras palabras, tiene que ver con la causa, el por qué una persona realiza una acción y no otra, la cual direcciona el actuar y lo dirige hacia una finalidad concreta, por ejemplo, si una persona tiene la motivación de aprender acerca de algo en primer lugar se inscribe en un lugar donde pueda recibir orientación, es decir, busca la fuente de ese conocimiento, y lo alimenta diariamente para que en el evento en que tenga que poner en práctica lo aprendido lo aplique.

Como lo señala Naranjo (2009) la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento). Sin embargo, se debe señalar que los estímulos también influyen en la motivación de la conducta bien hacia un comportamiento correcto o hacia cosas que no sean tan bien valoradas por la organización, se pueden identificar el dolor, el hambre, la angustia y el castigo como fuentes de motivación (Soriano, 2001).

Con ocasión de estas consideraciones puede mencionarse que la motivación es un estado dinámico, dado que los estados motivacionales están en continuo flujo, Soriano (2001) señala un ciclo de cuatro etapas para los motivos:

- 1) La anticipación: Expectativa y satisfacción de un motivo.

- 2) Activación y dirección: el motivo es activado por un estímulo intrínseco o extrínseco.
- 3) Conducta activa y retroalimentación: conductas que permiten aproximarse o distanciarse de la meta.
- 4) Resultado: vivir las consecuencias de la satisfacción del motivo. (págs. 6,7)

En el estudio del concepto de motivación ha habido varias etapas históricas una científica y otra que describen como precientífica, según se estructure el concepto a partir de la actividad voluntaria o del punto de vista de los instintos. Actualmente la motivación solo considera la coordinación de un sujeto para activar y dirigir sus conductas hacia sus metas (Palmero, 1997).

Ahora bien, en lo que tiene que ver con las organizaciones, destaca Rodríguez (2016) que para que la organización pueda lograr sus objetivos debe conseguir el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales, por tanto es fundamental indagar al respecto para determinar si los miembros de la organización encuentran satisfacción frente a aspectos como: las condiciones físicas del trabajo, las condiciones económicas del trabajo, las condiciones sociales y psicológicas del trabajo, la satisfacción o insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.

Aquí toman un grado superior de importancia los conceptos de motivación autónoma, adaptativa y reactiva. Según González (2008), la motivación reactiva regula la actividad como respuesta o reacción a los estímulos externos y requerimientos orgánicos que afectan positiva o negativamente las necesidades del sujeto; la motivación no reactiva, que a su vez puede ser adaptativa o autónoma, regula la actividad de forma independiente de los estímulos externos o los requerimientos orgánicos.

La motivación adaptativa es el primer nivel de la motivación no reactiva, regula la actividad sobre la base de fines y proyectos aceptados y acatados por el sujeto, que son incitados por el medio social externo actual y se apoyan en perspectivas de satisfacción o insatisfacción, premios o castigos. Ante este tipo de motivación el individuo asume la tarea porque constituye un camino para satisfacer sus necesidades, este tipo de motivación aplica para los trabajadores que no tienen ningún apego por la empresa, pero el salario le permite satisfacer sus necesidades.

Manifiesta González (2008), la motivación autónoma, como segundo nivel de la motivación no reactiva, tiene que ver con convicciones propias, por proyectos que han sido personalmente elaborados por

el sujeto y no han sido impuestos por las exigencias y posibilidades del medio que han sido personalmente elaborados por el sujeto y no impuestos por las exigencias y posibilidades del medio. En los docentes, permite conocer la forma como ellos perciben factores extrínsecos e intrínsecos como el interés, la voluntad, la intención de realizar el trabajo; así como en la construcción de los cambios organizacionales que sirvan para entender la dinámica de los maestros dentro de las instituciones (Herrera, 2011).

Se debe tener en cuenta que cuando se implementan cambios dentro de una organización o una institución educativa, estos traen consigo sentimientos de angustia, inseguridad, que se traducen en desmotivación. Al lado de estos, otros elementos externos relacionados con la profesión en sí misma, la baja remuneración de un docente, en comparación con otras profesiones, el bajo reconocimiento social a la profesión docente (Castillejo & Salazar, 2018). Cada uno de estos elementos afecta de forma negativa la motivación de un docente, por tanto, deben estar en constante evaluación si se tiene en cuenta que la desmotivación se refleja en los estudiantes y en el desempeño de las funciones de los maestros.

Por tanto, la motivación puede entenderse como “el eje de la satisfacción laboral” (Zayas, Baez, Zayas, & Hernández, 2015). Todos estos son estímulos extrínsecos que determinan la motivación de los miembros, es un reflejo de la realidad y una expresión de la personalidad (González, 2008, pág. 52). Por esta razón es importante estudiar la motivación, puesto que es un aspecto fundamental de la personalidad humana, conocer a cada uno de los miembros de una organización es relevante para saber el lugar donde deben estar, si son compatibles con la filosofía adoptada por la misma y estarían dispuestos a los fines de la misma.

6.4.Satisfacción Laboral

En la actualidad, la satisfacción es un concepto que carece de consenso sobre su definición (Zayas, Baez, Zayas, & Hernández, 2015). Sin embargo, puede entenderse como la valoración de un objeto, proceso o fenómeno, cuando se experimenta o se vivencia algo; la satisfacción de cuando se cumple una meta, implica los resultados ya experimentados (Zayas, Baez, Zayas, & Hernández, 2015).

Referido al trabajo puede definirse como “la actitud general de la persona hacia su trabajo” (Hannoun, 2011). Ahora bien, esta definición se podría confundir con la de motivación porque ambos implican un elemento subjetivo, no obstante, se diferencian en que mientras la motivación es el impulso hacia algo, la satisfacción es el resultado ya experimentado, por ello, puede decirse que una persona podría estar motivada con su trabajo pero no satisfecha (Zayas, Baez, Zayas, & Hernández, 2015).

Esta opinión también es compartida por (Calvacante, 2004, pág. 97) para quien «los términos satisfacción y motivación no caminan, necesariamente, juntos. Un individuo puede estar satisfecho pero no motivado, es alguien que evalúa favorablemente su situación profesional, pero cuyo esfuerzo no proporciona niveles de desempeño elevado», algunos distinguen estas acepciones en que la motivación se refiere a una disposición de conducta, a la clase y selección de conducta, su fuerza e intensidad; mientras que la satisfacción se enfoca más en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él (Caballero, 2002).

Podría señalarse que la satisfacción laboral es el último ciclo de la motivación, por tanto, puede entenderse como un fin, quizá no el fin último de la organización, pero sí como el fin del clima laboral. Si hay trabajadores satisfechos puede decirse que existen muchas posibilidades de experimentar un buen clima organizacional. Ahora bien, hay factores que hacen que un individuo esté satisfecho con lo que hace, pero esto depende de él directamente, es decir, el trabajador tiene la capacidad de cambiar su perspectiva –de insatisfacción– si un día así lo decide.

De otro lado, hay factores que no los puede cambiar el trabajador directamente, sino que dependen de decisiones externas. En este sentido se puede señalar que existen dos tipos de satisfacción: la intrínseca y la extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009, pág. 107).

En suma, esta categoría, la satisfacción laboral debe entenderse como la actitud de una persona hacia el trabajo, la cual se puede determinar por motivos que dependen exclusivamente del sujeto o por factores ajenos a él. El ideal es encontrar personas que estén satisfechas con lo que hacen y para ello se debe valorar el clima organizacional, realizarlo generará beneficios en otras áreas, entre ellas en el rendimiento de los trabajadores y en su nivel de lealtad con la organización, porque permite estar predispuestos para aceptar privaciones y vencer predicamentos, el resultado final será que mostrarán interés en las responsabilidades laborales (Pérez P. , 2011)

En el ámbito de la labor de los docentes también es relevante analizar la satisfacción laboral, pues se entiende como algo inherente a su personalidad, lo cual se verá reflejado en sus emociones facilitando la manifestación del estrés, la ansiedad y un malestar hacia las labores que se desempeñan (Cantón & Téllez, 2016). Aquí resulta determinante señalar que la satisfacción de los docentes se puede determinar no solo

por los factores internos que se viven dentro de la organización, sino que su insatisfacción podría tener origen en elementos externos.

La insatisfacción laboral de los docentes puede acaecer por diversas razones dentro de las que se han identificado: el abandono de la profesión, las situaciones de estrés, los cambios socioeconómicos, legislativos, las nuevas tecnologías, la inteligencia emocional en la profesión, el reconcomiendo social, así como otras causas (Güell, 2014). Adicionalmente, se señala que estos factores psicológicos que los afectan y el contexto en el que los profesores ejercen su profesión los hace sentir menos y esto se traslada en su rendimiento profesional, factores que se trasladan a los alumnos e inciden en su mal comportamiento (Güell, 2014).

6.5.Relaciones Humanas

Se entiende por relaciones humanas todas las interrelaciones de dos personas o más, por medio de las cuales se comunican, expresan sentimientos, o sus opiniones (Bolaños, 2015). Estas relaciones se desarrollan por medio de la interacción de las personas, por los espacios que comparten dentro de la Institución, en su desenvolvimiento natural intervienen factores culturales, personalidad, los valores, y en general la formación que tenga cada persona.

En cualquier organización encontramos las relaciones humanas, las cuales pueden ser tanto internas como externas. En este sentido cuando se relacionan los miembros de una misma empresa, internamente, hablamos de relaciones internas. De otra parte, cuando se trata de las relaciones de los que trabajan dentro de una organización con los clientes o terceros hablamos de las relaciones externas. Las relaciones humanas se caracterizan porque son un medio en por el cual las personas pueden intercambiar la forma de ver o de sentir la vida, compartir o no necesidades, intereses y afectos. Todo esto se conoce como relaciones interpersonales o humanas (Procel, 2012, pág. 1).

Las relaciones interpersonales parten de 4 elementos básicos: la percepción, la primera impresión, la simplificación y el persistir (Bolaños, 2015). Se suele afirmar que la percepción es la base en la que giran los pensamientos. Está íntimamente ligada con la primera impresión porque como lo afirma Bolaños (2015) “de aquí se determina el trato hacia los demás”. En efecto, nuestra forma de pensar nos permitirá relacionarnos con desconfianza o vivir en conflicto. Sin embargo, a veces nos hacemos una impresión bien sea positiva o negativa de personas que ni siquiera conocemos, pero ello se verá reflejado en nuestra actitud

frente a esa persona (Ovejero, 2007, pág. 19). Lo importante de esto, es que la percepción de las personas permite maximizar los efectos de nuestra interacción con ellas (pág. 20).

Se torna fundamental que las personas en el contexto laboral se sientan valoradas o importantes para la organización en la que trabajan, las relaciones de trato como el saludo, o una despedida, por encima de ignorar a los demás adquieren una relevancia superlativa en el ámbito laboral. Por ello es fundamental que los directivos fomenten un ambiente en el que las personas sean consideradas como un factor primordial para la institución, apropiarse del ser personal de los trabajadores.

Por tanto, los jefes de personal antes de dirigir una orden a las personas que tienen a su cargo, es importante el saludo y demás muestras de respeto e importancia hacia los demás, para que las relaciones interpersonales en la empresa se orienten a mantener un clima laboral agradable. Como vemos, este elemento también se relaciona con el de la comunicación, porque la dinamiza y permite disminuir el nivel de confrontación o roces personales entre los miembros de la institución. (Vásquez, 2015, pág. 19)

En suma, las relaciones personales están íntimamente relacionadas con la comunicación que exista entre las personas, de la comunicación proviene la percepción y la actitud de una persona frente a los demás, siempre será muy importante para un directivo valorar el estado de las relaciones personales, velar porque se mantengan dentro de un grado de respeto. Para ello es necesario que cada uno de los sujetos lleve a la práctica habilidades sociales necesarias para mantener relaciones adecuadas, que permitan desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral.

Las relaciones interpersonales toman vital importancia en las instituciones educativas porque en los eventos en los cuales se presenten inconvenientes, o puntos de vista divergentes deben conducir cada situación problemática hacia una misma dirección y que esta favorezca el proceso educativo, los docentes tienen que desarrollar una disposición para solucionar los conflictos personales de forma que las relaciones no se vean afectadas.

6.6. Resistencia al cambio

Entendida como una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente o malfuncionamiento interno que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio, a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se

encontraba el sistema, actúa como una fuerza que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente (Delfin, Escudero, & Arano, 2014, pág. 5).

Se parte de la base de un estado fijo en el que todas las cosas están “bien”, para pasar a un nuevo estado siempre será necesaria una alteración de las condiciones actuales, frente a lo cual podemos estar de acuerdo o no. La resistencia al cambio adquiere relevancia pues una parte quizá se encuentra cómoda con la forma de ser actual, no está interesada en adaptarse a los cambios pues supondrían condiciones con las que quizá no esté familiarizada y que se niega a aceptar.

El cambio, aunque parezca elemental, es el proceso por el cual se pasa de un estado a otro que tienen incidencia en la realidad (López, Restrepo, & López, 2013, pág. 149), en todo caso es muy difícil que como personas tomemos partido para salir de nuestra zona de confort, ese lugar donde sentimos que todo va bien y nos acostumbramos al paso del tiempo mientras cumplimos con nuestras obligaciones.

Los cambios en las organizaciones surgen de la necesidad de romper precisamente esa zona de confort, ese equilibrio que existe, para dar paso a otros mucho más provechosos. Cuando se proponen estos cambios institucionales aparecen elementos para contrarrestar la idea de cambio, por eso se es recomendable que en la medida en que se planteen los cambios se deben analizar los diversos factores y las tareas a realizar para minimizar la interacción de las fuerzas.

Sin embargo, no siempre el cambio estará limitado por el mismo factor, sino que por el contrario los elementos de resistencia pueden variar de organización. Por ello es importante tener en cuenta que esta variable se presenta en todo tipo de instituciones, de lo que se trata es de minimizar la duración de la transición, adquirir rápidamente los elementos nuevos que se requieren y asegurarse de que los resultados se mantengan. Todo cambio planificado debe tomar en consideración la doble contingencia organizacional y buscar las formas de reducir las resistencias, para ello es necesario contar con sistemas de diagnóstico que permitan detectar las variables que afectan el cambio, donde se originan, su dimensión y definir estrategias de cambio adecuadas (Red de desarrollo Institucional, pág. 7).

En conclusión, siempre que se trate de realizar un cambio dentro de una organización así sea del ambiente laboral o el clima organizacional, se deben evaluar los aspectos que tiendan a resistirse a los cambios que se vayan a plantear de forma que la transición de un estado a otro sea mucho más rápida y minimizar así los factores de resistencia, ya que los intereses de cada uno de los miembros han sido

considerados en la decisión final. Por ello, es muy importante en este análisis la valoración de esta categoría, para garantizar la eficiencia del resultado final.

7. ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se aborda el análisis de algunas investigaciones recientes realizadas en asuntos afines a nuestro tema de estudio, por medio de éste se pretende determinar cuáles son los enfoques que se han tenido en cuenta al momento de realizar una valoración del clima organizacional y las metodologías utilizadas, de forma que permita abordar de una forma más concreta este tema.

Investigación	Autor (es)	Institución	Aportes a la investigación
Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Montería	Jorge Wilson Vélez Osorio	Universidad de la Sabana	Muestra la necesidad de que la alta dirección se comprometa con la cultura organizacional, y la necesidad de que se apropien valores institucionales como: la solidaridad, la equidad, el respeto a la diversidad y la libertad
Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.	Angie Paola Montaña Rey; German Alonso Torres Reyes	Universidad del Rosario	El estudio de la cultura organizacional de una organización permite ser más precisos a la hora de generar cambios y que estos sean conocidos por los miembros de la organización. De esta forma la organización puede ser más efectiva.
Apropiación de la Cultura Institucional a través de la implementación de un proyecto de formación en valores para los estudiantes del Colegio Gimnasio Los Arrayanes.	José Javier Bermúdez Aponte; Juan Fernando Lañas Villa.	Universidad de la Sabana	La cultura organizacional se logra por medio de las acciones y el ejemplo intencionado. Si cada uno se apropia de la filosofía de la institución y lo convierte en su cultura y esto se verá reflejado en su comportamiento
La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	María Virginia Roca	Universidad de Belgrano	En el plano del clima organizacional los esfuerzos deben enfocarse desde fomentar una mayor comunicación y apuntar a los diferentes niveles de particularización lo cual consiste en optimizar los canales de comunicación.
Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – red N.º 7 del callao.	Carmen Teresa Martínez Martínez	Universidad de San Ignacio de Loyola	Es importante y necesario para elevar la gestión educativa de los directores, que exista capacitaciones y monitoreo permanente a fin de elevar los índices tanto de gestión como de cultura organizacional.
El clima organizacional en el emprendimiento sostenible	Yamarú del Valle Chirinos Araque; Víctor Hugo Meriño Córdoba; Carmen Martínez de Meriño	Universidad Católica Luis Amigó	Para que las empresas puedan ser efectivas y eficaces se deben aprovechar sus recursos tecnológicos, financieros, humanos, que permitan la creación de un ambiente de trabajo agradable y competitivo.

Tabla 1. Estado del arte
Fuente: Elaboración propia.

Las investigaciones recientes acerca del clima organizacional reflejan que las directivas son los principales agentes de cambio dentro de una Institución, por tanto, los criterios adoptados por los agentes

de dirección influirán en una relación correcta entre los trabajadores y se reflejará en la eficacia y efectividad del trabajo realizado, independientemente del tipo de organización.

Tanto influyen los directivos que la manera en que ellos se relacionen con los demás marcará la pauta del clima organizacional de forma vertical y descendiente, es decir, de arriba hacia abajo. En ese sentido, les corresponde realizar evaluaciones periódicas del clima para saber si hay un ambiente de trabajo adecuado que influya correctamente en las relaciones interpersonales tanto internas como externas, que lleven siempre el mensaje que se quiere transmitir de una forma oportuna y adecuada.

En el caso contrario, la misma evaluación permitirá establecer las acciones de mejora pertinentes, para que, a partir de allí, los cambios adoptados generen una menor resistencia al cambio e influyan directamente sobre las relaciones humanas.

Estos rastreos permitieron centrar el tema de análisis en este trabajo en la influencia que puede ejercer el área directiva de una organización en cada uno de los factores relevantes del clima organizacional, cómo a través de sus directrices se puede llegar a una transformación del ambiente en el que se desarrollan las actividades dentro de una compañía. Evidentemente, la educación con el ejemplo, el incluir a los demás dentro del juego como miembros activos de una organización dándoles voz para influir de cierta manera en las decisiones que los afectarán en un futuro es una forma de involucrar dentro de las decisiones a los trabajadores. Sin embargo, cada una de las decisiones relevantes irán en contra de lo que muchos quieran, riesgo que hay que asumir y encontrar la manera de evitar la resistencia al cambio.

8. METODOLOGÍA

En este capítulo se pretende describir el enfoque y el tipo de investigación con el cual se desarrolló el estudio del clima organizacional del Colegio Sagrado Corazón de Jesús. Por lo tanto, se mostrará la ruta metodológica con la cual se tomaron las percepciones de los trabajadores para finalmente analizar la información recolectada.

8.1. Enfoque

La metodología aplicada a este estudio será una investigación de carácter mixta, pues se combinarán los enfoques cualitativo y cuantitativo. Es de vital importancia la combinación de estos métodos porque en la medición del clima laboral necesita ser estudiada la parte estadística, como también en cuanto los aspectos subjetivos que nos arrojan los instrumentos. Esta investigación tiene un alcance descriptivo por cuanto valorará las condiciones cotidianas en las que se encuentran los miembros de la institución educativa Colegio Sagrado Corazón de Jesús. Su finalidad es conocer las situaciones de los trabajadores para a partir de allí elaborar hipótesis que sean verificables en una etapa posterior.

8.2. Población y Muestra

El enfoque cualitativo, se evaluará por medio de una entrevista. Para la elección de esta población se utilizará un muestreo aleatorio sistemático, pues se tomarán al azar 5 colaboradores. De otro lado, para evaluar el enfoque cuantitativo se aplicará una encuesta al total de los docentes, al personal administrativos y directivos, con el fin de tener una percepción amplia sobre el clima laboral en la institución. Esta muestra cuantitativa se realizará a tres (3) auxiliares administrativos, (1) el secretario general como miembro administrativo, un (1) directivo y a veintiún (21) docentes.

8.3. Categorías de Análisis

La recolección de información se realizará en atención a las categorías relevantes para esta investigación las cuales son: comunicación, satisfacción, motivación, relaciones humanas y resistencia al cambio.

- 8.3.1. **Comunicación:** como hasta ahora se ha mencionado, dentro de una organización la comunicación es el elemento más importante, de ella dependerá en gran medida el

fortalecimiento y desarrollo institucional, pensar en una organización sin comunicación es imposible puesto que no hay una forma de enviar los mensajes, de unir las diferentes áreas hacia el fin, sin ello es imposible conocer los principales problemas que padece la organización y actuar oportunamente. Entonces, este será el primer elemento a medir dentro del análisis que se realizará.

Por medio del instrumento se valorarán las distintas formas de comunicación organizacional: entre descendentes, es decir, desde los superiores hacia los subordinados; entre ascendentes, de subordinados a superiores; entre horizontales, o entre pares, personas que tienen el mismo rango dentro de la organización o que no tienen facultades de mando frente a los demás; y los sistemas de comunicación formal versus el sistema informal, es decir, los sistemas establecidos por la Institución para comunicar las decisiones frente a las formas utilizadas por los empleados, como el rumor.

- 8.3.2. **Motivación:** por su carácter de orientador de las acciones humanas hacia unos objetivos, debe tenerse en cuenta esta subcategoría, si los trabajadores hacen únicamente lo que deben, por cumplir, o son capaces de dar más por la institución porque se sienten comprometidos con ella. Es importante evaluar si los trabajadores se sienten parte de la organización y por esa causa dirigen sus objetivos al cumplimiento de la finalidad visional y tratan de alcanzarla.

También es importante medir si la institución realiza algún tipo de estímulos o no, además, en caso de que existan, verificar si son los adecuados para dirigir la a los trabajadores hacia un comportamiento correcto; para que la organización pueda conseguir sus metas debe conseguir el apoyo de sus miembros. Es fundamental indagar frente a aspectos como: las condiciones físicas del trabajo, las condiciones económicas del trabajo, las condiciones sociales, psicológicas, la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores.

- 8.3.3. **Satisfacción laboral.** Íntimamente relacionada con la categoría anterior, la satisfacción puede contribuir a una mejor medición del clima organizacional y en general las condiciones individuales de cada trabajador, es en resumen “la actitud general de la persona hacia su trabajo” (Hannoun, 2011).

Como se definía anteriormente la satisfacción puede influirse de forma externa porque está relacionada con aspectos propios de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario, entre otras. Por esto es necesario evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores y así determinar qué camino recorrer por parte de los directivos para establecer indicadores de satisfacción favorables, los cuales se vean reflejados de alguna manera en la calidad y cantidad de trabajo.

- 8.3.4. **Relaciones humanas.** Tan necesarias como la comunicación son las relaciones humanas dentro de una organización, al punto que en mi opinión es imposible concebir relaciones sin comunicación y la comunicación sin relaciones. Se torna fundamental que las personas en el contexto laboral se sientan valoradas o importantes para la organización en la que trabajan, los directivos deben fomentar un ambiente en el que las personas sean consideradas como un factor primordial para la institución, apropiarse del ser personal de los trabajadores. Por tanto, los jefes de personal antes de dirigir una orden a las personas que tienen a su cargo, es importante el saludo y demás muestras de respeto e importancia hacia los demás, para que las relaciones interpersonales en la empresa se orienten a mantener un clima laboral agradable.

- 8.3.5. **Resistencia al cambio.** Antes de iniciar un proceso de cambio, es importante verificar los factores que incidirán bien positiva o negativamente en el mismo, que se postren como una barrera frente a su implementación. Por tanto, en aras de avanzar hacia los fines institucionales es necesario romper el aparente equilibrio el aparente estado de bienestar en el que se encuentra la Institución -pero a la vez de estancamiento dentro de las mismas formas- y evaluar los factores que se presentaran bien a favor o en contra de cada una de las iniciativas. Pues como ya se resaltó todo cambio planificado debe tomar en consideración la doble contingencia organizacional y buscar las formas de reducir las resistencias y a partir de los sistemas de diagnóstico evaluar los riesgos.

8.4.Ruta Metodológica

Es importante definir, con anterioridad, el procedimiento a seguir dentro de la investigación, lo cual permite mantener el curso de la investigación de forma que la misma no pierda el enfoque, de esta manera la ruta metodológica describirá el procedimiento de forma que sea consecuente con los resultados.

- 8.4.1. Revisión documental: se llevó a cabo una investigación bibliográfica a partir de la cual se desarrolló un marco teórico; se extrajeron las categorías de análisis que serán evaluadas por medio de la encuesta. Tales categorías permiten valorar el clima organizacional y se refieren a los conceptos de: comunicación, motivación, satisfacción laboral, resistencia al cambio y modelo de liderazgo.
- 8.4.2. Construcción del instrumento: a partir de las categorías señaladas en el numeral anterior, se elaboró el instrumento. Esto es, se diseñaron las preguntas que se presentarían a los encuestados y entrevistados. Para la entrevista se diseñaron cinco (5) preguntas abiertas, que se pondrían en consideración de cinco (5) trabajadores escogidos aleatoriamente. A su vez, se diseñó el cuestionario de la encuesta el cual incluyó aspectos sociodemográficos, ocho (8) preguntas relacionadas con el modelo de liderazgo y cinco (5) por las demás categorías de análisis.
- 8.4.3. Validación del instrumento: la encuesta fue validada por la directora educativa, quien sugirió ajustes relacionados con la redacción y claridad de las preguntas y la estandarización de las categorías. Aplicadas las correcciones estas preguntas fueron aprobadas durante una actividad académica en el aula. Las preguntas de la entrevista no tuvieron observaciones.
- 8.4.4. Aplicación: una vez se corrigió, validó y aprobó el instrumento, las preguntas fueron socializadas en la Institución por medio virtual, para que cada uno de los miembros pudiera contestarla. De otra parte, para aplicar la entrevista, se elaboró un listado de todos los docentes y se escogió al azar entre ellos a quienes serían entrevistados.

8.4.5. Análisis de la información: para la recolección de la información se utilizó la entrevista y la encuesta. Los datos que arrojaron los instrumentos fueron ordenados y representados a partir de las respuestas proporcionadas por cada uno de los 25 colaboradores que diligenciaron la encuesta. Así mismo las respuestas que entregaron los docentes entrevistados. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta los aspectos antropológicos inmersos dentro de cada categoría los cuales permiten una perspectiva más clara del clima organizacional y las posibles estrategias aplicables.

8.5. Instrumentos

El primer instrumento que se aplicará es una encuesta de carácter anónima, que medirá aspectos psicológicos sobre la percepción del clima laboral. La intención es que las personas puedan describir, desde su punto de vista, aspectos que puedan caracterizar la situación actual de la institución. Una vez obtenidos los resultados se realizará un análisis exhaustivo, para luego por medio de la entrevista tener una radiografía más amplia sobre el clima laboral en la institución.

El segundo instrumento que se aplicará es la entrevista de carácter personal. La entrevista según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) es uno de los instrumentos más valiosos en la recolección de datos. Las *entrevistas* implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. El primer contexto que se revisa en una entrevista es el personal (“cara a cara”).

El objetivo de la aplicación de este instrumento es contrastar las respuestas de los docentes con las de la encuesta. Con ello se pretende evidenciar si hay algún tipo de coacción a la hora de hablar sobre el clima laboral. El diseño de las preguntas será de forma abierta para que las personas puedan definir aspectos que no definieron en la encuesta y observar el comportamiento y la comunicación no verbal que estos dejan evidenciar a la hora de la actividad.

A continuación, se presenta el instrumento en la encuesta en su versión final, se adjunta la visita entregada al usuario a través del siguiente link:

<https://docs.google.com/forms/d/1QJw6FdnV3vekqEdsykR0P6pCISGX2TnppCDZJeRIMqo/edit>



Análisis de los factores que impactan el clima organizacional de los docentes del Colegio Sagrado Corazón de Jesús

ENCUESTA

Con el fin de realizar una valoración del clima organizacional de nuestra institución, les agradecemos responder el siguiente formulario. Se indica además que hace parte de un proyecto académico, por tanto, las respuestas serán anónimas y la información recolectada no se utilizará con fines diferentes. Agradecemos su amable participación en la misma, adicionalmente, los resultados de este ejercicio podrían reflejarse en una mejora de su entorno laboral.

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS

SEXO	
HOMBRE	<input type="checkbox"/>
MUJER	<input type="checkbox"/>

TIEMPO EN LA Institución

GRUPO AL QUE PERTENECE	
DOCENTE	<input type="checkbox"/>
DIRECTIVO	<input type="checkbox"/>
ADMINISTRATIVO	<input type="checkbox"/>

RANGO DE EDAD	
De 25 a 35	<input type="checkbox"/>
De 36 a 50	<input type="checkbox"/>
De 50 a 70	<input type="checkbox"/>

Modelo de Liderazgo CSCJ

- El primer grupo de preguntas nos permitirá medir el modelo de liderazgo de la institución
 1. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es deficiente y 5 excelente ¿cómo es su relación de trabajo con los directivos? *
 2. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es deficiente y 5 excelente ¿cómo es su relación de trabajo con sus compañeros docentes? *
 3. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es deficiente y 5 excelente ¿qué calificación les daría a los incentivos brindados por la institución? *
 4. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es deficiente y 5 excelente ¿Se identifica usted con el modelo del liderazgo de la institución? *
 5. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es deficiente y 5 excelente ¿el liderazgo de su supervisor es? *
 6. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es deficiente y 5 excelente ¿los conflictos en la institución se resuelven de forma? *
 7. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es deficiente y 5 excelente ¿la gestión interna de los líderes dentro de la institución es? *
 8. ¿Considera que es posible que sus líderes mejoren su gestión? Indique cómo.

Comunicación

En este grupo de preguntas se medirá el impacto que tiene la comunicación interna en nuestra institución.

9. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es inadecuado y 5 adecuado ¿Considera los canales de comunicación en la Institución son adecuados?
10. ¿Cuál de los siguientes canales de comunicación considera más efectivo?
 Correo Electrónico
 Circulares internas
 WhatsApp u otras redes sociales
 ¿Otro? Cual.
 Tu respuesta
11. En una escala de 1 a 5 en la que 1 negativos y 5 asertivos ¿Cómo calificaría los mensajes que se emiten a través de la comunicación interna?
12. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es confusa y 5 clara ¿Cómo calificaría la información que se recibe por parte de los directivos de la institución?
13. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es inadecuada y 5 adecuada ¿Cómo calificaría la comunicación en los grupos de trabajo?

Motivación Laboral

Este grupo de preguntas señalará si la Institución contempla alguna herramienta motivacional para los colaboradores.

14. En una escala de 1 a 5 ¿Se siente usted parte fundamental de la institución?

15. En una escala de 1 a 5 ¿Considera usted que hay los suficientes espacios de bienestar en la institución?
16. En una escala de 1 a 5 ¿la Institución incentiva su trabajo?
17. En una escala de 1 a 5 ¿El Colegio Sagrado corazón de Jesús se preocupa por su bienestar, emocional y familiar?
18. En una escala de 1 a 5 ¿a sus líderes les preocupa la motivación que tienen los docentes hacia sus labores?

Satisfacción Laboral

En este módulo de preguntas mediremos el nivel de satisfacción hacía su trabajo y la institución

19. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es insatisfecho y 5 muy satisfecho ¿Qué tan satisfecho se siente usted con las labores que realiza en la institución?
20. En una escala de 1 a 5 ¿Considera que tiene espacios en la institución en los cuales puede generar cambios?
21. En una escala de 1 a 5 ¿Considera que tiene sentido de pertenencia por la institución?
22. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es insatisfecho y 5 muy satisfecho. Frente a la forma en que la institución fomenta el compañerismo usted se encuentra.
23. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es insatisfecho y 5 muy satisfecho. Frente a su jornada laboral usted se encuentra:

Resistencia al cambio

En esta categoría mediremos el impacto de los cambios en la institución.

24. En una escala de 1 a 5 ¿Considera usted que hay barreras a la hora de implementar nuevas iniciativas?
25. En una escala de 1 a 5 ¿Ha sentido usted molestia cuando se han implementado proyectos y nuevas iniciativas?
26. En una escala de 1 a 5 ¿Cuándo se van a implementar nuevos proyectos en la institución tienen en cuenta su opinión?
27. En una escala de 1 a 5 ¿El ambiente de trabajo es colaborativo hacia las nuevas iniciativas?
28. En una escala de 1 a 5 ¿Existe resistencia al Cambio hacía las iniciativas de los líderes de la institución?

ENTREVISTA

La entrevista indagó sobre los siguientes aspectos ¿Cómo considera que es la comunicación interna en la institución? ¿Qué cambios considera que se pueden implementar para mejorar la comunicación interna? ¿Considera que hay espacios de bienestar en la institución? ¿Cuáles les gustaría que fueran los espacios de bienestar en la institución? ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la institución?

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se pretende analizar la información obtenida, frente a las categorías de análisis, de forma que permita tener una idea clara acerca del clima laboral en la Institución.

9.1.Descripción de la muestra

La muestra arrojó datos sobre el balance entre hombres y mujeres que integran la institución de la siguiente manera:

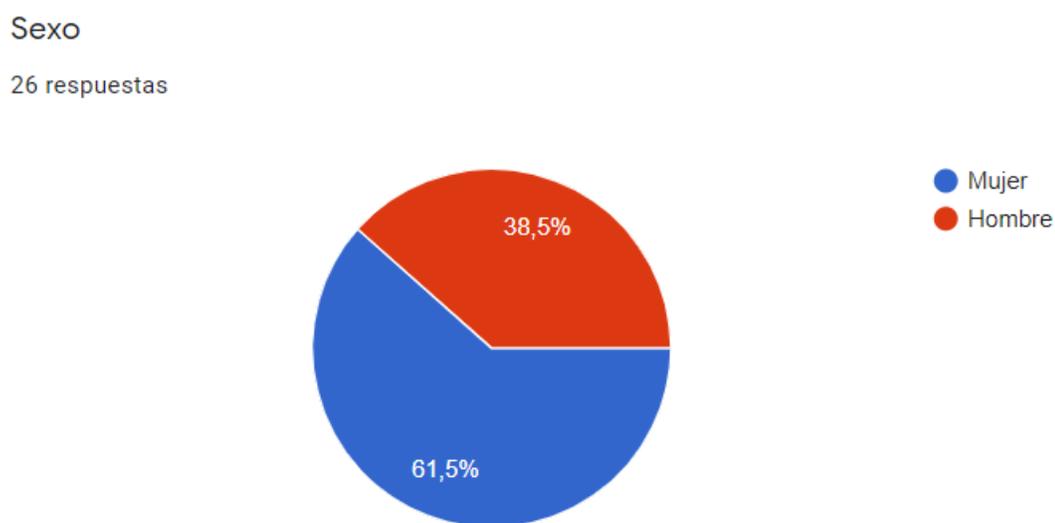


Figura 2: Descripción de la muestra, sexo

Fuente: elaboración propia.

Relativos a la edad de los trabajadores,

26 respuestas

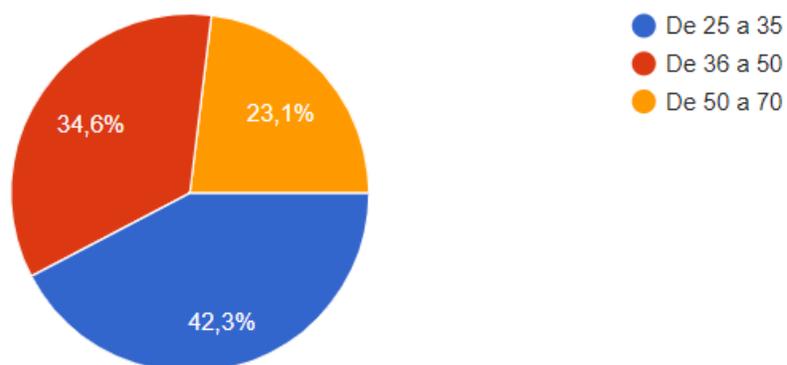


Figura 3: Descripción de la muestra, edad. Fuente. Elaboración propia

El nivel jerárquico entre ellos:

26 respuestas

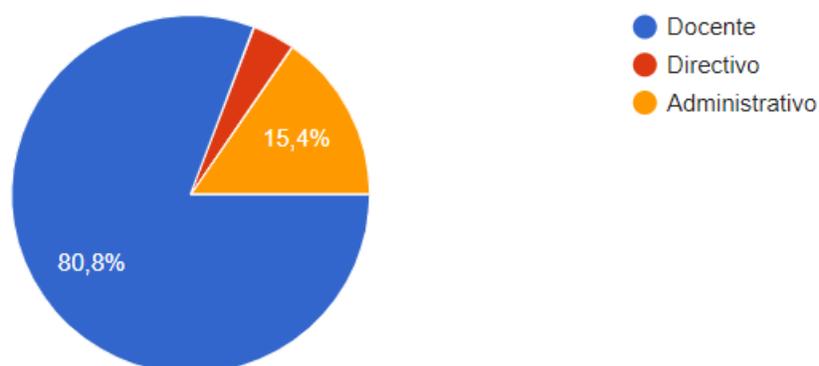


Figura 4: Descripción de la muestra, nivel jerárquico.

Fuente: elaboración propia

Los datos sociodemográficos más representativos indican que el 61,5% de trabajadores son mujeres, frente a un 38,5% de hombres, lo cual evidencia un desequilibrio de género. El 42,3% de los trabajadores están en el rango de 25 a 35 años de edad, seguido por el 34,6% que están entre los 36 a 5 años, por lo cual se puede mencionar que la tendencia es escoger trabajadores jóvenes. El 80,8% pertenece al personal

docente; el 15,4% a personal administrativo; el 3.8% a personal directivo. Según el decreto 3020 de 2002 si un colegio atiende a más de 500 estudiantes debe tener un coordinador, este colegio cuenta con 4 coordinaciones y no alberga más de 500 estudiantes; a su vez la norma establece que en la zona rural máximo se permiten 32 alumnos por docente, el colegio cuenta con 20 docentes, con lo cual podemos decir que, en términos generales la planta de personal es adecuada, por cuanto también se exige únicamente un director.

9.2. Análisis de Información por Categorías

Se estudian las categorías por medio de una revisión de cada una de las respuestas basados en los resultados puntuados en 4 y 5 (Satisfactorio/De Acuerdo y Muy Satisfactorio/Totalmente de Acuerdo), sin embargo, si se encuentran tendencias superiores al 25% en los resultados 1, 2 y 3 (Satisfacción media/ Algo satisfactorio/Nada satisfactorio y Acuerdo medio/ Algo en desacuerdo/Total desacuerdo) se llama la atención sobre este punto. Los resultados de cada una de las categorías se categorizaron de la siguiente manera: Alto 100%-90% / Medio 89%-60% / Bajo 59%-0%. Para las preguntas abiertas se realiza una compilación de respuestas donde se unieron en grupos las respuestas similares. Las observaciones que se recibieron se organizaron de acuerdo a las categorías planteadas en el estudio.

1. Resistencia al cambio

Tabla 2. Resistencia al cambio

Pregunta	Análisis
¿Considera usted que hay barreras a la hora de implementar nuevas iniciativas?	El 73.1% de los encuestados manifiesta que hay barreras a la hora de implementar nuevas iniciativas
¿Ha sentido molestia cuando se han implementado proyectos y nuevas iniciativas?	El 57.7% de los encuestados manifiesta molestia frente a la implementación de proyectos y nuevas iniciativas
¿Cuándo se van a implementar nuevos proyectos en la institución tienen en cuenta su opinión?	El 76.9% considera que tienen en cuenta su opinión al momento de implementar nuevos proyectos
¿El ambiente de trabajo es colaborativo hacia las nuevas iniciativas?	El 92.4% considera que el ambiente de trabajo es colaborativo frente a las nuevas iniciativas
¿Existe resistencia al cambio hacia las iniciativas de los líderes de la institución?	El 65.4% considera que existe resistencia al cambio hacia las iniciativas de los líderes de la institución.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados generales de esta categoría apuntan a un nivel medio (73.1%). El criterio más bajo arroja un 57.7% y tiene que ver con la implementación de proyectos y nuevas iniciativas. El criterio más

elevado está relacionado con el ambiente colaborativo hacia las nuevas iniciativas con un 92.4%. De la encuesta no se pueden determinar razones objetivas que puedan sustentar la resistencia al cambio, incluso, si se tiene en cuenta que la opinión de las personas sirve de base para la implementación de cada cambio. Podría tratarse de un tema de percepción sobre los líderes, que quizá por temas de las relaciones personales dentro de la empresa se creen prejuicios que de una u otra forma inciden dentro de las propuestas de cambio cuando estas provienen de los directivos, así luego se ponga en consideración de los demás colaboradores y se tomen las decisiones de la mano con ellos.

2. Satisfacción Laboral

Tabla 3. Satisfacción laboral

Pregunta	Análisis
¿Qué tan satisfecho se siente usted con las labores que realiza en la institución?	El 96.1% se siente satisfecho con las labores que realiza en la institución
¿Considera que tiene espacios en la institución en los cuales puede generar cambios?	El 88.4% considera que tiene espacio en la Institución para generar cambios.
¿Considera que tiene sentido de pertenencia por la institución?	El 100% considera tiene sentido de pertenencia por la institución.
Frente a la forma en que la institución fomenta el compañerismo usted se encuentra	El 92.3% de los trabajadores se encuentra satisfecho con la forma en que la institución fomenta el compañerismo.
Frente a su jornada laboral	El 100% de los trabajadores se encuentra satisfecho

Fuente: Elaboración propia

Los resultados generales de esta categoría apuntan a un nivel alto 95.36% de satisfacción laboral. Se destaca el sentido de pertenencia y la jornada laboral como los factores de mayor satisfacción en la institución con un 100%. La satisfacción frente a los espacios que tiene la institución para generar cambios arroja el porcentaje más bajo con un 88.4%. Esta categoría en relación con la otra puede evidenciar que los trabajadores se encuentran satisfechos con las cosas *stand by*. A veces es difícil para todas las personas salir de la zona de confort o adaptarse a nuevas circunstancias. En general, los resultados positivos que arroja esta categoría permiten establecer que hay un buen clima laboral. Los problemas se pueden presentar al momento de proponer cambios. Pero, dados los resultados positivos de esta categoría es posible señalar que hay posibilidades de que los aspectos negativos de la resistencia al cambio mejoren a partir del fortalecimiento del liderazgo individual, que cada quien sea consciente de las dificultades que implica responsabilizarse de la toma de decisiones.

3. Motivación Laboral

Tabla 4. Motivación Laboral

Pregunta	Análisis
¿Se siente usted parte fundamental de la institución?	El 92.3% siente que es parte fundamental de la organización
¿Considera usted que hay los suficientes espacios de bienestar en la institución?	El 61.5% considera suficientes los espacios de bienestar dispuestos por la institución.
¿La institución incentiva su trabajo?	El 88.4% considera que su trabajo es incentivado
¿El Colegio Sagrado Corazón de Jesús se preocupa por su bienestar emocional y familiar?	El 88.5% estima que el Colegio se preocupa por su bienestar familiar y emocional
¿A sus líderes les preocupa la motivación que tienen los docentes hacia sus labores?	El 96.2% considera que a los líderes les preocupa la motivación que tienen los docentes hacia sus labores

Fuente: elaboración propia

Los indicadores generales de esta categoría apuntan a un nivel medio con un 85.38% de motivación laboral. Se destaca que los trabajadores consideran que a sus líderes les preocupa su bienestar, cuestión que alcanzó el mayor puntaje dentro de esta categoría con un 96.2%. Sin embargo, es bajo el puntaje de quienes consideran que en la institución hay espacios de bienestar suficientes, dado que alcanzó un puntaje bajo con el 61.2%. La evaluación de este aspecto es fundamental, sobre todo al hablar del enfoque antropológico de las organizaciones, cuando los colaboradores señalan que no hay espacios de bienestar suficientes se refleja un problema para ellos, puesto que incluso a veces los profesores necesitan apoyo psicológico o compartir espacios diferentes donde puedan tratar ciertas dificultades que se presentan, estos espacios de bienestar pueden ser terapéuticos para superar los problemas antropológicos de los trabajadores y como se ve de la evaluación de esta categoría pueden tener un impacto en la motivación de los trabajadores.

4. Comunicación

Tabla 5. Comunicación

Pregunta	Análisis
¿Considera los canales de comunicación en la Institución son adecuados?	El 73.1% considera que los canales de comunicación de la son adecuados
¿Cuál canal de comunicación considera más efectivo?	El 65.4% piensa que el medio de comunicación más efectivo es WhatsApp u otras redes sociales.
¿Son asertivos los mensajes que de comunicación interna?	El 96.2% considera que los mensajes que se emiten para la comunicación interna son asertivos.
¿Es clara la información que se recibe por parte de los directivos de la institución?	El 92.3% piensa que la información que recibe de parte de los directivos es clara.
¿Es adecuada la comunicación en los grupos de trabajo?	El 80.7% considera adecuada la comunicación en los grupos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

La comunicación muestra un nivel sobresaliente con un puntaje promedio de 81.54%. Se destaca que los trabajadores consideran que los mensajes que se envían por los canales de comunicación interna son asertivos. Adicionalmente, se destaca con un puntaje de 65.4% los que prefieren las redes sociales como un canal de comunicación. Esta categoría demuestra que la resistencia al cambio no solo puede presentarse de parte de los trabajadores sino también de los docentes. Las nuevas tecnologías en materia de comunicación avanzan muy rápido e implican un proceso de adaptación, a veces se pensaría que canales como WhatsApp no son formales, pero cumplen su misión y de hecho se ha evidenciado que este tipo de mensajería tiene el valor de un correo electrónico u otros medios, esto se evidencia de su efectividad para iniciar procesos judiciales por conductas como el acoso laboral, inclusive.

A continuación, por medio de una tabla se mostrarán los resultados generales de todas las categorías.

Tabla 6. Resumen análisis categorías

CATEGORÍAS	NIVEL ALCANZADO	INDICADOR MAYOR	INDICADOR MENOR
Comunicación	Promedio (81.54)	Asertividad de los medios de comunicación (96.2%)	Efectividad de los medios de comunicación (65.4%)
Motivación Laboral	Promedio (85.38%)	Preocupación de los líderes hacia las labores de los empleados (96.2%)	Espacios de bienestar (65.4%)
Satisfacción Laboral	Promedio (95.36%)	Sentido de pertenencia (100%)	Espacio para la generación de cambios (88.4%)
Resistencia al Cambio	Promedio (73.1%)	Ambiente colaborativo de trabajo (92.4%)	Molestia cuando se presentan proyectos y nuevas iniciativas (57.7%)

Fuente: elaboración propia.

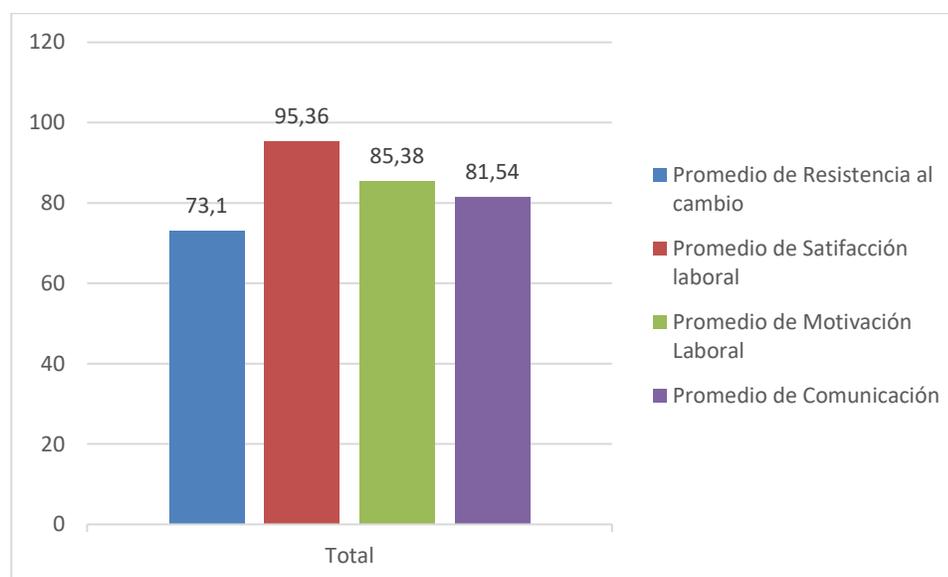


Figura 5 Análisis General de las categorías.

Fuente: elaboración propia.

En la encuesta también se realizó una pregunta abierta se indagó lo siguiente: ¿considera que es posible que sus líderes mejoren su gestión? Indique como:

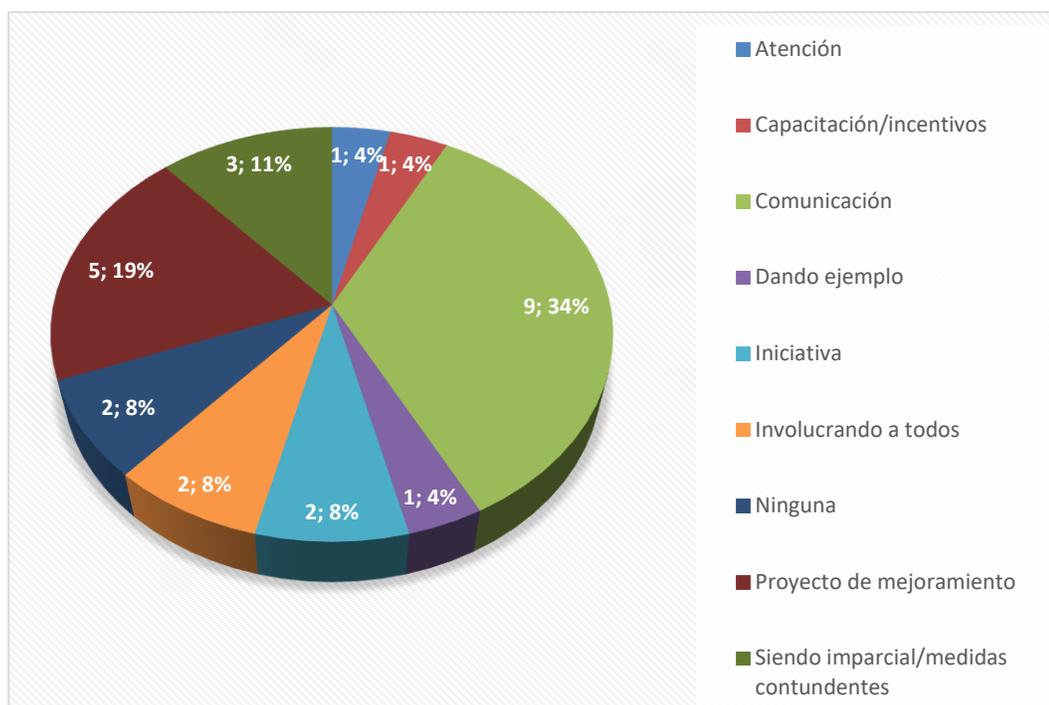


Figura 6. Análisis pregunta abierta. Fuente: Elaboración propia

Las respuestas a la pregunta abierta se agruparon en 9 grandes grupos. La respuesta con mayor porcentaje fue la comunicación con un 34%, lo que indica que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que los líderes deben mejorar la comunicación. De otra parte, la segunda respuesta con mayor porcentaje tiende a la realización de un plan de mejoramiento en distintos aspectos. Algunas de las respuestas señalaron: *si implementando los nuevos modelos administrativos; Medidas contundentes y definitivas; Aunque no está pasado de moda, lo ideal es aplicar la matriz DOFA, porque es pertinente que al identificar sobre todo las debilidades podemos generar acciones que nos ayuden a eliminar estas y a su vez aumentar nuestras fortalezas.* Solo el 4% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la gestión realizada por los líderes. Como se evidenció al momento de estudiar la comunicación y la resistencia al cambio, se avizora que puede existir resistencia al cambio de parte de los directivos para la implementación de nuevas formas de comunicación, a su vez por parte de los trabajadores quienes. Estos dos aspectos son los que están fallando dentro del clima laboral y en ambos está relacionada la comunicación. Esta

afirmación se sustenta en que el descontento de los trabajadores al implementar un cambio no se expresa, de hecho, no se habría tenido conocimiento del mismo si no se realiza la encuesta anónima. De hecho, el no existir un espacio de bienestar destinado a los trabajadores en el que puedan expresarse abiertamente sobre la forma en como se sienten con el trabajo podría generar un descontento en las relaciones personales, se ha visto que las propuestas que provienen de los directivos

9.3. Entrevistas

Para generar contraste con las respuestas obtenidas se realizaron 5 preguntas abiertas a cuatro profesores de la Institución Colegio Sagrado Corazón de Jesús. Estas respuestas fueron agrupadas por grupos para encontrar los puntos de encuentro entre cada una de ellas. A continuación, se describen los resultados obtenidos:

ANALISIS GENERAL:

- **Profesor 1**

- ¿Cómo considera que es la comunicación interna en la institución?

La comunicación interna en la institución es buena, gracias a que se siguen los conductos regulares y se utilizan varias herramientas que sirven de apoyo para que la comunicación fluya de manera eficiente y en el sentido correspondiente

- ¿Qué cambios considera que se pueden implementar para mejorar la comunicación interna?

Creo que los cambios que se pueden implementar son a nivel tecnológico, debido a que en estos momentos hay muchas herramientas de este tipo que podrían mejorar la eficiencia y por ende la calidad de la comunicación interna en la institución

- ¿Considera que hay espacios de bienestar en la institución?

Si hay espacios de bienestar en la institución, pero se pueden abrir otros nuevos espacios

- ¿Cuáles les gustaría que fueran los espacios de bienestar en la institución?

Un bienestar estudiantil, una biblioteca virtual, clubes deportivos, un jardín con plantas autóctonas de la región, un laboratorio interactivo, entre otros nuevos espacios

- ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la institución?

Si habláramos de un rango numérico de 1.0 a 10.0 le daría una calificación de 8.0 debido a que es buena, pero se puede mejorar

- **Profesor 2**

- Cómo considera que es la comunicación interna en la institución.

La comunicación interna me parece desde mi percepción muy buena.

- ¿Qué cambios considera que se pueden implementar para mejorar la comunicación interna?

Más que cambios es seguir mejorando en nuestra actitud frente a los canales de comunicación interna, por ejemplo: saber escuchar y prestar atención.

- ¿Considera que hay espacios de bienestar en la institución?

Espacios de bienestar lo hay porque el ambiente laboral es el idóneo.

- Cuales les gustaría que fueran los espacios de bienestar en la institución.

De manera individual y desde mi perspectiva me gustaría más bien crear un comité que vele por el Bienestar Institucional de todos debido a que por este comité se vela para que todos fuéramos más productivos, creativos, innovadores y no caer en la monotonía día a día y a través de este comité implementar espacios de Bienestar en la Instalación.

- Como califica la comunicación interna en la institución.

La califico de manera sobresaliente.

- **Profesor 3**

- ¿Cómo considera que es la comunicación interna en la institución?

La comunicación interna desde mi punto de vista personal en la institución es buena ya que gracias a esta nos ayuda de una forma activa y fluida con nuestros compañeros y superiores a estar en constantes comunicación además clave para el funcionamiento del día a día tanto en la organización institucional como a tomar medidas el cual nos ayuda a lograr nuestros objetivos institucionales

- ¿Qué cambios considera que se pueden implementar para mejorar la comunicación interna?

Como siempre estamos en el objetivo de mejorar cada día más y buscar siempre la excelencia en nuestro entorno social se podría realizar reuniones y encuentros periódicos o eventos didácticos

- ¿Considera que hay espacios de bienestar en la institución?

Si claro contamos con una sala para docentes, una cancha de microfútbol, un quiosco

- ¿Cuáles les gustaría que fueran los espacios de bienestar en la institución?

Crear entornos donde se facilite la concentración y se minimice la distracción además de ofrecer espacios donde se faciliten las conexiones para potenciar los procesos educativos

- ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la institución?

La calificó como buena

- **Profesor 4**

- ¿Cómo considera que es la comunicación interna en la institución?

Es agradable y fundamentada en el respeto

- ¿Qué cambios considera que se pueden implementar para mejorar la comunicación interna?

Considero que hasta el momento todo ha marchado de la mejor manera, es decir que no tendría ningún tipo de sugerencia en ese sentido; si el respeto es nuestra base para una buena convivencia no van a existir inconvenientes

- ¿Considera que hay espacios de bienestar en la institución?
- *Claro que sí, gracias a la inversión en infraestructura y al esfuerzo de darle lo mejor a la comunidad corazonista contamos hoy en día con espacios de bienestar, que nos motiva a dar lo mejor de nosotros mismos.*

- ¿Cuáles les gustaría que fueran los espacios de bienestar en la institución?

En relación con la respuesta anterior me siento en lo personal satisfecha con los espacios que contamos a nuestra disposición

.

- ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la institución?

Afable; existe una interacción constante, haciendo un uso apropiado de los canales que tenemos a nuestra disposición como circulares internas, correo electrónico, grupo de WhatsApp, entre otros

En contraste con la encuesta, las entrevistas permiten identificar que en la institución hay buenos espacios de comunicación, aunque se evidencia como necesidad la ampliación de los mismos de acuerdo con los avances tecnológicos y las tendencias modernas, tales como el uso de redes sociales o WhatsApp.

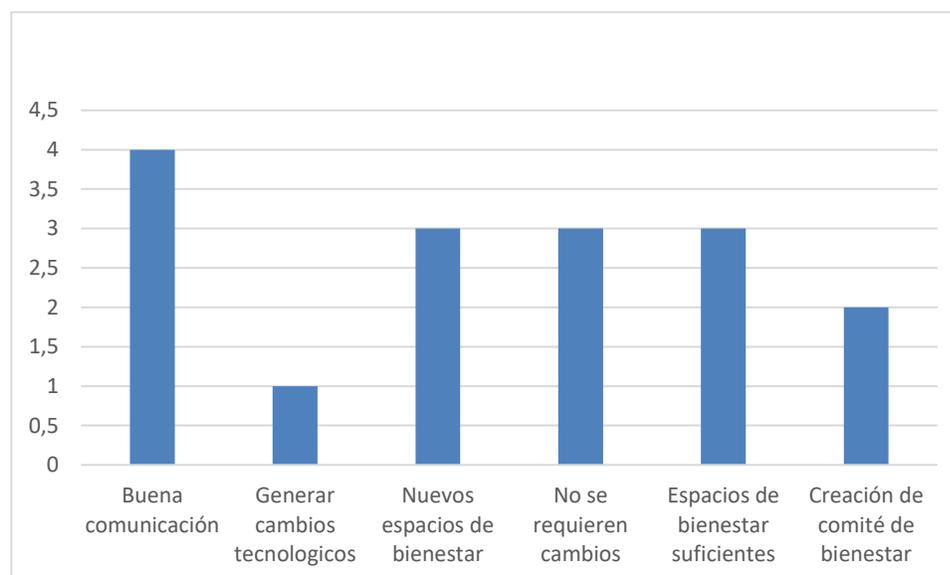


Figura 7. Análisis gráfico de entrevistas, elementos comunes.

Fuente: elaboración propia

Tal como se señaló, la entrevista se realizó a un grupo de 5 docentes. Las respuestas se agruparon en 6 grupos: Buena comunicación, generar cambios tecnológicos, nuevos espacios de bienestar, no se requieren cambios, espacios de bienestar insuficientes, creación de un comité de bienestar. La grafica muestra el número de personas que confluyeron frente a una misma propuesta. El análisis de las entrevistas muestra un elevado nivel de satisfacción con la comunicación y con los espacios dispuestos para ella. Aunque plantean y dejan abierta la posibilidad de mejorar, algunos consideran que no hay ningún cambio que hacer pues se encuentran satisfechos. En contraste, lo más crítico de la encuesta fue la resistencia al cambio. Algunas preguntas mostraron que había elementos de la comunicación que se podían mejorar, los cuales quedaron en evidencia por medio de la pregunta abierta. La mayoría de encuestados en la pregunta abierta apuntaron a mejorar la comunicación, por ello se resalta como el elemento más importante pues se expuso con mayor claridad. De otra parte, la entrevista señala que la comunicación es buena, pero puede mejorar, esto porque los cambios que se proponen por parte de los docentes apuntan a mejoras en la convivencia y espacios de bienestar donde puedan relacionarse, con lo cual se avizoran elementos de falla en la comunicación.

En la Encuesta se añaden propuestas directas frente a la creación de espacios de bienestar como Bibliotecas Virtuales, un jardín con plantas autóctonas de la región, un laboratorio interactivo, entre otros

espacios que sin duda representan una gran inversión pero que ampliarían significativamente los espacios de interacción. La entrevista también apunta a la creación de espacios de comunicación con ayuda de elementos tecnológicos, así como de espacios de bienestar y la creación de comités de bienestar. En general, las respuestas convergen en el mejoramiento de la comunicación.

Al contrastar los resultados de la encuesta con los de la entrevista se evidencian como factores comunes: la resistencia al cambio, la comunicación y la creación de espacios de bienestar. Se debe tener en cuenta que estos 3 factores se encuentran relacionados y afectan el clima organizacional. Uno de los factores que generan resistencia al cambio es que las iniciativas provengan de los directivos lo cual se puede evidenciar que no es comunicado por las personas que se sienten de alguna forma afectadas con este hecho. Sin duda los trabajadores se amoldan a su manera de trabajar, si se presenta alguna propuesta de cambio que implique salir de la *zona de confort* genera malestar, más aún cuando la propuesta emana de los directivos. A pesar de que sea comunicada, se acepta, pero no quiere decir que necesariamente sea compartida por todos, esto se agrava si se tiene en cuenta que no se comunica quizá para no generar choques o quedar mal con los jefes.

De otro lado, cuando se analiza la comunicación, se evidencia que quizá la parte más alta de la pirámide organizacional del colegio (los directivos) no son prestos a la utilización de las redes sociales como medio de comunicación, lo cual también es un indicador de resistencia al cambio. Cada día las nuevas tecnologías en materia de comunicación presentan nuevos avances, lo cual hacen a velocidades que dificultan la adaptación, quizá también pueda pensarse que las redes sociales son un medio de comunicación no formal dentro de una empresa. Sin embargo, se presentan cada vez más con más fuerza y van posicionándose, ignorarlas puede implicar una afectación del clima organizacional, e incluso, afectar la eficiencia de la comunicación o la velocidad de transmisión de un mensaje. En estos aspectos se debe invertir quizá en capacitación para el manejo de las nuevas tecnologías, las Instituciones Educativas deben adaptarse a los cambios sociales, no rezagarse a las formas preestablecidas, esto les permitirá permanecer vigentes y reaccionar rápidamente a los cambios sociales, aprovecharlos para fortalecer el proceso de formación.

Por último, los espacios de bienestar también son espacios de comunicación que tiene un impacto directo en la motivación laboral y en el clima organizacional. Se debe invertir en estos espacios no solo para los estudiantes sino también para los profesores y en general, todos los involucrados con la organización. Debe ser un espacio que los atienda de forma integral, donde incluso puedan tratar temas personales que de una u otra forma inciden en el rendimiento y en la disposición del trabajador con su trabajo.

10. CONCLUSIONES

Este trabajo permitió analizar las causas que afectan el clima organizacional del Colegio Sagrado Corazón de Jesús. Las categorías más relevantes para este análisis fueron las de satisfacción, de motivación, de comunicación, la resistencia al cambio y las relaciones personales. A través de ellas se pudo identificar qué aspectos afectan el clima organizacional de la institución los cuales pueden tener incidencia en otros aspectos como el cumplimiento de los fines y metas establecidas por ella. Por tanto, de la valoración de estos elementos es posible realizar un diagnóstico que favorezca el desempeño adecuado del capital humano.

Los instrumentos utilizados para la indagación del clima organizacional en la institución (entrevista y encuesta) permiten afirmar que en la Institución hay un buen clima de trabajo. Sin embargo, existen factores que lo afectan, uno de ellos está relacionado con las nuevas iniciativas –en los eventos en que ésta proviene de los directivos– frente a lo cual no se identificó una causa objetiva sino subjetiva o de percepción de los trabajadores. En general, se puede afirmar que éstos prefieren trabajar bajo circunstancias de estabilidad en los procesos o procedimientos que ya conocen, les genera malestar o resistencia las nuevas iniciativas puesto que implican salir de la *zona de confort* e implican un proceso de adaptación. Lo anterior, se agrava cuando las iniciativas provienen de los directivos y no del cuerpo de docentes.

Otro de los factores que afecta el clima organizacional, y que se identificó al evaluar la categoría de comunicación, es la resistencia al cambio por parte de los directivos en la implementación de las nuevas formas de comunicación, como medios formales de comunicación institucional. Al hablar de las nuevas formas de comunicación se hace referencia a las redes sociales, a sistemas de mensajería instantánea como WhatsApp, o algunas aplicaciones de trabajo tales como *Microsoft Teams*, las cuales suponen un esfuerzo adicional para todos, por las dificultades que puede traer la adaptación a nuevas formas de trabajo. Se debe tener en cuenta que una IE debe estar a la vanguardia con los cambios sociales, así como de las nuevas dinámicas que propone la tecnología, que antes de dificultar las relaciones de trabajo pueden resultar de ayuda y facilitar los procesos que se lleven a cabo.

Por tanto, es importante que antes de resistirse a implementar estos cambios, lo que se haga sea destinar recursos enfocados a la capacitación de todos los miembros de la Institución, de forma que se

utilicen estas herramientas eficientemente y sirvan de apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Otro factor muy importante dentro de este análisis, y que le permitiría a la Institución funcionar realmente como una organización humana –desde el punto de vista del enfoque antropológico de las organizaciones– es la disposición de espacios de bienestar que estén al servicio de todos los trabajadores. A lo largo de este trabajo se pudo identificar la importancia del enfoque humanista o institucional de la organización y que en una IE se debe buscar la satisfacción de las motivaciones actuales de forma que resulte en beneficio de las necesidades de la persona (Sandoval L. Y., 2008, pág. 49).

Por tanto, la Institución debe disponer de espacios de bienestar para los trabajadores donde ellos puedan compartir sus problemas y encontrar apoyo profesional en la resolución de los mismos. A esto hace referencia la observación acerca de la falta de espacios de bienestar realizada por ellos, puesto que dentro de la IE no tienen apoyo psicológico, como se evidencia en el marco institucional. Este elemento afecta el clima organizacional y además dificulta su buen desempeño, cuando tienen problemas personales, tal y como se ha estudiado. Los trabajadores de la Institución Colegio Sagrado Corazón de Jesús se encuentran satisfechos con la labor que desempeñan en la organización, con su jornada de trabajo, con la forma en la que se fomenta el compañerismo, tienen sentido de pertenencia hacia la institución y sienten que son tenidos en cuenta para generar cambios.

Todos estos elementos indican que hay un equipo humano con el cual trabajar y a partir del que se pueden generar cambios que impacten directamente los procesos y el clima organizacional, lo cual se debe reflejar en los estudiantes como la razón de ser de la Institución. Se puede expresar que los trabajadores se encuentran motivados. Los motiva sentirse parte fundamental de la institución, la forma en la que se ve incentivado su trabajo, la preocupación que muestra la institución por el bienestar emocional y familiar de los trabajadores, aunque como se analizó echan de menos que no tengan suficientes espacios de bienestar destinados para ellos.

El malestar en los docentes se puede causar por factores extrínsecos e intrínsecos tal y como quedó demostrado por medio de los instrumentos. Sin embargo, dentro del Colegio Sagrado Corazón de Jesús se nota más la presencia de factores extrínsecos como el de los espacios de bienestar, las relaciones sociales con los directivos, el desempeño de nuevas actividades que implican salir de la *zona de confort*.

Se pone de presente que la resistencia al cambio de los trabajadores frente a las metas de las nuevas iniciativas propuestas por los directivos es total, esto ha conducido a que los proyectos no se realicen. Esta afirmación tiene sustento con la fallida implementación del proyecto SABIOTONES del año 2018, en el cual, a pesar de haberse realizado la capacitación de los colaboradores relacionados con el proyecto, no se desarrolló, la plataforma cayó en desuso y en el año 2019 no se utilizó. Esto se traduce en pérdidas cuantificables en dinero y en tiempo por parte de la institución. Una de las razones que se le pueden atribuir como causa del fracaso de la iniciativa fue que, al momento de elegir la plataforma, y la editorial, no se tuvo en cuenta la opinión de los docentes. Sin embargo, esta no es una causa válida para que los trabajadores se nieguen a utilizar las herramientas que se disponen, su actitud ante las nuevas iniciativas debe ser receptiva. En este sentido la resistencia al cambio es de doble vía, se presenta tanto del nivel directivo hacia abajo, como de los docentes hacia arriba.

Como se ve, el clima organizacional y los elementos analizados como categorías sirven de apoyo a las organizaciones para la implementación, puesta en marcha y la eficacia de las nuevas iniciativas. La satisfacción laboral, la motivación, la comunicación, las relaciones humanas son variables que se deben medir para prevenir un mal ambiente de trabajo, que inciden como factores de resistencia a los cambios que se pretenden implementar a nivel organizacional. Por tanto, si una IE pretende desarrollar su misión, no solo enfocada en los resultados sino también con un enfoque humanista o antropológico, debe realizar evaluaciones periódicas de clima organizacional y disponer espacios de bienestar para los trabajadores donde se atiendan las problemáticas personales que los aquejen diariamente. Así, cuando se pretendan realizar proyectos nuevos, tendrá una mejor perspectiva de cómo plantearlos y de cuáles son las necesidades reales de la organización. Esto, sin duda permite, además, una mejor administración de los recursos que se vayan a invertir, e igualmente, el establecimiento de relaciones personales óptimas que contribuyen a un ambiente colaborativo de trabajo.

11. RECOMENDACIONES

El desarrollo del presente trabajo permite recomendar, inicialmente, la realización de **talleres de formación o capacitación de liderazgo o *coaching***, lo cual podría generar consciencia a la hora de recibir, transmitir, y poner en práctica las propuestas de la alta dirección. Es difícil reconocer un líder que no pueda sujetarse, seguir ordenes o instrucciones. Lo anterior permitirá fortalecer aún más **el sentido de pertenencia**, lo cual se traduce en que tanto el cuerpo el directivo, administrativo, docente se sientan dueños del proyecto en el que diariamente trabajan: la educación y formación integral de quienes serán el futuro de una sociedad.

La formación básica y media son las bases de la formación, si esto no se hace de forma correcta, los futuros estudiantes o profesionales pueden presentar falencias, de conocimiento científico, como en su aspecto personal, familiar y social. Debe ser una educación enfocada tanto en el valor de la persona humana como en los conocimientos técnicos o profesionales que se quieran impartir, pero para ello es fundamental que haya ese sentido de pertenencia tanto por la Institución que se representa como de la labor que se desempeña diariamente.

A su vez, deberían realizarse talleres de **formación en estrategias comunicativas**, de forma que puedan adaptarse a los distintos métodos de comunicación bien sean internos o externos, formales o informales. Ahora bien, no es solo que el mensaje se transmita sino que se ponga en práctica y debe hacerse de forma oportuna, pero en caso de desacuerdo o de dudas que siempre estén abiertos los canales de comunicación adecuados para que se pueda transmitir dentro de un ambiente de confianza o *partnership*, se debe entender que no solo hay relaciones verticales sino también horizontales, y que en ocasiones los dirigentes encuentran las respuestas a sus problemas según la voz de quienes diariamente ejecutan las actividades de la organización.

12. PLAN DE SEGUIMIENTO E INTERVENCIÓN

Se trata de poner en marcha las ideas que se han planteado. Para ello deben seguirse los siguientes lineamientos:

- a) Definir objetivos: por medio de la elaboración de las metas que se pretendan lograr en el corto y mediano plazo. El clima organizacional no da espera, así como tampoco los cambios sociales. En este sentido, los índices de resistencia deben mejorar para que la Institución se pueda adaptar rápidamente a los cambios que exijan los nuevos desafíos sociales. Por tanto,
- b) Detallar la estrategia: se debe crear un grupo de trabajo, y a partir de allí un modelo de coordinación. Establecer las funciones que cada uno desempeñará en el desarrollo del plan de trabajo para detallar los aspectos fundamentales que permitan el cumplimiento de los objetivos.
- c) Plantear las tareas: se refiere a detallar las funciones que desarrollará cada uno de forma individual y cómo se articulan entre ellas. Esto también conlleva a la elaboración de un presupuesto para determinar los costos del plan y de la ejecución del mismo. Se trata de documentar cada uno de los puntos anteriores.
- d) Definir los tiempos de ejecución de las tareas: para generar el impacto que se requiere es necesario que los planes tengan un límite temporal que atienda a las necesidades de implementación dentro de la institución. Es necesario entonces establecer la fecha en que iniciaría el proyecto, de cierre y la de presentación de los informes periódicos.
- e) Designar responsables: establecer quiénes dentro del grupo de trabajo verificarán los objetivos y liderarán el seguimiento de la estrategia.
- f) Ejecutar el plan: para iniciar se debe contar con los elementos definidos en los pasos anteriores, esto es contar con el personal, los grupos de trabajo, roles, presupuesto, objetivos, cronograma, etc.

12.1. Plan de seguimiento

Para que se cumpla lo anterior a cabalidad debe establecerse un plan de seguimiento. Con esto se puede llevar un control de lo que se ha avanzado durante el tiempo, y la incidencia del plan frente al clima organizacional y la resistencia al cambio.

- a) Elaboración de un informe de seguimiento: es la fuente de información de los avances obtenidos durante la ejecución. Su diligenciamiento corresponde al líder del grupo. Así mismo, debe tener en cuenta la naturaleza de la actividad realizada, si se trata de un taller este se agotará en un solo momento. Si, por el contrario, son varios talleres o actividades se deben tener en cuenta los compromisos adquiridos para cada sesión.
- b) Reuniones de seguimiento: deberán programarse por el líder del grupo, con asistencia obligatoria. Para esto es necesario tener en cuenta todas las herramientas de comunicación disponible, preferiblemente virtuales, o si fuera necesario presenciales. De cada reunión se debe levantar un acta donde se indique los temas tratados y los compromisos y enviarlas al responsable en el área administrativa para su revisión y validación.
- c) Aprobación de los informes: cada informe debe ser aprobado y en él realizar las anotaciones pertinentes las cuales deben ser socializadas con todos los trabajadores.

Se trata inicialmente de 3 estrategias enfocadas en la capacitación de los trabajadores en temas de liderazgo, en la formación de estrategias comunicativas y en el fortalecimiento de la imagen empresarial subjetiva, son actividades que requieren presupuesto y quizá conocimiento específico que debe ser contratado. Por tanto, deben crearse comités, establecer roles enfocados en temas logísticos, presupuestales y de capacitación. Se traducen en la búsqueda del conferencista adecuado, el lugar, la fecha y el tiempo de cada sesión, de forma que no interfiera con la jornada ordinaria de trabajo. En caso de que lo haga la capacitación deberá efectuarse por turnos.

Las estrategias comunicativas quizá requieran la contratación de personal o incluso también la capacitación de los mismos en el manejo de las herramientas comunicativas existentes, preferiblemente virtuales, como de las formas de comunicación y transmisión de información, de forma que sea respetuosa oportuna y clara. El fortalecimiento de la imagen empresarial vendrá de la mano con el desarrollo del plan,

pues contiene elementos que contribuyen a ello. También será importante la generación de espacios de bienestar, lo cual deberá ser desarrollado por un comité que atienda la situación presupuestal de la Institución y la inmediatez o necesidad de la incorporación de cada espacio.

12.2. Plan de Acción.

El objetivo para el Colegio Sagrado Corazón de Jesús en el corto plazo es mejorar el clima organizacional. Para ello se ha propuesto la elaboración de talleres de liderazgo u grupos focales, teniendo en cuenta que este tipo de actividades permiten el autoconocimiento y mejorar las relaciones con los demás (Exelencia Educativa A.C.). Para lograrlo deberán seguirse el siguiente plan:

Ficha técnica

Objetivo: incrementar el empoderamiento de los docentes hacia las iniciativas del Colegio Sagrado Corazón de Jesús.

Público Objetivo: Docentes y Personal Administrativo.

Metodología: Talleres y grupo focales

Evaluación: revisión y contraste de resultados obtenidos en investigación y posteriormente nueva encuesta de satisfacción laboral.

Estrategia “Con tu aporte somos valiosos”

Tema 1 – Liderazgo Mediante Estrategias de Empoderamiento

Actividades: Taller enfocado a la potencialización de habilidades como líderes educativos

Grupos Focales: los docentes del área de humanidades en conjunto con el departamento de psicología dirigirán los grupos focales en donde se discutirán estrategias de liderazgo y trabajo en equipo.

Tema 2: Comunicación Divino, Tesoro de la Humanidad

Actividades: se elegirá un día del mes el cual será un espacio lúdico donde se harán actividades enfocadas a potencializar el efecto del mensaje. El teléfono roto, con temáticas educativas entre los docentes será una de las actividades planteadas en este día. Así mismo se utilizarán las herramientas tecnológicas como el

WhatsApp para una actividad denominada “yo envié el mensaje” en el cual los docentes tendrán que crear una herramienta educativa mediante la comunicación solo a través del medio planteado.

Tema 3 · Talleres para reforzar las capacitaciones de liderazgo.

Actividades: un grupo de docentes seleccionados al azar serán los encargados de dictar un taller a sus compañeros, y al área administrativa, en el cual el tema eje sea el sentido de pertenencia hacia el proyecto institucional, los insumos y material deben ser creatividad de los encargados del taller. Todo con el fin de que haya un reconocimiento de los valores institucionales intrínsecos en la actividad.

Recursos:

Espacio para el día lúdico de la comunicación que disponga de escenarios recreativos. Salones para talleres que dispongan de ayudas audiovisuales. Celulares de uso propio de los docentes.

Consideraciones generales

La estrategia empezaría a aplicarse en el primer semestre del 2021 y será en un plazo máximo de 6 meses, en el cual se aplicará un tiempo de realización y estudio de dos meses para cada temática. Los recursos saldrán del presupuesto destinado para la aplicación de la estrategia, para lo cual será una inversión en materiales y honorarios a conferencista.

12.3. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					LUGAR: COLEGIO DE BACHILLERATO SAGRADO CORAZON DE JESUS					
PROYECTO: ESTRATEGIA "CON TU APORTE SOMOS VALIOSOS"										
RESPONSABLES: DOCENTES DEL COLEGIO SAGRADO CORAZON DE JESUS										
No.	TEMA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROGRAMADO CUMPLIDO	DE ENERO A JUNIO DEL 2021					
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	LIDERAZGO	CONFERENCISTA INVITADO	Taller enfocado a la potencialización de habilidades como líderes educativos.	P						
				C						
2	COMUNICACIÓN	AREA DE HUMANIDADES	El teléfono roto (día lúdico de la comunicación)	P						
				C						
3	IMAGEN INSTITUCIONAL	GRUPO SELECCIONADO AL AZAR	dictar un taller ante sus demás compañeros y área administrativas	P						
				C						
NOTA: el cronograma está sujeto a cambios debido a factores como: calendario académico u otros factores externos que impidan la ejecución programada.										

Tabla 7 Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia

12.4. Indicadores del plan de acción



COLEGIO
SAGRADO
CORAZÓN DE
JESÚS

INDICADORES DE MEDICION DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Nombre del indicador	Tipo de indicador	Para qué sirve	Proceso	Fórmula	Unidades	Meta	Tendencia Esperada	Frecuencia de Medición	Fuente de Información	Responsable
% Cumplimiento del Plan de Capacitación	Eficacia	Para verificar el cumplimiento del plan de capacitación	Medición del clima laboral	N.º de capacitaciones realizadas/N.º de capacitaciones programadas en el plan de capacitaciones	%	100	TOTAL	Trimestral	Informes de capacitaciones reportadas, certificados de asistencia a capacitaciones	Secretaría General
Cobertura de las capacitaciones	Eficacia	Para medir que porcentaje de trabajadores que recibieron la capacitación frente al total del personal	Medición del clima laboral	N.º de personas que recibieron capacitación /Total del personal que necesita capacitación	%	100	TOTAL	Trimestral	Lista de asistencias y programa de capacitación	Secretaría General
Grado de satisfacción del personal	Cualitativo	Para medir el nivel de percepción del clima organizacional	Medición del clima laboral	Calificaciones en encuesta de clima organizacional/ N.º de personas encuestadas	%	90	AUMENTO	Anual	Encuesta de clima organizacional	Secretaría General
% cumplimiento de las actividades programadas para mejorar el clima organizacional	Eficacia	Para medir el porcentaje de cumplimiento de todas las actividades programadas para mejorar el clima organizacional	Medición del clima laboral	Actividades realizadas/Actividades programadas	%	100	TOTAL	Trimestral	Informes de actividades realizadas, certificados	Secretaría General
Satisfacción de los maestros	Cualitativo	Medir la satisfacción y motivación de los maestros a partir de las acciones tomadas	Medición del ambiente laboral	Número de maestros que cumplen las metas de satisfacción/Número de clientes evaluados	%	80	AUMENTO	Anual	Encuesta de clima organizacional	Secretaría General

Tabla 8. Indicadores del plan de acción
Fuente: Elaboración Propia

13. REFERENCIAS

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Aguado, J. M. (2004). Obtenido de [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Inf%20ormacion%20\(TIC\)%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Inf%20ormacion%20(TIC)%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Aristóteles. (s.f.). *La política*. Madrid: Ediciones Nuestra Raza.
- Ashby, E. (1969). *La tecnología y los académicos. Ensayos sobre la Universidad y la revolución científica*. Caracas: Monte Ávila.
- Bayen, M. (1978). *Historia de las universidades*. Barcelona: Oikos-tau.
- Becerra, C. V. (2015). Caracterización del Ambiente Laboral en la Biblioteca Universitaria de Bogotá. Chia, Cundinamarca, Colombia: Universidad de la Sabana, Facultad de Educación. Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.
- Bolaños, J. (17 de agosto de 2015). Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos. Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Budd, J. (1998). *The Academic Library: Its Context, Its Purpose, and Its Operation*. Englewood: Libraries Unlimited.
- Caballero, K. (2002). Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Calva González, J. J. (de 2012). *Investigación bibliotecológica*. Recuperado el 06 de jun. de 2012, de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2012000300011&script=sci_arttext
- Calvacante, J. (2004). Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf>

- Cantón, I., & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 13, núm. 1, 214-226.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Argentina: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo.
- Castillejo, D., & Salazar, A. (2018). Motivación y Satisfacción Laboral en Docentes de Colegios Nacionales en la Zona Centro Norte de Lima Metropolitana. Lima, Perú.
- Charles Creel, M. (1992). *Simposio Latinoamericano De Comunicación Organizacional – El Diagnóstico De Comunicación*. Felafacs –Afacom.
- Chiang Vera, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones humanas*. México: McGraw Hill.
- Congreso de Colombia. (4 de julio de 1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá.
- Davis, M. E. (21 de Junio de 2003). *www.ala.org*. Obtenido de Chapter 16: History Retrieved: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/resources/policies/chapter16history.cfm>
- Delfin, L., Escudero, J., & Arano, R. (2014). Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Dove, S. (2001). *Las decisiones políticas: instituciones vrs. organizaciones*. Obtenido de Biblioteca de Ideas. Papers del Instituto Internacional de Gobernabilidad: www.iigov.org
- Exelencia Educativa A.C. (s.f.). <http://www.cisc.org.mx/>. Obtenido de Liderazgo docente y calidad educativa: http://www.cisc.org.mx/liderazgosjuveniles/documentos/MaterialBibliografico/Liderazgo/Curso_liderazgo_docente.pdf
- Favaro, D. (s.f.). Obtenido de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>

- Forero Forero, C. H. (2012). *Perspectivas teóricas de aproximación a la organización y estructura de la institución educativa*. Chía: Universidad de La Sabana.
- Forero, C. H. (2012). <http://intellectum.unisabana.edu.co>. Obtenido de Perspectivas teóricas de aproximación a la organización y estructura de la institución educativa: http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6583/1/CLAUDIA%20HELENA%20FORERO%20F%20%28T%29_159317.pdf
- Gálvez, R. D. (Enero de 2015). Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de un hospital privado, ubicado en la cabecera departamental de zacapa. Zacapa: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Galvez-Rosa.pdf>.
- Gamboa Fuentes, S. R. (nov. de 2000). *Dialnet*. Recuperado el 6 de jun. de 2014, de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/283288.pdf
- García Requena, F. (1997). *Organización escolar y centros educativos*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Gelfand, M. A. (1968). *University Libraries for developing camping*. Obtenido de Unesco: <http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000007/000714eo.pdf>
- Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Diomensiones del Clima Organizacional*.
- Gonzales Roma, V. (1999). Clima en las organizaciones laborales y los equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada*, 269-285 p.
- González, S. (2008). Obtenido de http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf
- Gotterman, G. (1985). *IFLA University Libraries in developing*. New York: IFLA.
- Güell, L. (24 de marzo de 2014). Estudio de la satisfacción laboral de los maestros. Catalunya, Barcelona, España.

- Hannoun, G. (2011). *"Satisfacción Laboral"*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- Harf, R. y. (2008). *Conduciendo la escuela: manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, C. (jul./dic. de 2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. Ciudad de México, México.
- L., S. (1992). *Psicología social de las organizaciones, nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Lau, J. (02 de Mayo de 2001). *Aprendizaje y calidad educativa: papel de la biblioteca*. Obtenido de Seminario "Bibliotecas y calidad de la educación": <http://bivir.uacj.mx/dhi/publicacionesUACJ/Docs/ponencias/PDF/ponmedellin01.pdf>
- Lihon, D. S. (1983). *Planteamiento, organización y administración de centros de documentación*. Lima: INIDE.
- López, M. E., Restrepo, L. E., & López, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technica año XVIII, Vol 18.*, 149 - 157.
- Martínez, D. (2010). *El Centro de Recursos para el Aprendizaje CRAI. El nuevo modelo de biblioteca universitaria*. Obtenido de http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/11982/1/didac_nuevomodelo.pdf
- Martínez, D. (s.f.). *El Centro de Recursos para el Aprendizaje CRAI. El nuevo modelo de biblioteca universitaria*. Obtenido de http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/11982/1/didac_nuevomodelo.pdf

- Morillo, J. P. (2007). Las tendencias educativas del siglo XXI y el currículo de las escuelas de Bibliotecología, Archivología y Ciencia de la Información de México y Venezuela. *Investigación bibliotecológica*.
- Naranjo, M. L. (21 de Agosto de 2009). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Ovejero, A. (2007). Obtenido de <https://telemedicinadetampico.files.wordpress.com/2012/07/83834274-las-relaciones-humanas.pdf>
- Palmero, F. (1997). Obtenido de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/reme.numero.20.21.motivacion.conducta.y.proceso.pdf>
- Peiró, J., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 41-70. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- Pérez, L. (19 de mayo de 2017). Factores de la comunicación organizacional interna que inciden en la imagen corporativa. Quito, Ecuador.
- Pérez, P. (2011). Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>
- Polo, L. (1997). *Antropología de la accion directiva*. Madrid: Aedos.
- Polo, L. (2011). *La acción de gobierno. Filosofía y Economía*. Pamplona: Eunsa.
- Prats, J. (2001). *D.C. North: el neoinstitucional-institucionalismo y la teoría del desarrollo institucional*. Obtenido de www.iigov.org
- Procel, G. (2012). Obtenido de <http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/Conferencia-lunes-10-SEP-12.pdf>

- Red de desarrollo Institucional. (s.f.). Obtenido de https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/RDI fasciculo07.pdf
- Rey, C. (2011). *www.tesisred.net*. Obtenido de La misión en la empresa: https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Pe%C3%B1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sabelli, M. (2012). *LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE INFORMACIÓN EN URUGUAY: construyendo una concepción integradora de la investigación, la enseñanza y la extensión universitaria*. Obtenido de http://www.eubca.edu.uy/sites/default/files/text/informatio/11_13/07_la_investigacion_en_las_ciencias_bibliotecologicas_y_de_informacion_en_uruguay.pdf
- Sandoval, L. Y. (2006). *www.scielo.org.co*. Obtenido de El ser y el Hacer de la Organización Educativa: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v9n1/v9n1a03.pdf>
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución Educativa y Empresa*. Chia - Cundinamarca, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Sandoval, M. (13 de mayo de 2004). El aprendizaje organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento, y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Cholula, Puebla, México. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- Santos, D. (2012). Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf
- Schlemenson. (1998). *Seis dimensiones para un análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.

- Schvarstein. (1992). *Psicología social de las organizaciones, nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Segredo, A. M. (s.f.). *La Gestión Universitaria y el Clima Organizacional*. Obtenido de http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol25_2_11/ems13211.htm
- Sellés, J. F. (s.f.). 9 consejos al gobernante. <http://www.leonardopolo.net/revista/mp42.htm#Juanfer>.
- Soriano, M. (2001). Obtenido de <file:///C:/Users/JorgeAM/Downloads/Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932.pdf>
- Stricker, U. d. (2007). Administrando la cultura laboral: sentido común, apoyo empático estrategias creativas. En J. Lau, *Ambiente laboral: estrategias de trabajo efectivo en bibliotecas* (págs. 17-31). Buenos Aires: Alfagrama.
- Vásquez, L. I. (2015). Relaciones Interpersonales y desempeño laboral en los trabajadores del centro de salud morales. *Tesis para obtener el grado académico de maestra en gestión de los servicios de la salud*. Tarapoto, Perú.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnostico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Weiner, S. G. (2005). The History of Academic Libraries in the United States: A Review of the Literatur. *Library Philosophy and Practice*.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Wiegand, W. A. (1983). *Leaders in American academic librarianship, 1925-1975*. Pittsburgh: Beta Pi Mu.
- Zayas Pérez, F. y. (2010). Educación y educación escolar. *Actualidades investigativas en educación*.

Zayas, P., Baez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (diciembre de 2015). *www.scielo.org.co*. Obtenido de Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n2/v23n2a04.pdf>

14. ANEXOS

INFORME DE USO PLATAFORMA SABIOS

EDITORIAL LIBROS Y LIBROS

Fecha:	16 de mayo de 2018
Elaborado por:	Luis Carlos Pérez Fuentes (Sabio encargado)
Dirigido a:	Colegio Sagrado Corazón de Jesús
Concepto:	Se entrega informe de la cantidad de tareas, foros y sabiotones (Exámenes preestablecidos por núcleos temáticos) que han colocado los profes hasta la fecha en la plataforma sabios, se evidencia poco uso en la mayoría de los profesores, excepto la profesora Yunelis Rendón que tiene mayor uso en la plataforma.

DOCENTE	MATERIA	CURSO	TAREAS	FOROS	SABIOTONES
MARIELA TORRES CONDE	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	6A	1	0	1
SIRIA POLO GAMERO	EDUCACION ARTISTICA	6A	1	0	NA
YARA JANETH LÓPEZ ESCOBAR	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	6A	1	0	0
VALERIO VIVAS GIRALDO	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	6A	1	0	NA
YUNELIS MELISSA RENDÓN DE ALBA	MATEMATICAS	6A	6	0	1
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	6A	0	0	NA
MARIELA TORRES CONDE	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	6B	1	0	1
YARA JANETH LÓPEZ ESCOBAR	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	6B	0	0	0
VALERIO VIVAS GIRALDO	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	6B	0	0	NA
YUNELIS MELISSA RENDÓN DE ALBA	MATEMATICAS	6B	8	0	1
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	6B	0	0	NA

MARIELA TORRES CONDE	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	6C	1	0	1
YARA JANETH LÓPEZ ESCOBAR	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	6C	0	0	0
VALERIO VIVAS GIRALDO	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	6C	0	0	0
YUNELIS MELISSA RENDÓN DE ALBA	MATEMATICAS	6C	8	0	1
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	6C	0	0	NA
MARIELA TORRES CONDE	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	6D	1	0	1
YARA JANETH LÓPEZ ESCOBAR	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	6D	0	0	0
VALERIO VIVAS GIRALDO	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	6D	0	0	NA
YUNELIS MELISSA RENDÓN DE ALBA	MATEMATICAS	6D	6	0	1
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	6D	0	0	NA
LIBARDO VILLALBA ARIZA	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	7A	0	0	2
YARA JANETH LÓPEZ ESCOBAR	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	7A	0	0	0
VALERIO VIVAS GIRALDO	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	7A	0	0	NA
RICARDO ANTONIO RICARDO HERRERA	MATEMATICAS	7A	2	0	0
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	7A	0	0	NA
LIBARDO VILLALBA ARIZA	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	7B	0	0	0
YARA JANETH LÓPEZ ESCOBAR	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	7B	0	0	0
VALERIO VIVAS GIRALDO	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	7B	0	0	NA
RICARDO ANTONIO RICARDO HERRERA	MATEMATICAS	7B	1	0	0
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	7B	0	0	0
MARIELA TORRES CONDE	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	7C	0	0	0
OSLENYS ALFONSO GARCIA ARISMENDY	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	7C	1	0	0
VALERIO VIVAS GIRALDO	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	7C			NA
RICARDO ANTONIO RICARDO HERRERA	MATEMATICAS	7C	1	0	0

ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	7C	0	0	0
LORENA MONTES VERTEL	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	8A			0
ALEXANDRA MARTINEZ MARQUEZ	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	8A	1		0
BORIS ALGARIN JOLEANEZ	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	8A	2	0	NA
LUS MARIA HINCAPIE NAVARRETE	MATEMATICAS	8A	0	0	0
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	8A	0	0	0
LORENA MONTES VERTEL	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	8B	0	0	0
ALEXANDRA MARTINEZ MARQUEZ	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	8B	1	0	0
BORIS ALGARIN JOLEANEZ	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	8B	2	0	NA
RICARDO ANTONIO RICARDO HERRERA	MATEMATICAS	8B	1	0	0
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	8B	0	0	NA
LORENA MONTES VERTEL	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	8C	1	0	0
ALEXANDRA MARTINEZ MARQUEZ	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	8C	0	0	0
BORIS ALGARIN JOLEANEZ	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	8C	0	0	NA
LUS MARIA HINCAPIE NAVARRETE	MATEMATICAS	8C	0	0	0
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	8C	0	0	NA
LORENA MONTES VERTEL	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	9A	2	0	0
ALEXANDRA MARTINEZ MARQUEZ	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	9A	1	0	0
BORIS ALGARIN JOLEANEZ	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	9A	1	0	NA
LUS MARIA HINCAPIE NAVARRETE	MATEMATICAS	9A	0	0	0
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	9A	0	0	NA
LORENA MONTES VERTEL	CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	9B	1	0	0
ALEXANDRA MARTINEZ MARQUEZ	HUMANIDADES ESPAÑOL Y LITERATURA	9B	1	0	0
BORIS ALGARIN JOLEANEZ	HUMANIDADES IDIOMA EXTRANJERO INGLES	9B	1	0	NA

LUS MARIA HINCAPIE NAVARRETE	MATEMATICAS	9B	0	0	0
ANWAR AGUDELO IBARRA	TECNOLOGIA E INFORMATICA	9B	0	0	NA