



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**  
**Escuela de Posgrado**

Tesis

**CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN DOCENTE EN EL  
COLEGIO TÉCNICO MICROEMPRESARIAL EL CARMEN -  
COLOMBIA, 2016**

Para optar por el grado de:  
**MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
PEDAGOGÍA**

Presentada Por:  
**GONZÁLEZ ROMÁN, Sandra Milena**  
**FIGUEROA APARICIO, Hermes**

LIMA – PERÚ  
2017

Tesis

**CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN DOCENTE EN EL  
COLEGIO TÉCNICO MICROEMPRESARIAL EL CARMEN -  
COLOMBIA, 2016**

Línea de Investigación  
**Gestión y calidad educativa**

Asesor:

**Dr. Julio Fox Cortez**

## Dedicatoria

A Stefany, mi hija, Orlando, mi esposo,  
por el apoyo y ser las fuentes que me inspiraron e  
invitaron a realizar este trabajo.

Sandra

A mi hija y a mi esposa, que me han acompañado en  
la creación de este proyecto, que significa un logro para  
los tres.

Hermes

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a la universidad NORBERT WIENER, nos ha ofrecido la oportunidad de crecer no solo como profesionales sino como persona útil a nuestra sociedad.

Agradecer la amistad que en algún momento floreció y la cual hoy nos mantiene unidos compartiendo un mismo sueño, obtener el grado de maestría y todo esto se ha logrado por el respeto, la comprensión y tolerancia que nos caracteriza y permite trabajar, estudiar y proyectarnos hacia el futuro.

A nuestras familias quienes con su paciencia y amor nos han acompañado en cada noche de desvelos y siempre nos brindaron una taza de café para seguir adelante con nuestro proyecto.

**Sandra y Hermes**

## Índice

	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Título .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Índice.....	v
Lista de Tablas .....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xv
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	19
1.2 Identificación y formulación del problema .....	24
1.2.1 Problema general. ....	24
1.2.2 Problemas específicos. ....	24
1.3 Objetivos de la investigación .....	25
1.3.1 Objetivo general .....	25

1.3.2 Objetivos específicos .....	25
1.4 Justificación de la investigación .....	25
1.5 Limitaciones de la investigación .....	27
1.6 Delimitación de la investigación .....	28
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>29</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	29
2.1.1 Antecedentes internacionales. ....	29
2.1.2 Antecedentes nacionales. ....	37
2.2 Bases legales .....	39
2.3 Bases teóricas.....	41
2.3.1 Clima laboral. ....	41
2.3.2 Satisfacción docente. ....	98
2.4 Formulación de hipótesis .....	113
2.4.1 Hipótesis general.....	113
2.4.2 Hipótesis específicas.....	113
2.5 Operacionalización de variables.....	113
2.6 Definición de términos.....	117
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>118</b>
3.1 Tipo y nivel de investigación .....	118
3.2 Método y diseño de la investigación.....	118
3.3 Población y muestra de la investigación .....	119

3.3.1 Población. ....	119
3.3.2 Muestra. ....	119
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	120
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos .....	121
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>122</b>
4.1 Procesamiento de datos: resultados .....	122
4.1.1 Análisis por dimensión de la variable “clima laboral”.....	122
4.1.2 Análisis por dimensión de la variable “Satisfacción docente” .....	126
4.2 Contraste de hipótesis.....	129
4.2.1 Contraste de hipótesis específicas.....	129
4.2.2 Contraste de hipótesis general.....	133
4.3 Discusión de resultados .....	134
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>137</b>
5.1 Conclusiones.....	137
5.2 Recomendaciones.....	138
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>140</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>147</b>

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Operacionalización de Variables .....	115
Tabla 2. Relación dimensión – Ítems de la variable 1 .....	120
Tabla 3. Relación dimensión – ítems de la variable 2 .....	120
Tabla 5. Dimensión 2, “Factores que favorecen el Liderazgo” .....	123
Tabla 6. Dimensión 3, “Componentes que influyen en la Resolución de Conflictos” ..	125
Tabla 7. Dimensión 1, “Componentes que intervienen en la Estabilidad laboral” .....	126
Tabla 8. Dimensión 2 “Factores que determinan el Equipamiento” .....	128
Tabla 9. Contraste de la hipótesis específica 1 .....	130
Tabla 10. Contraste de la hipótesis específica 2 .....	131
Tabla 11. Contraste de la hipótesis específica 3 .....	132
Tabla 12. Contraste de la hipótesis general .....	133



## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Pirámide .....	69
Figura 2. Organización Sectorial .....	51
Figura 3. Organigrama Institución Educativa .....	54
Figura 4. Estructura de una Institución Educativa .....	55
Figura 5. El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord .....	56
Figura 6. Dimensión 1, “Factores determinantes de la Motivación” .....	123
Figura 7. “Factores que favorecen el Liderazgo” .....	125
Figura 8. “Componentes que influyen en la Resolución de Conflictos” .....	126
Figura 9. “Componentes que intervienen en la Estabilidad laboral” .....	127
Figura 10. “Factores que determinan el Equipamiento” .....	129

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Matriz de Consistencia de la Investigación .....	148
Anexo B. Cuestionario Variable 1: Clima laboral.....	150
Anexo C. Cuestionario Variable 2: Satisfacción docente .....	153
Anexo D. Validación de Instrumento .....	155

## Resumen

Las instituciones educativas como las empresas productivas se encuentran formadas por equipos de trabajo y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones direccionadas al logro de los objetivos establecidos en cada una de ellas; comprender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la institución permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus metas, este comportamiento se debe al clima laboral que prevalece, este, es el reflejo de la satisfacción docente, por lo que se hace necesario conocer las percepciones de los maestros frente a su entorno laboral.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general el determinar la relación entre clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen – Colombia en el 2016; para lo cual, se utilizó el enfoque cuantitativo, siendo el tipo de investigación aplicada de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental; se consideró a la totalidad de la población de los 90 docentes, a los cuales se les aplicó dos cuestionarios para medir ambas variables

de estudio, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman el utilizado para el contraste de las hipótesis.

Se encontró que existe una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción docente (Rho = 0,474 y p = 0,035). Al efectuar el análisis por dimensiones se encontró que: Existe relación directa entre la motivación y la satisfacción docente (Rho = 0,525 y p = 0,021); no existe relación entre el liderazgo y la satisfacción docente (Rho = 0,208 y p = 0,149); existe relación directa entre la resolución de conflictos y la satisfacción docente (Rho = 0,497 y p = 0,033).

**Palabras clave:** Clima laboral, satisfacción docente.

## **Abstract**

Educational institutions such as productive enterprises are formed by work teams and interpersonal relationships are given in order to carry out actions directed to the achievement of the objectives established in each one of them; Understand the impact that individuals, groups and structure have on the behavior within the institution allows to improve the effectiveness of the institution and the achievement of its goals, this behavior is due to the prevailing work climate, this is the reflection of the Teacher satisfaction, so it is necessary to know the perceptions of teachers in relation to their work environment.

The present research work has as general objective to determine the relationship between work climate and teacher satisfaction in the El Carmen - Colombia Technical College in 2016; For which, the quantitative approach was used, being the type of basic research of correlative descriptive level, of non-experimental design; The entire population of the 90 teachers was considered, to which two questionnaires were applied to measure both study variables, with the Spearman Rho correlation coefficient being used for the hypothesis test.

It was found that there is a significant relationship between the working climate and teacher satisfaction ( $Rho = 0.474$  and  $p = 0.035$ ). In the analysis by dimensions it was found that: There is a direct relationship between motivation and teacher satisfaction ( $Rho = 0.525$  and  $p = 0.021$ ); There is no relationship between leadership and teacher satisfaction ( $Rho = 0.208$  and  $p = 0.149$ ); There is a direct relationship between conflict resolution and teacher satisfaction ( $Rho = 0.497$  and  $p = 0.033$ ).

**Key words:** Labor climate, teacher satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo de investigación es el determinar la relación entre clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, año 2016; con la finalidad de establecer algunas recomendaciones para mejorar el servicio educativo proporcionado; la búsqueda de la calidad educativa es un propósito fundamental en las instituciones públicas pero el logro de la calidad exige el desarrollo de determinados factores, como el clima laboral y el nivel de satisfacción docente; por ello, el equilibrio entre ambos, son primordiales para mejorar los indicadores pedagógicos.

De acuerdo a lo anterior, la investigación se ha estructurado en cinco capítulos: En el **capítulo I**, denominado planteamiento del problema, muestra una descripción de la realidad problemática y situación educativa que aborda la tesis; se presenta la identificación y formulación del problema donde se plantean las preguntas generales y específicas, así como también los objetivos generales y específicos que proyectan el desarrollo de la tesis; la justificación expone las distintas razones por las cuales se ha

decidido realizar este estudio de esta manera analizar el clima laboral y la satisfacción docente y cómo estas influyen en los procesos pedagógicos; la delimitación muestra los alcances de la investigación y las limitaciones encontradas.

El **Capítulo II**: nombrado marco teórico, detalla los antecedentes de la investigación donde se revisa y analiza la literatura sobre el objeto de la investigación y se describen las aportaciones de las investigaciones en base a las diferentes líneas de investigación desarrolladas en los últimos años, a nivel internacional , nacional y local, igualmente, se presentan en este capítulo las bases teóricas, donde se desarrollan algunas definiciones, teorías, dimensiones entre otros, para cada una de las variables de estudio; el planteamiento de las hipótesis de investigación; la matriz de operacionalización de variables, donde se detalla las dimensiones e índices para la elaboración de los reactivos del instrumento que servirá para obtener información y la definición de términos básicos del estudio, donde se exponen los constructos fundamentales que ayudarán a dirigir las evidencias y conclusiones.

En el **Capítulo III**: se encuentra la metodología de la investigación; exhibe su tipo y nivel; el diseño metodológico, la identificación de la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos con su correspondiente validación y técnicas.

En el **capítulo IV**: presentación y análisis de resultados de la investigación, muestra los resultados del trabajo de campo, agrupados por cada una de las dimensiones de

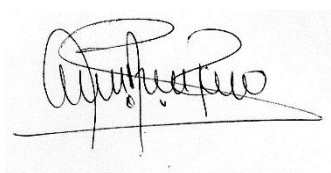


ambas variables, la presentación del contraste de las hipótesis planteadas, la discusión de los resultados obtenidos de acuerdo a los antecedentes planteados.

Finalmente, en el **capítulo V**, corresponde a un apartado que expone las consideraciones finales, como las conclusiones del estudio, así como también las recomendaciones e implicaciones del mismo y el planteamiento de posibles investigaciones futuras que se consideran son necesarias desarrollar, además, este apartado incluye las referencias bibliográficas de la literatura revisada en el estudio. De esta forma, se concluye con los anexos donde se exponen los distintos apartados con las evidencias que componen esta tesis.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, **SANDRA MILENA GONZÁLEZ ROMÁN y HERMES FIGUEROA APARICIO**, identificados con C.C. No. 37750523 Y 91258627 respectivamente; declaramos que la presente Tesis: “**CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN DOCENTE EN EL COLEGIO GONZALO JIMÉNEZ NAVAS - COLOMBIA, 2016**” ha sido realizada por nosotros, utilizando y aplicando la literatura científica referente al tema, precisando la bibliografía mediante las referencias bibliográficas que se consignan al final del trabajo de investigación. En consecuencia, los datos y el contenido, para los efectos legales y académicos que se desprenden de la tesis son y serán de nuestra entera responsabilidad.



SANDRA MILENA GONZÁLEZ ROMÁN  
C.C. 37750523



HERMES FIGUEROA APARICIO  
C.C. 91258627

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

A nivel internacional, existe una tendencia que prioriza la búsqueda de la calidad en la educación y hacer frente a los grandes desafíos relacionados con la disminución de las brechas sociales y económicas. Las instituciones educativas deben asumir los cambios que ocurren en el mundo actual; es decir, deben pasar de la inercia a la acción y a la elaboración de nuevas propuestas que implica tener una visión de la tarea educativa, de las herramientas y técnicas metodológicas para asumir en la práctica los nuevos paradigmas y hacer más eficiente y eficaz su trabajo (Hellriegel et al, 2002).

El clima institucional es un tema de gran importancia en las organizaciones, los cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el factor humano; esto se evidencia en la existencia de problemas que se presentan en el clima laboral dentro del colegio, tales como: trato autoritario del directivo con respecto a la labor de los docentes y administrativos, existencia de grupos de trabajo y no equipos, falta de monitoreo al cumplimiento de los objetivos proyectados en el PEI, esto incide directamente en el nivel de satisfacción del docente para con la organización educativa.

El sistema educativo colombiano, viene experimentando una serie de innovaciones en las tareas de gestión pedagógica y en el área de gestión institucional, estos cambios están orientados a mejorar la calidad del servicio educativo, pero para que se produzcan los resultados esperados en las instituciones educativas, una de las condiciones básicas es el tipo de clima laboral y el nivel adecuado de satisfacción docente.

Actualmente, las Instituciones Educativas vienen fortaleciendo sus facultades de gestión, con nuevas funciones que hacen que los directivos puedan asumir el rol protagónico que exige el proceso de modernización del sistema educativo. La búsqueda de la calidad educativa es un propósito fundamental en los sistemas educativos, pero el logro de la calidad exige el desarrollo de determinados factores, como el clima laboral y el nivel de satisfacción laboral docente, el equilibrio de ambos, son vitales para mejorar los niveles de eficiencia y efectividad en la gestión educativa.

En el colegio Técnico Microempresarial El Carmen, se encuentra ubicado en el barrio el Carmen del municipio de Floridablanca, cuenta con cinco sedes nombradas así: sede A, en jornada mañana y tarde cuenta con alrededor de 500 estudiantes de secundaria; sede B, en jornada mañana y tarde cuenta con aproximadamente 300 estudiantes de preescolar, básica primaria.; Sede C, jornada mañana y tarde cuenta con alrededor de 700 estudiantes de preescolar, básica primaria y secundaria; sede D, jornada mañana y tarde con un número de estudiantes aproximado de 400 estudiantes en grados de preescolar y básica primaria y la sede E, esta última se encuentra en zona rural, atiende

en jornada de la mañana y tiene cerca de 80 estudiantes, lo que indica que la institución en general debe atender casi dos mil niños, niñas y adolescentes.

La institución cuenta en total con 90 docentes, 4 coordinadores, un rector, un orientador, 2 secretarías y 6 personas que apoyan los oficios varios y vigilancia, cabe resaltar que los docentes se deben movilizar de sede a sede para cumplir con la carga académica asignada al inicio del año lectivo.

La institución educativa y sus sedes se encuentran en un barrio con sectores de estrato 1 y 2, con un índice alto de inseguridad, limitando con una invasión destacada por el microtráfico de drogas alucinógenas.

La sede principal se encuentra ubicada en zona de alto riesgo y está declarada en emergencia, la solicitud de traslado se ha hecho repetitivamente al Estado y lleva más de una década el proceso sin respuesta positiva por parte del ente gubernamental.

Lo anterior mencionado es solo el inicio de una problemática frente a la infraestructura de las sedes, ya que estas son pequeñas y los salones dejan ver el hacinamiento con 40 o más estudiantes por aula.

La problemática se agudiza con los siguientes aspectos: personal docente poco comprometido con la visión y misión de la institución educativa; bajo nivel de satisfacción docente, desmotivación, poca creatividad en planeación de sus clases, carentes del uso

y aplicación de la tecnología en el desarrollo de metodologías, esto por la falta de dotación de equipos y la baja conectividad, la existencia solamente de grupos y no de equipos de trabajo deja ver claramente la falta de liderazgo y de asertividad en la comunicación que abre paso a la resolución de conflictos arrojando como resultado un clima laboral tenso con marcados casos de falta de proactividad, sentido de pertenencia e identificación con Proyecto Educativo Institucional – PEI.

Esta realidad no permite alcanzar los objetivos de la Institución Educativa, en donde el servicio no es el más adecuado, siendo la existencia de un clima laboral poco favorable para que se dé un adecuado trabajo en equipo, este es uno de los principales problemas que se vive, lo cual está afectando de forma significativa en el nivel de satisfacción docente para con su entidad y se ve reflejado en los bajos resultados de las Pruebas Saber, sistema de evaluación aplicado por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES, quien es el encargado de proporcionar información a la comunidad educativa en el desarrollo de las competencias básicas que debe desarrollar un estudiante durante el paso por la vida escolar, además de ser una herramienta que retroalimenta al Sistema Educativo la Prueba Saber y sus objetivos relevantes son: comprobar el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes que están por finalizar el grado undécimo de la educación media, proporcionar elementos al estudiante para la realización de su autoevaluación y el desarrollo de su proyecto de vida, proporcionar a las instituciones educativas información pertinente sobre las competencias de los aspirantes a ingresar a programas de educación superior, así como sobre las de

quienes son admitidos que sirven como base para el diseño de programas de nivelación académica y prevención de la deserción en este nivel, monitorear la calidad de la educación de los establecimientos educativos del país, con fundamento en los estándares básicos de competencias y los referentes de calidad emitidos por el Ministerio de Educación Nacional, proporcionar información para el establecimiento de indicadores de valor agregado, tanto de la educación media como de la educación superior, servir como fuente de información para la construcción de indicadores de calidad de la educación, así como para el ejercicio de la inspección y vigilancia del servicio público educativo, proporcionar información a los establecimientos educativos que ofrecen educación media para el ejercicio de la autoevaluación y para que realicen la consolidación o reorientación de sus prácticas pedagógicas, ofrecer información que sirva como referente estratégico para el establecimiento de políticas educativas nacionales, territoriales e institucionales; esto según lo dispuesto por el Decreto 869 de 2010 (Decreto 869 , 2010).

La Institución Educativa en los últimos años no se ha destacado en los resultados de estas pruebas respecto a los demás colegios del municipio; es por ello, que se hace necesario realizar el presente trabajo de investigación para conocer la relación existente entre ambas variables de estudio, que permita plantear algunas recomendaciones pertinentes para mejorar el nivel de clima laboral en el colegio y de esta manera se beneficie toda la comunidad educativa.

## **1.2 Identificación y formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema general.***

¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016?

### ***1.2.2 Problemas específicos.***

¿De qué manera la motivación se relaciona con la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016?

¿De qué manera el liderazgo se relaciona con la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016?

¿De qué manera la resolución de conflictos se relaciona con la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016?



### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Determinar el grado de relación entre clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Analizar el grado de relación entre motivación y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.

Identificar el grado de relación entre liderazgo y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.

Verificar el grado de relación entre resolución de conflictos y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La exigencia de rendimiento, mejoramiento de los aprendizajes, en el contexto educacional es cada vez más explícita; esto lleva a plantear la gran necesidad de investigar cuál es la percepción del docente sobre el clima laboral y cómo este interviene

en estas exigencias de rendimiento, mejoramiento de los aprendizajes y procesos pedagógicos; es un hecho empírico que los mejores aprendizajes se dan en un ambiente propicio en donde todos los actores de este proceso enseñanza – aprendizaje interactúan en cumplimientos de metas y objetivos trazados en este proceso, el resultado del estudio de la UNESCO, ratifica la experiencia de que los factores socio-ambientales e interpersonales son determinantes en el aprendizaje de los alumnos.

**a) Teórica:** los esfuerzos de los miembros de una organización por mejorar el clima institucional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas, estas mejoran, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros, por ende, en la satisfacción de los clientes.

**b) Práctica:** estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras, tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y

externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

**c) Metodológica:** este estudio corresponde a una investigación aplicada, de tipo descriptiva - correlacional, ya que tiene como propósito describir situaciones y eventos, explicar en base a las teorías del comportamiento organizacional y la relación que existe entre las variables clima laboral y satisfacción docente.

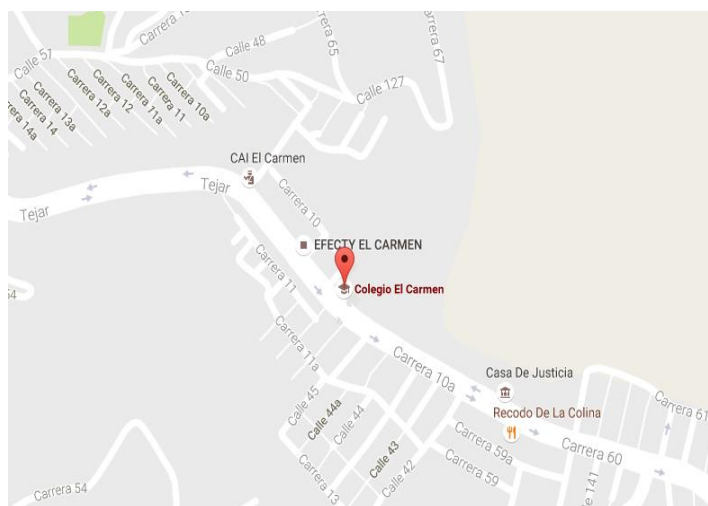
**d) Viabilidad:** puesto que la comprensión del clima laboral como un medio especial de viabilidad tiene un carácter socio cultural, para la formación integral del ser humano, la gestión del clima se relaciona con el saber hacer del directivo y sus competencias directivas para la gestión del cambio, por eso se destaca la influencia del clima laboral en la satisfacción docente de la Institución Educativa.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

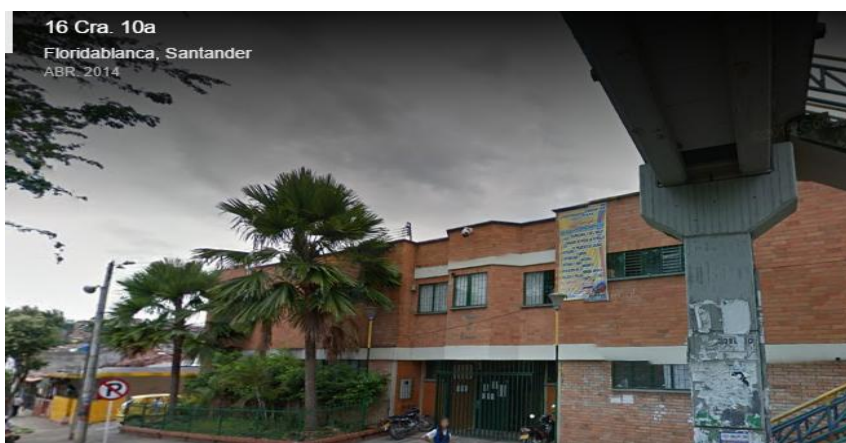
La principal limitación guarda relación con la poca predisposición de los docentes para desarrollar los instrumentos de medición y la falta de acceso para conseguir bibliografía actualizada afín a la temática investigada; las cuales fueron superadas a través de charla de sensibilización de la importancia académica del trabajo a desarrollar, y con el acceso a bibliotecas virtuales, respectivamente.

## 1.6 Delimitación de la investigación

Sobre la delimitación del trabajo, el sujeto muestral fueron los 90 docentes (de todos los niveles) que laboraron en el periodo 2016, en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen – Colombia.



**Frontis:**



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### ***2.1.1 Antecedentes internacionales.***

Con base en la revisión bibliográfica, se destacan los siguientes trabajos de investigación de referencia:

a) Albañil – Urdinola, (2015) desarrolló una investigación denominada “El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura”; donde el tipo fue básico de nivel correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo; las principales conclusiones:

- La evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular

a muy bajo, así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

- Se puede concluir que el clima que vive la institución está caracterizado por un personal de servicio y administrativo con bajo nivel de respeto hacia los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo, sienten bajo nivel de satisfacción, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo; los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo contribuyen escasamente a ello, siendo el clima laboral el resultado de las interacciones de varios factores y algo no evaluable de manera absoluta, que se percibe de acuerdo a las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa.
- Existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, el 62% siente baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo, el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución, no obstante expresan mayor satisfacción con los resultados de su propio trabajo sin embargo se siente insatisfecho con el funcionamiento de los órganos formales de la institución, llámese CONEI, asamblea de profesores y la dirección.
- El nivel de participación del personal docente en los grupos formales de la institución educativa es escaso y se caracteriza por la baja predisposición del profesorado para trabajar en equipo, esto se evidencia en que la participación, en

opinión de los docentes tiene la media más baja en el estudio realizado, siendo relevante indicar que la media más alta en participación está en los estudiantes con 3.03, y que la más baja del estudio está en la participación de los padres/madres de familia con 1.86, además el 86.2% opinan que el nivel de participación en actividades de la institución se ubica entre regular a bajo y el 79.3% opina que la participación en el consejo educativo institucional se da en un nivel bajo y muy bajo.

- Como conclusión final, es destacable que en opinión de los encuestados se evalúa al clima laboral de la institución como paternalista con ligera tendencia al estilo participativo, sin embargo hay que aclarar que en opinión de los mismos docentes, el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es escasa, existiendo además bajos niveles de satisfacción y participación, siendo necesario que estos factores sean trabajados y fortalecidos en la institución si se pretende mejorar el clima y por ende los logros institucionales.

Se destaca que el clima laboral se ve afectado por la existencia de un bajo nivel de reconocimiento del esfuerzo efectuado por el docente y poco respeto a los demás, lo cual está afectando directamente a la satisfacción laboral del docente y su nivel de predisposición.

b) Bracho de Pereira (2014) desarrolló una investigación denominada “Análisis de satisfacción en los estudiantes de la escuela primaria nacional “José Ladislao Andara”. Punto Fijo, Estado Falcón”, cuyo propósito del estudio fue explorar el nivel de

satisfacción de los estudiantes, siendo la investigación del tipo exploratoria, y la técnica de recolección de datos fue una encuesta y el instrumento un cuestionario tipo Likert.; la población fueron estudiantes de 5º y 6º grado con una muestra de 47 estudiantes; se encontraron los resultados:

- Se evidencia un alto nivel de sentido de pertenencia a la institución y el grupo de clases.
- El personal del plantel demuestra un trato afectuoso generando seguridad emocional en un gran porcentaje de los encuestados.
- La infraestructura y el servicio prestado se encuentran dentro de las expectativas.
- Existe descontento con las condiciones de seguridad de la escuela.
- Existe satisfacción en cuanto al proceso educativo, la percepción de los logros personales y el reconocimiento de terceros por sus logros.

Se halló que los estudiantes sentían un alto nivel de pertenencia hacia su entidad educativa, un adecuado nivel de satisfacción por el servicio educativo, pero que es necesario mejorar las características de la infraestructura.

c) Prisco y Salaiza (2012) desarrollaron una investigación denominada “Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria completa”; y su estudio se centró en analizar la relación que existe entre el clima laboral y los factores de motivación de una institución educativa, se llevó a cabo una investigación mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo en una escuela secundaria de la ciudad de Jojutla del Estado de Morelos, denominada “Benito Juárez”, la cual cuenta con una plantilla total



de 88 personas de las cuales fueron entrevistados 52 docentes y 20 trabajadores del área administrativa, siendo sus principales conclusiones:

- El clima laboral es moderadamente malo, con solo dos percepciones positivas: el personal se considera productivo y capaz de realizar adecuadamente sus funciones, y existe un gran orgullo y sentido de pertenencia a la institución, frente a las percepciones respecto de la función directiva, funcionamiento administrativo, comunicación, ambiente físico, valores culturales, capacitación, promoción y sueldos observan valores intermedios, también, las relaciones interpersonales entre docentes, más allá de los pequeños grupos con los que sí comparten elementos afines, son definitivamente malas ya que denotan la existencia de chismes, envidias y hostigamientos en general, así como la percepción de un compromiso negativo de los trabajadores hacia el trabajo manifestado como irresponsabilidad, impuntualidad, falta de ética profesional.
- El factor de motivación predominante en el personal es la búsqueda del poder en un sentido negativo, al ser un poder que no busca objetivos o logros personales o grupales sino más bien un sentido de venganza que no persigue sino la satisfacción de poder manipular a los demás, entonces, de acuerdo a los hallazgos esta motivación se ve incrementada quizá por privilegios percibidos por los docentes, tales como sueldos, prestaciones, mejores posiciones administrativas, entre otros.

La relevancia dada es en la existencia de grupos de docentes que velan por sus propios intereses y no buscan trabajar en equipo, donde predomina el chisme y la

envidia, con lo cual se ve afectado de forma directa la calidad educativa; por tanto, el docente trabaja pues es su fuente de ingresos económicos, pero no se siente satisfecho de formar parte de dicha entidad.

d) Lamoyi (2009) desarrolló una investigación denominada “Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco”; en esta, ofreció una visión global de la organización escolar al facilitar el conocimiento de las variables más importantes percibidas por los docentes que distinguen a la organización como comunal así, como el clima es un concepto abstracto, para estudiarlo y medirlo se utilizaron las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, que permitieron conocer, a la vez, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto.

Se analiza el clima institucional con base en el conjunto de creencias compartidas centradas en la mejora de los indicadores educativos, y del impacto del estilo de liderazgo en la labor docente.

e) Estrada, et al. (2009) desarrollaron una investigación denominada “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral” ACIMED, (La Habana Cuba 2009, octubre), se tiene que el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral, el clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura, la socialización de la cultura y del conocimiento en una

organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

En esta se analiza el clima y la cultura de la entidad como dos componentes importantes en la búsqueda de la mejora del nivel de productividad dentro de la entidad.

f) Olaves (2009) desarrolló una investigación denominada “Competencias del docente de educación integral en el contexto de la realidad educativa venezolana”, teniendo como objetivo de esta investigación el determinar las competencias del docente de educación integral que garanticen una educación de calidad, estrategias organizativas en la aplicación de las prácticas pedagógicas en el aula acordes con la realidad educativa venezolana; se seleccionaron siete (07) informantes claves de las escuelas básicas oficiales del municipio Escolar Maracaibo; se contrastó la información desde tres puntos de vista: La investigadora, los informantes claves y la revisión bibliográfica para lograr una verificación de la información mediante la triangulación, utilizando la observación participativa y la entrevista semiestructurada como elementos centrales en la obtención de la información; como resultado se hallaron las siguientes categorías: Los docentes deben aplicar métodos y estrategias para lograr en sus alumnos aprendizajes significativos, tomando en cuenta la innovación y la creatividad, resaltar los valores en el aprendizaje diario, desempeñar diversos roles tanto dentro como fuera del aula; desarrollar competencias como: ser creativo, abierto al cambio, dinámico, liderar, investigar, actualizarse, finalmente, la teoría emergente surgida fue: matriz de competencias del Docente de Educación Integral.

Donde se evidencia la labor docente, la cual a través de la implementación de estrategias pedagógicas busca mejorar los niveles de aprendizaje del estudiante y busca fortalecer con frecuencia sus competencias.

g) Palmas (2009) desarrolló una investigación denominada la “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”, en la Universidad Ricardo Palma; la investigación mencionada estudia la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias y la muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo en el enfoque de David McClelland y Litiwing, la validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas y los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; sin embargo, en relación a clima laboral aunque no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio, existe la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Se encontró la existencia de relación entre la motivación del docente y el clima laboral, resaltando la importancia de la comunicación.

h) Santa Cruz (2008) desarrolló una investigación denominada “Campos de la influencia de la motivación y las actividades del ambiente laboral en una secundaria, Universidad de Tamaulipas”, realiza una exploración y análisis de las actitudes y motivación en el ambiente laboral de la secundaria de Tamaulipas; en los estudios se muestra que la actitud en el ambiente de trabajo es fatalmente en desacuerdo en relación a la comunicación sincera y directa que debe existir entre director y subordinados y que la motivación dentro de los rangos de la afiliación y poder, es más alta buscando el poder con fines personales y se hace hincapié en que falta un cambio de segundo orden, cultura y liderazgo visionario dentro de la institución.

En ella se destaca la importancia de la actitud del docente para impulsar la mejora de su motivación laboral.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

a) Herrera y Rico (2014) desarrollaron una investigación denominada “El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela”; siendo el objetivo general el caracterizar el clima escolar en la Institución Educativa Distrital (IED), como base para el mejoramiento de la convivencia en las escuelas del Distrito de Barranquilla; el tipo fue descriptivo - analítico de corte transversal, la muestra de 152 estudiantes e igual número de docentes y directivos; teniendo como conclusiones: existe mayormente un clima escolar bueno, siendo el aspecto más destacado el deseo de aprender y que se trata de un escenario para obtener un mejor futuro, pero también se encontró que existen

escenarios de irrespeto que conducen a la generación de conflicto escolar, tales como enfrentamiento entre pares, egoísmo, ofensas verbales, y agresiones físicas, hurto, y daño en el bien ajeno.

Se halló la existencia de un clima laboral que presenta indicios de conflicto interno, los cuales son causados por ofensas y agresiones y que no permiten centrarse a trabajar en equipo para la búsqueda de la calidad educativa.

b) Ocampo y otros (2010) desarrollaron una investigación denominada “Estrategias para mejorar la convivencia en el colegio Cristóbal Colon, Instituto Educativo Distrital”; se usó la metodología investigación-acción, siendo la muestra de 64 estudiantes, pertenecientes a los grados 10º y 11º; se encontró que una de las mayores problemáticas en la entidad es la agresión física, verbal y la falta de comunicación entre los estudiantes en el momento de solucionar sus conflictos; se concluye que las estrategias aplicadas para evidenciar de manera conjunta las prácticas para la expresión de sí mismo y comunicación para tratar los desacuerdos y conflictos, permitieron mostrar a los estudiantes y a las docentes opciones para replicar en el ambiente cotidiano, con el fin de mejorar la convivencia en el aula.

Se desarrollaron algunas estrategias pertinentes para mejorar el nivel de clima laboral en el colegio, las cuales mostraron efectos positivos en la actitud y predisposición de los miembros del colegio.

c) Quintero y Rentería (2009) desarrollaron un trabajo denominado “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana”, el tipo de investigación aplicada de nivel descriptiva, de diseño no experimental, de enfoque cualitativo; se encontró que existen múltiples manifestaciones de docentes, estudiantes, padres de familia, directivas que al estar realizando sus actividades en ambientes hostiles, se presentan casos de falta de tolerancia, diálogo, compañerismo, respeto, clima laboral pesado (que puede llegar a la violencia física y psicológica, que en ocasiones puede ser mortal).

Se halló que en el colegio existe un nivel preocupante de enfrentamiento entre los intereses de los colegas, afectando la labor pedagógica, para lo cual se efectuó una propuesta de estrategia de gestión, dicha estructura se realizó partiendo de los instrumentos aplicados.

## **2.2 Bases legales**

Con respecto a las bases legales internacionales, se destaca la emitida por el Ministerio de Educación del Perú, referida al Reglamento de la Ley N° 29719 que promueven la convivencia sin violencia en las instituciones educativas, siendo su finalidad, que la convivencia democrática busca propiciar procesos de democratización en las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento de una cultura de paz y equidad entre las personas, contribuyendo de este modo a la

prevención del acoso y otras formas de violencia entre los estudiantes. En México, se cuenta con los Lineamientos Generales que norman un Marco de Convivencia Básico en los colegios, que tiene el propósito de favorecer espacios de convivencia escolar basados en el respeto mutuo entre los distintos actores que conforman la comunidad educativa, asegurando así un ambiente pacífico, seguro y ordenado en las escuelas, que propicie un aprendizaje efectivo, una convivencia armoniosa y la formación de ciudadanos íntegros.

Con respecto a la normatividad nacional, se resalta la siguiente que guarda relación con la problemática abordada en la siguiente investigación:

- En Colombia, con la Constitución Política de 1991 se entregó al sector educación un conjunto de responsabilidades particulares con respecto a la formación para paz y la convivencia, orientadas a educar ciudadanos respetuosos de la ley, con formación democrática, respetuosos de la diversidad y las diferencias, y capaces de tramitar y resolver sus conflictos de manera pautada, sin recurrir a la violencia.
- La Ley 115 de 1994, precisa que como uno de los fines de la educación la formación en el respeto a la vida y demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, y también en el ejercicio de la tolerancia y la libertad.
- La Ley General de Educación define objetivos comunes para todos niveles de la educación y destaca el proporcionar una sólida formación ética y moral, y fomentar la práctica del respeto a los derechos humanos.



- El Decreto 1860 del Ministerio de Educación establece pautas y objetivos para los manuales de convivencia escolar, los cuales deben incluir, entre otras, normas de conducta que garanticen el mutuo respeto y procedimientos para resolver con oportunidad y justicia los conflictos.
- El Plan Decenal de Educación presenta el tema de la educación para la convivencia, la paz y la democracia y presenta como uno de los desafíos para la educación nacional el fortalecimiento de la sociedad civil y la promoción de la convivencia ciudadana. Para tal efecto señala la importancia de construir reglas del juego y forjar una cultura y una ética que permitan, a través del diálogo, del debate democrático y de la tolerancia con el otro, la solución de los conflictos.
- La Ley 715 de 2001 que reglamenta los recursos y competencias para la prestación de servicios educativos y de salud, hace explícito que, entre las competencias de la Nación en materia de educación, está el formular las políticas y objetivos de desarrollo, para el sector educativo y dictar normas para la organización y prestación del servicio.

## **2.3 Bases teóricas**

### ***2.3.1 Clima laboral.***

Chiavenato (2001) establece que "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento" (p. 39). Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender

que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Martínez (2001) establece que “Está determinado por un conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de la organización; constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”. (p. 4).

Méndez Álvarez (2006) lo define como “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. (p. 35).

Para la presente investigación clima laboral significará "La percepción individual y colectiva que tienen los directivos y profesores de las instituciones educativas, producto de sus vivencias e interacciones en el trabajo y que afectan su desempeño laboral".

Es importante no confundir el clima laboral con el clima del aula, este último se centra específicamente en el estudio de las interacciones dentro del aula. Al respecto Muijs y Reynolds (citado por Murillo, 2002) entienden el clima de aula como “La disposición o la

atmósfera creada por un profesor en su aula, la forma en que el profesor interactúa con los alumnos y el ambiente físico en que se desarrolla”.

### ***Características del clima laboral.***

Dentro del clima laboral existen características que son importantes conocer para realizar el diagnóstico correctamente del clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

Permanencia, el clima laboral es permanente, esto indica que la empresa guarda cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales; los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa; el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores; Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes; diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma, a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima; problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

### ***Importancia del diagnóstico del clima laboral.***

La siguiente lista muestra algunos de los resultados que se pueden esperar cuando se evalúa las características del clima laboral de una empresa, con la finalidad de implementar mejoras:

**Retroalimentación:** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional, datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real, la conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora.

**Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:** a menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, otros; cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta; por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas, además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio.

**Incremento en la Interacción y la Comunicación:** la creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la

conducta, la comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas; la regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**Confrontación:** el término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

**Educación:** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio; la educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

**Participación:** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de conflictos, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas, se ha demostrado que la

participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promueve el bienestar de los empleados.

**Responsabilidad creciente:** esto se refiere, que aclaran quién es responsable de qué y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades, estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

**Energía y optimismo crecientes:** esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados, el futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable, la energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión: "Reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total y los equipos auto dirigidos.

### ***El papel del clima laboral en las instituciones educativas***

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los docentes que laboran en las instituciones educativas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Hasta ahora hablar de la aplicabilidad de las teorías gerenciales dentro de las instituciones educativas pareciera ser un tópico no asociado con la línea de trabajo. Muchos hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto porque no se logra ver a las instituciones educativas como una empresa de producción; en particular sobre la gerencia interesa hacer una revisión de la importancia del clima laboral en las instituciones educativas a fin de lograr crear sentido de pertenencia de los individuos a su lugar de trabajo.

En las instituciones educativas, se nota con preocupación como pocas veces se encuentran directores que consideren con interés en lograr mejoras en el clima laboral procurando mejoras en el desempeño de sus trabajadores por cuanto un clima de trabajo agradable logra comprometer a los docentes en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza, sin embargo, lograr que se pueda aceptar a la gerencia empresarial en los centros de educación no es fácil cuando se aborda una organización como las instituciones educativas donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá como el comportamiento de una organización educativa se evidencia en la comunidad.

Frente a esta situación se sugiere para crear una interrelación de la gerencia en las escuelas, más específicamente de la necesidad de traer el concepto de clima

organizacional a los centros de educación como instrumento del gerente escolar para alcanzar el anhelado compromiso de sus participantes hacia el logro de los objetivos de la organización escolar.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar; en segundo lugar, mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

### ***Las organizaciones.***

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *órganon*, que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y una más que hace alusión a la organización como un proceso, esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia



que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social (Martin Cueto, s.f)

Reyes (2011) define la organización como “La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Reyes Ponce, La organización, 2006)

Koontz y O'Donnell (2012) indican que organizar es “Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa” (Koontz, O'Donnell, & Wehrich, 2012).

Eugenio Sisto Velasco. Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas entidades debe existir. (El mayor portal de gerencia, s.f)

Partiendo de las anteriores definiciones, se concluye que una organización está conformada por un grupo de personas, dirigidas por un líder capaz de optimizar recursos, mejorar el clima laboral con una comunicación asertiva y guiando a quienes pertenecen a este grupo en el cumplimiento de objetivos para satisfacción no solo de la comunidad sino del mismo.

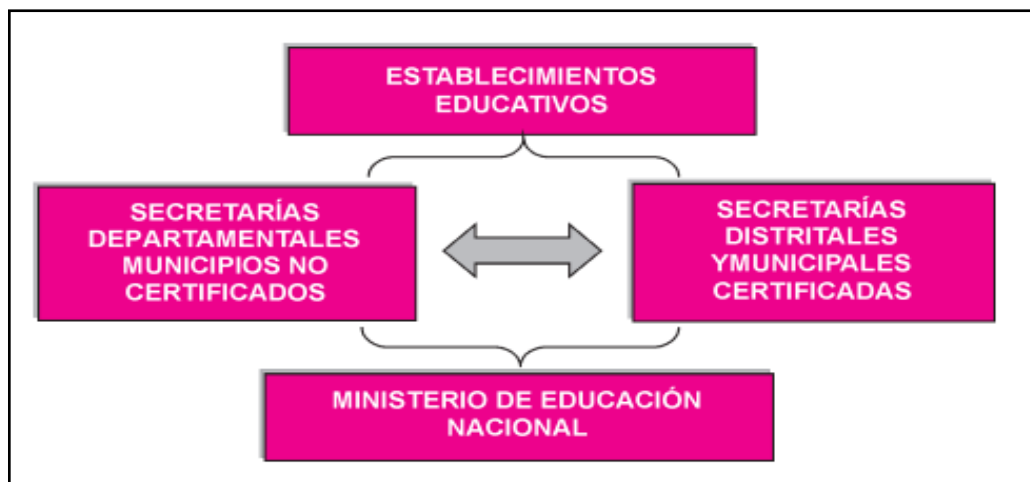
Se hace relevante conocer más sobre la estructura de una organización y para el desarrollo de este trabajo es imperante reconocer la estructura organizacional de las instituciones educativas.

El sector educativo funciona de manera descentralizada y su objetivo es hacer efectivo el derecho fundamental a la educación de los niños, niñas y jóvenes colombianos.

El esquema descentralizado implica la existencia de una organización sectorial diferenciada, en la que cada nivel de gobierno (nacional, departamental, distrital y municipal) tiene unas competencias y responsabilidades concurrentes y complementarias con la educación; es decir, las autoridades de cada entidad territorial deben ejercer sus funciones de manera coordinada con las de los otros niveles de gobierno.

- **Organización Sectorial**

La organización sectorial de la educación se sintetiza en el siguiente gráfico:



*Figura 1. Organización Sectorial*

Fuente; Ministerio de Educación (s.f.) Recuperado de:

[http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-205294\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-205294_archivo_pdf.pdf)

En el nivel nacional se encuentra el Ministerio de Educación Nacional (MEN) que como ente rector de las políticas educativas traza los lineamientos generales para la prestación del servicio educativo.

En los niveles territoriales están las Secretarías de Educación departamentales, distritales y municipales de las entidades territoriales certificadas que ejercen la administración, la prestación del servicio educativo en el territorio. El Secretario de Educación es el responsable de administrar las secretarías y los establecimientos educativos y de realizar la inspección y vigilancia de la prestación del servicio.

En el nivel departamental están las secretarías de educación departamentales que responden por la prestación del servicio educativo de todos sus municipios no

certificados y éstos últimos, a su vez, cuentan con responsabilidades residuales en la administración del servicio.

Las competencias a cargo de los diferentes niveles de gobierno están definidas en la Ley 715 de 2001 y en términos generales son las siguientes:

- La Nación formula políticas y objetivos, dicta normas, regula la prestación del servicio educativo y realiza seguimiento y evaluación.
- Los municipios certificados, distritos y departamentos (estos últimos para el caso de los municipios no certificados) administran la prestación del servicio educativo: dirigen, planifican y administran los recursos físicos, humanos y financieros, prestan el servicio educativo y responden por los resultados en cobertura y calidad, tanto al gobierno central como a la comunidad.
- Los municipios no certificados administran y distribuyen los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) destinados a calidad y a alimentación escolar, ordenan los traslados de personal en su jurisdicción en coordinación con el departamento, suministran información y cofinancian proyectos de infraestructura, calidad y dotación.

### **Niveles Educativos**

El servicio educativo en Colombia está conformado por distintos niveles en instituciones públicas y privadas, se hará énfasis en el sector público hacia donde está dirigido el desarrollo de la presente investigación.

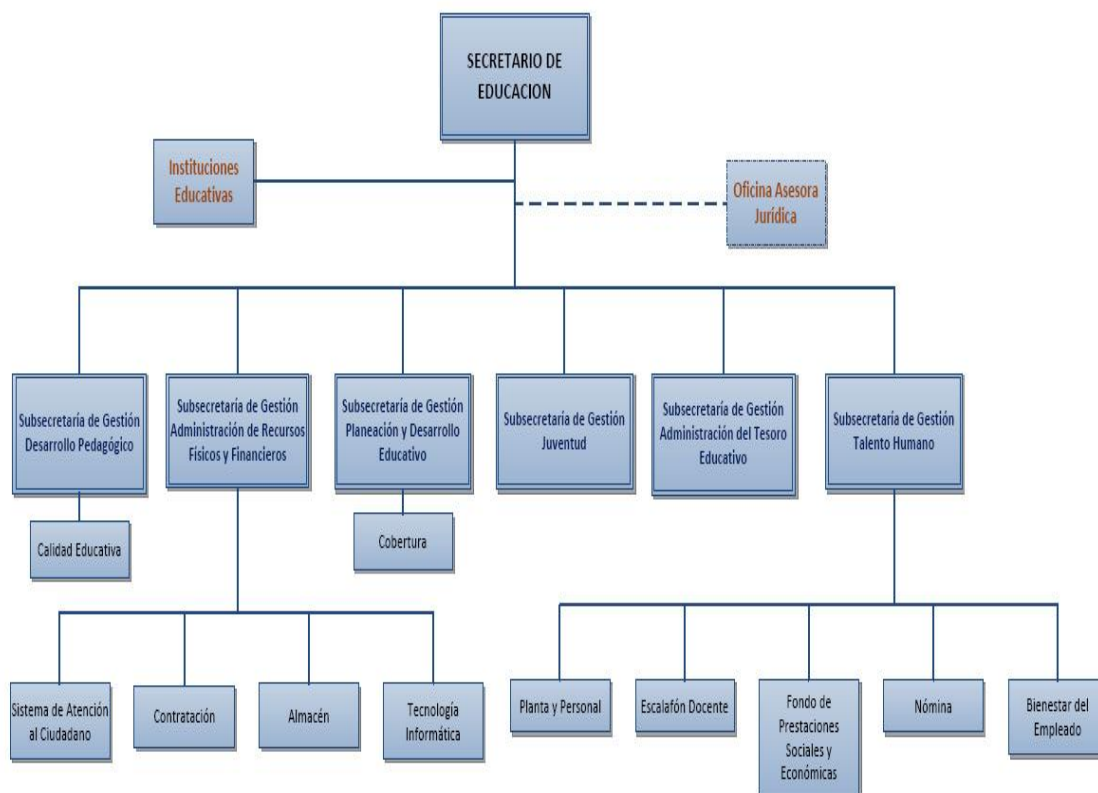
Los cuatro niveles de enseñanza que componen el sistema educativo son los siguientes:

- Preescolar: que está conformado por tres niveles, pre jardín, jardín y transición. Cabe mencionar que las instituciones públicas inician con el grado transición con niños en edades de 5 años.
- Básica Primaria: comprende 5 grados (primero a quinto), desde los 6 hasta los 11 años de edad.
- Básica secundaria: comprende 4 grados (sexto a noveno), desde los 11 hasta los 15 años de edad.
- Media: comprende 2 grados (décimo y undécimo), desde los 15 hasta los 18 años de edad.
- Educación superior: comprende Técnico profesional, Tecnólogo, profesional. - pregrado y Postgrados (posterior al pregrado)

### **Organigrama Secretaria de Educación**

En la figura se aprecia el estructura organización al de als secretarias de educación

## ESTRUCTURA GENERAL SECRETARIA DE EDUCACION MUNICIPAL



*Figura 2. Organigrama Institución Educativa*

## Organigrama Institución Educativa

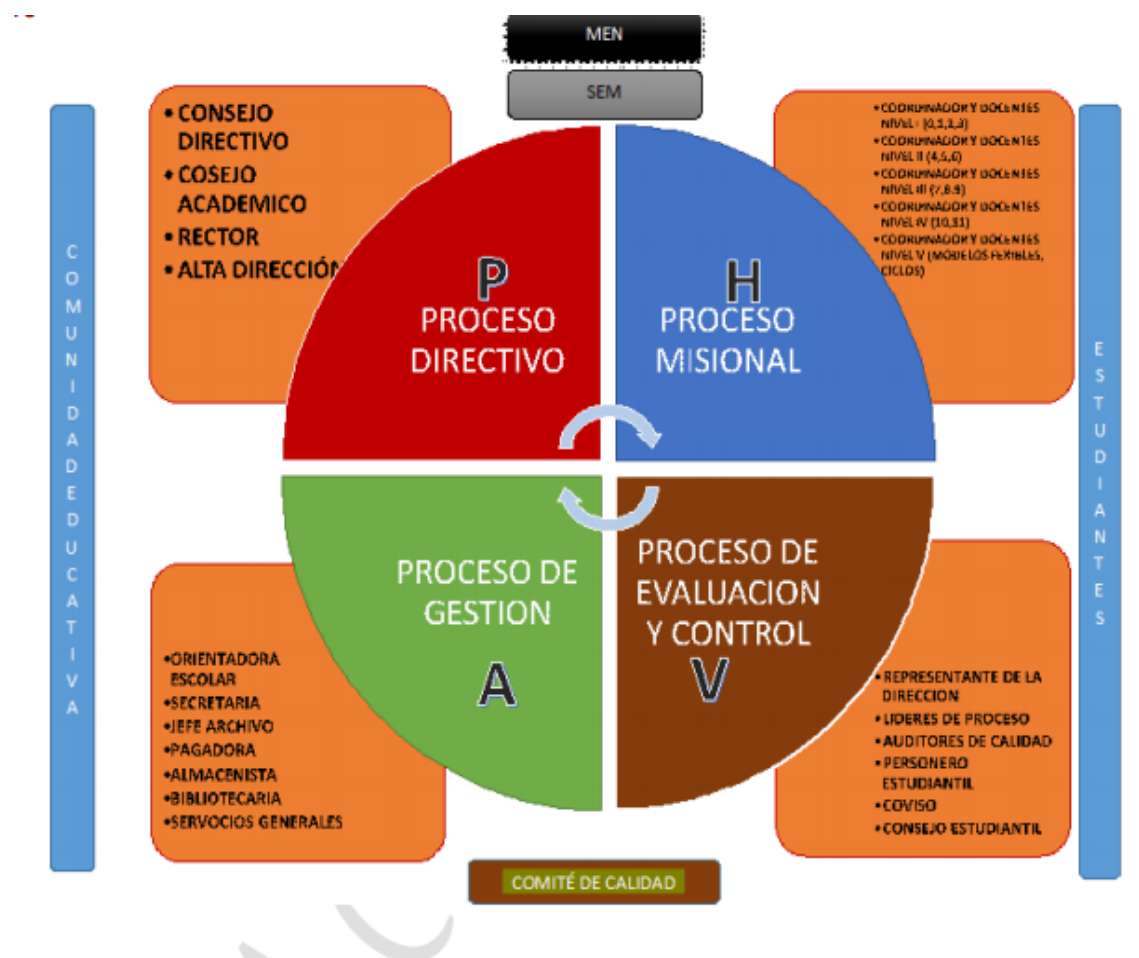


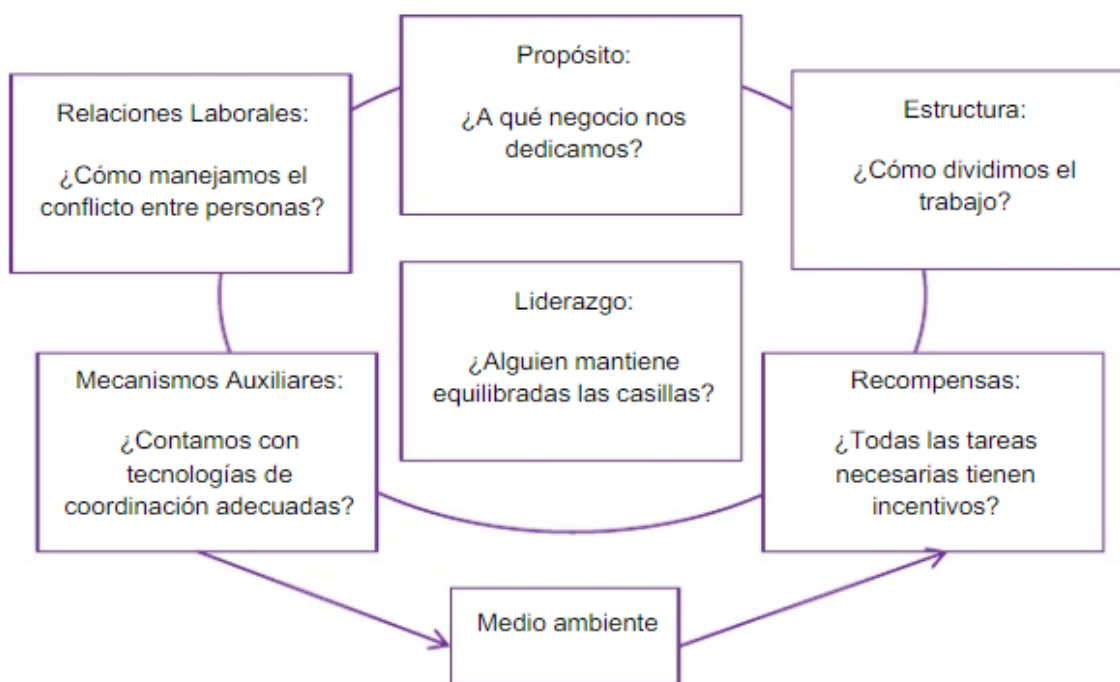
Figura 3. Estructura de una Institución Educativa

Fuente; Tomada del PEI del colegio Técnico Microempresaria el Carmen

La anterior imagen es la representación de la estructura de una institución educativa, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Dentro del marco de la presente investigación se toma como referencia el Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord, quien describe su modelo de una forma particular de representar la estructura y diseño organizacional.

El modelo mencionado hace énfasis a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño; siendo estos temas relevantes dentro de la Institución Educativa y que definen y hacen parte del clima laboral.



*Figura 4.* El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord

Fuente: French, Wendell y Ceci Bell, Desarrollo organizacional



Este modelo está integrado por seis casillas las cuales son:

**Propósitos:** se refiere a la claridad que deben tener los empleados hacia las metas de la empresa y busca conocer el compromiso de cada uno de ellos.

**Estructura:** permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización .

**Recompensas:** permite conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas o incentivos recibidos por parte de la empresa, de igual manera la organización debe definir si las recompensas son incentivos positivos o negativos y como influyen dentro del clima laboral.

**Mecanismos auxiliares:** aportan a una organización en su realización de funciones, esto indica los procesos que toda organización tiene para poder operar.

Dentro de los procesos se encuentra la planeación, control, presupuestación, capacitación, logística entre otras actividades que ayudan a los integrantes en la realización de sus respectivos trabajos.

**Relaciones:** se refiere a la interacción y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas, también hace énfasis en la importancia de analizar las relaciones de todos los miembros de una organización.

**Liderazgo:** es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord (citado por Burke, 1988) cree que una de las labores primordiales del jefe o líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas (pag. 89).

**Ambiente externo:** este influye en la organización y viceversa, se pueden mencionar factores como la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales, etc. (Florez Solis, 2017)

### ***Satisfacción por el trabajo.***

Blum y Naylor (1999) la definen como “El resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”.

Von Haller (1999), sostiene que la “Satisfacción en el trabajo es la consecuencia de varias actitudes que el trabajador guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general”.

Robbins (2004) la define como “La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su

propio trabajo". Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, los valores y rasgos personales. (Robbins, 2004)

Dichas definiciones resaltan por tanto, la importancia de que el trabajador se sienta satisfecho dentro de la organización donde labora, pues ello permitirá una mejora en su nivel de desempeño y compromiso.

### ***Teorías sobre satisfacción en el trabajo***

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿Qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

a) **Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg:** denominada la "Teoría de los Dos Factores", supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y

contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala. (Incidentes críticos).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas. En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores intrínsecos o motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores extrínsecos, incluye las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

**b) Teoría de las necesidades de McClelland:** surge de los cuestionamientos afines a buscar una explicación al éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿Por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados. Posteriormente, sus investigaciones se

ampliaron a tres necesidades: La necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

La necesidad de logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia, las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien, la necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad, la necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros.

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación, aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa, prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.

- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos)

c) **Teoría de la equidad:** según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo, trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y, además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad, la gente hace comparaciones en su trabajo, existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican.

El insumo es algo de valor que el empleado percibe, contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado, un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación, de modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables, la persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

**d) Teoría de la expectativa de Vroom:** la teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones; expectativas, resultados y comportamiento en el trabajo, este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

- *Esperanza de éxito en el desempeño:* Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento, estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser; un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.
- *Valencia:* el resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra, para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede

tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

- *Expectativa de esfuerzo-desempeño*: las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño, ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

La teoría es interesante, pero ¿Qué plantea para hacer más productivo al personal?, primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea; segundo, los directivos deben comprender el por qué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no; tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados?, las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa; por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante, las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad.

e) **Teoría de la fijación de metas**: la hipótesis fundamental es “El desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño



establecidos, que cuando estos no existen”, las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro, cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables, además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización, también se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

- **Aceptación de la Meta:** las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.
- **Especificidad:** las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.
- **Reto:** la mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro, sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

- Retroalimentación: luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño, de lo contrario, estarían “Trabajando en la oscuridad” y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

f) **Teoría de refuerzo:** al respecto, los expertos opinan que, mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados; se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia, algunos refuerzos pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional, aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal.

La modificación de la conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta, por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros; el retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda, sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada.

Hamner (1994) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

- Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
- Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
- Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
- Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
- Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
- Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
- No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
- No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
- Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo.

Claramente el tener en cuenta los anteriores pasos genera un nivel optimista frente al comportamiento del trabajador.

Dentro de los estudios de clima organizacional se encuentran vinculadas ciertas dimensiones que han sido definidas como variables de evaluación o medición (Masih, 2004), algunas variables son:

- Motivación
- Recompensas
- Propósito

- Comunicación
- Conflicto
- Estructura
- Liderazgo
- Satisfacción
- Capacitación
- Objetivos
- Cultura

Para el desarrollo de la presente investigación y realizando el recorrido bibliográfico se tomaron 3 dimensiones para evaluar y obtener un diagnóstico sobre el clima laboral y su relación con la satisfacción docente.

Las dimensiones mencionadas fueron:

### **Motivación**

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades, Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide como la de la imagen.



*Figura 5. Pirámide de Maslow.*

Fuente: Euro Residentes (s.f.) motivación según autores Recuperado de: <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>

En la figura se puede observar desde la base, las necesidades básicas y estas se refieren a la supervivencia; en la segunda posición están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en la cuarta posición se encuentran aquellas relacionadas con la autoestima, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

En relación del pensamiento de Maslow frente a la motivación del ser humano se puede afirmar y compartir su definición, realmente el ser humano debe ir supliendo cada

una de sus necesidades para que según su medida pueda satisfacerse totalmente (Mendez, 2014)

La motivación, dice Bolles (1973) tampoco es un hecho de la conducta. No hay un rasgo, característica o aspecto aislado de la conducta al cual se pueda hacer referencia cuando decimos que una conducta está motivada, sin embargo, también existe la creencia de que el concepto de motivación surgió para que correspondiera a ciertas propiedades de la conducta, en la que otros conceptos tuvieron dificultades.

Dentro el clima laboral se destaca la importancia de la motivación como un elemento específico para la realización de actividades, pero realmente surge el interrogante ¿qué agentes intervienen dentro de la motivación? ¿Qué acciones producen a la motivación?, probablemente los seres humanos necesitan sentirse motivados para que su labor diaria sea más satisfactoria.

Gutiérrez, Sandoval, Pereira y Caycedo (1994), definen la motivación como un constructo hipotético que se ocupa de encontrar los determinantes de la elección o cambio conductual.

Estos determinantes son:

Biológicos: donde se incluyen las condiciones orgánicas que limitan las posibilidades de actuar y percibir los estímulos del ambiente.

La experiencia, en donde las elecciones realizadas por un sujeto están influidas por lo hecho en el pasado y las consecuencias que recibió.

Medio ambiente, dentro de éste los autores anotan, que las teorías del refuerzo han rescatado el papel de las consecuencias que se suministran a un organismo después de su ejecución como un factor importante en el fortalecimiento y mantenimiento del comportamiento (Arnau Gras, 1973)

### **a) Capacitación**

El Ministerio de Educación en sus objetivos está el de brindar actualizaciones y capacitaciones a los docentes como una estrategia para incentivar y ofrecer una educación con calidad; las Instituciones Educativas también hacen parte de esta estrategia; la capacitación y actualización a sus docentes debe ser un requerimiento y no solo la socialización del modelo pedagógico existente.

Para profundizar más sobre el término de capacitación es relevante conocer los conceptos expuestos por autores y su definición.

Capacitación es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud (Blaque, 1999)

Otro concepto que se halló dice: “Es la preparación de una persona para el cargo” (Whitehill, 1953, p. 8), dentro de esta definición la capacitación se podría reducir en la inducción u orientación sobre las actividades propias de su trabajo y la forma en que se deben desempeñar, es imperante que el empleado al iniciar su etapa laboral dentro de una organización tenga pleno conocimiento de sus funciones y conozca todo el funcionamiento de la misma.

Para Macer, es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda (Mace, 1990), teniendo en cuenta lo anterior citado, las empresas o instituciones no contemplan la relevancia de las capacitaciones y solo la señalan como un requerimiento más dentro de la organización, si bien es cierto que la práctica hace al maestro, las capacitaciones no solo se deben ver como una guía o ayuda, se debe tomar como parte de la formación y actualización de los temas de interés y formación profesional, claramente la siguiente cita se acerca más al enfoque del propósito de la actual investigación “Es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio”, este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso. (Resolución No. 29, 2006)



Entonces se puede decir que: “Cuando se hace capacitación se ejerce una acción para el aquí y ahora; mientras que cuando el desarrollo, conlleva una idea de futuro, de planificación a largo plazo, la capacitación prepara para el puesto actual, el desarrollo prepara para el puesto proyectado a mediano y/o largo plazo” (Aquino, 1999, p. 83)

### **Tipos de capacitación**

Existen dentro de las organizaciones tipos de capacitaciones o modalidades, estas están sujetas a las necesidades requeridas por las empresas y objetivos de las mismas, se pueden encontrar con una clasificación que corresponde a diversos criterios, como se menciona a continuación: (Xie, Zhou, & Yizhou, s.f)

- **Por su formalidad:** se puede tratar de la capacitación informal, este relaciona con las instrucciones que se producen en la operatividad de las organizaciones, como es el caso de un superior o persona idónea que explica a otro de menor calificación de qué manera realizar una determinada tarea o bien les da las instrucciones para realizarla, la capacitación formal, es uno de los tipos y modalidades de capacitación que programa la empresa teniendo en cuenta las necesidades o requerimientos de capacitación del personal, el tiempo de la intervención se estima desde un día o varios meses.
- **Por su naturaleza:** se le denomina a la capacitación orientada, la cual pretende familiarizar a los nuevos colaboradores de la empresa, como es el caso de que aquellos que ingresan en la organización; la capacitación vestibular, se refiere a

un sistema de simulación realizado en el ámbito laboral; la capacitación en el trabajo, es la práctica laboral que se desarrolla en el mismo ámbito laboral; el entrenamiento de aprendices, se trata del período en el cual los aprendices se encuentran aprendiendo un oficio; el entrenamiento técnico, es una capacitación específica para una determinada actividad laboral; la capacitación de los supervisores, es donde se prepara al personal de supervisión para el desempeño de sus funciones gerenciales.

- **Por su nivel ocupacional:** los tipos y modalidades de capacitación pueden ser: capacitación de operarios, capacitación de obreros calificados, capacitación de supervisores, capacitación de jefes de línea, y capacitación de gerentes; los planes de capacitación que lleven a cabo las organizaciones pueden tener otras modalidades según sean las necesidades que tenga la empresa, como es el caso de la inducción, la capacitación en el puesto de trabajo, los cursos internos, los seminarios y talleres, los cursos de actualización, entre otros; en la etapa de inducción el objetivo es la ambientación inicial del trabajador a la empresa, la cual será ejecutada por el mismo jefe inmediato; en la capacitación en el puesto de trabajo, es un proceso que se lleva a cabo en el mismo puesto de trabajo en donde la persona encargada de hacerlo será el jefe inmediato, siendo la instrucción individual o grupal; con respecto a los cursos internos, se trata de eventos de capacitación sobre determinadas técnicas o temas de interés general que se organizan y llevan a cabo en la empresa; los seminarios y los talleres, son eventos que tiene corta duración, tratándose de temas puntuales. (Díaz, s.f)

## **b) Incentivos**

Los incentivos son estímulos ofrecidos a los trabajadores para aumentar su motivación y el interés por el cumplimiento de metas u objetivos de la empresa a la que pertenecen y están ligados o sesgados a su entrega por el esfuerzo que cada trabajo ha realizado.

El origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada (Sherman Jr. & Chruden, 1999), es por ello como se mencionaba anteriormente quedaban condicionados al desempeño y permanencia dentro de la empresa y pueden ser concedidos de manera individual o grupal.

El objetivo de los incentivos es la motivación, motivar al trabajador de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizás esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Sherman, Bohlander & Snell, 2001).

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que este se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características según Alonso (2004):

El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.

Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.

Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa. (Universidad de las Américas Puebla., s.f)

El Ministerio de Educación Nacional, en el marco de su política de calidad para el desarrollo profesional de los docentes y directivos docentes, creó un fondo con el ICETEX para la formación postgradual de los docentes y directivos docentes de educación preescolar, básica y media, en servicio del sector oficial, mediante programas de maestría, con los propósitos de:

Aportar a la formación y actualización pedagógica, didáctica y/o disciplinar de los docentes y directivos docentes de educación preescolar, básica y media, en servicio del sector oficial.

Apoyar la política de calidad en lo referido al desarrollo profesional de docentes y directivos docentes.

Estimular el ejercicio docente apoyando económicamente programas de maestría para docentes y directivos docentes en servicio de establecimientos educativos oficiales (Ministerio de Educación, 2017)

Se denomina incentivo a aquello que mueve a desear o hacer algo, puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

Según Nadler y Tushman (1999), se denomina al sistema de incentivos como un mecanismo de apoyo para fortalecer la conexión entre empleado y organizador, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros, en consecuencia, señalan los autores, debe haber un alto grado de consistencia e integración entre esas conexiones estructurales y los esquemas de incentivos; de otra forma, la organización estará enviando señales conflictivas que traerán consigo confusión, frustración y desempeños inadecuados.

Jensen y Meckling (1976), en la teoría de agencia, afirmaron que esta teoría tiene como propósito fundamental describir las relaciones que se establecen entre una parte, llamada el principal y otra a quien le delega trabajo, más cierto grado de autoridad, denominada el agente, para regular esa relación se utiliza el término de “contrato”, de este modo, Eisenhardt (1989) indica que la teoría positiva de agencia se centra en la identificación de situaciones en las cuales el principal y el agente probablemente tienen conflictos de objetivos.

Jensen y Meckling (1976, 1992), al igual que Eisenhart (1989) significaron el problema de agencia desde el punto de vista del grado de separación de los intereses entre el propietario y los gerentes, por lo que se hizo necesario estructurar una relación contractual que ofrezca al agente incentivos adecuados para tomar decisiones que

maximicen la riqueza del principal, partiendo de que existe incertidumbre y control imperfecto. (Palencia, s.f)

Mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían; el sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Es importante considerar algunas características de los incentivos como:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento o para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.
- Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están:
  - Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
  - Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
  - Retener el personal valioso.
  - Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
  - Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.

- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc. (Palencia, s.f)

### **c) Promoción**

Promoción a ascenso, uno de los significados más recurrentes de la palabra permite referir la subida o la elevación de algo o de alguien; se reconoce cuando un miembro de una organización es removido de su puesto para ocupar otro superior o de otra categoría en la misma empresa.

Autores como Mondy y Noe (1997), Snell y Bohlander (2013), Ariza, Gutiérrez y Morales (2004) entre otros, han tratado de definir el concepto de plan de carrera; en sus definiciones es común la concepción de éste como un proceso y el empleado es quien tiene que tener definida su meta y los medios para lograrlos, partiendo del realismo y coherencia frente a las oportunidades que brinda la empresa.

Los planes de carrera no deben confundirse con los planes de sucesión, pues estos últimos se refieren específicamente a “ese proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos” (Bohiander & Snell, 2008)

La organización debe crear opciones de carrera, asesorando a los empleados sobre las rutas que pueden seguir, al igual que debe mantener la información actualizada sobre los nuevos puestos y los que están obsoletos. (Lloyd & Leslie, 2010)

Como se manifiesta anteriormente la organización debe crear espacios de ascenso y permitir que el empleado se postule frente a las ofertas ofrecidas por la misma, reubicar a los trabajadores y ascenderlos genera un efecto incentivador en todos los colaboradores y esto se va a ver reflejado en la productividad (Rodríguez, 2007, p. 397).

Es importante tener claro que el proceso de ascenso al interior de la organización se debe caracterizar por su objetividad y transparencia, por lo cual Rodríguez propone que, para lograrlo, se tengan en cuenta seis reglas que serán garantes de la imparcialidad que debe revestir el proceso:

1. Desde la selección, investigar por sus aptitudes quien de estos es el candidato para ascender, independiente del puesto que vaya a ocupar.
2. Realizar una calificación de méritos no solo sobre las cualidades que necesita para su trabajo actual, sino sobre las que se pueden aprovechar en los puestos que pueden ascender.
3. Estandarizar, lo más técnicamente que sea posible, las pruebas a que se sujetaran los candidatos a ascender, de tal forma que se pueda demostrar de manera indiscutible quienes son incompetentes.
4. En caso de que haya empleados igual de competentes se dará preferencia siempre al más antiguo.



5. Seleccionar para la prueba a los que tengan mejores calificaciones, pero dentro del grupo formados en razón de la antigüedad, por ejemplo, de uno a cinco años, de uno a treinta días, etc.
6. Ampliar los periodos de prueba para puestos muy técnicos a fin de poder contar con tiempo suficiente para la observación, y a la vez, poder rechazar de inmediato a un trabajador a prueba que resulte incompetente” (Rodríguez, 2007, pp: 398-399).

El Ministerio de Educación Nacional, dispone para el ascenso de docente a directivos, aplica mediante el concurso de méritos mencionado durante las bases teóricas y que tiene relación directa con la carrera docente.

## **Liderazgo**

Para **John Maxwell**, autor de obras sobre management como: Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.

En el mismo sentido, **Raymond B. Cattell**, creador de la Teoría del rasgo, recoge el concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo.

**Peter Senge**, amplía esta definición y concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”. (Habilidades de liderazgo, 2016)

Chiavenato, (1993), lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 87)-(Chiavenato, 1993)

De igual modo, para Gibb (1969): “El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros”, “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”. (Universidad para la Cooperación Internacional, s.f)

En este sentido, Kotter, Jhon profesor de la Harvard Business School, aporta la siguiente definición de liderazgo: “No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

Retomando el pensamiento de Kotter, cuando se refiere que las personas creen o identifican a un líder por ser un alto ejecutivo, es una apreciación errónea, en los diferentes espacios ya sean políticos, sociales y familiares, siempre hay personas que se destacan por su liderazgo; entonces en las Instituciones Educativas no solo es el

rector quien se identifica como líder, hay roles que el docente puede desempeñar, lo cierto es que no se tiene claridad si este liderazgo se asumen o sencillamente siguen los lineamientos institucionales.

**David Archer**, el liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”. En los últimos años el concepto de liderazgo ha variado, el líder no es aquel que se identifica con un cargo como alto ejecutivo, un líder se destaca por su capacidad, por su motivación, orientación y acompañamiento en el camino hacia el logro propuesto, la tendencia del líder en un equipo se hace más que notoria necesaria para obtener el mejor rendimiento de las personas que pertenecen al equipo de trabajo, despertando en ellos el sentido de pertenencia y la proactividad como beneficio común.

### **a) Trabajo en equipo**

Un equipo se puede organizar de diversas formas para el lograr determinadas metas u objetivos, debido a esta organización implica la división de tareas o funciones que cada miembro debe desempeñar independientemente, pero con la responsabilidad total de obtener unos resultados favorables para todo el equipo.

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores.

Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (Gilmore, C. & Moraes, 2002)

Otras definiciones de equipos de trabajo las ofrece Espinosa, citando a: Katzenbach y Smith y Fainstein.

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".
- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

**Etapas de desarrollo** según Carol Gilmore y Humberto de Moraes Nova es Un equipo, como cualquier otro grupo, se desarrolla en sus propias etapas:

La **etapa inicial** es la de formación y los miembros exploran cuidadosamente sus roles, status y relación con el dirigente, es posible que los miembros estén entusiasmados por su cuenta y tengan optimismo o tengan sospechas y temor, en esta etapa el grupo trata con temas generales y a veces abstractos, sus esfuerzos inciertos de exploración tal vez puedan lograr poco que los acerque al objetivo del proyecto.

La **segunda etapa** podría ser difícil para un equipo, porque sus miembros pueden comenzar a darse cuenta que su tarea será más complicada de lo que esperaban, que

no manejan muy bien el enfoque científico para la calidad y que no es fácil trabajar en equipo, esto puede llevar al desaliento y actitudes defensivas.

La **tercera etapa** trae cierta estabilidad, los miembros superan las diferencias con respecto a sus intereses y responsabilidades, aceptan las reglas del juego para el equipo y las idiosincrasias individuales, se logra la cooperación al darse cuenta que los objetivos del proyecto son posibles de lograr y a medida que se desarrolla una actitud amistosa, invierten más tiempo y energía en el proyecto y comienzan a progresar significativamente.

En la **cuarta etapa**, el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas y comienzan a cooperar y concentrarse en sus tareas de diagnosticar y resolver problemas, ya es un grupo sólido que disfruta del trabajo que realizan de manera constructiva. (Gilmore & Moraes Nova, 2002)

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo según Lamas son:

**Participación:** el primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.

**Habilidades Directivas-Liderazgo:** trabajar en equipo requiere de un líder formado suficientemente, en algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo

puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.

**Métodos, técnicas y soportes:** el trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado; las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming, las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectores, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.

**Espíritu de equipo:** cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros, no se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo, este espíritu no tiene porque está escrito o formalizado.

**Comunicación:** los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal, la importancia del saber escuchar es

básica, así como conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.

**Negociación:** el trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida, una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas, conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.

**Producción de Sinergias:** se puede trabajar en grupo, pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben, cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.

**Objetivo/Meta:** los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo, pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo, pero conocidos por el líder o asesor.

**Los roles en un equipo, entre otros se citan:**

**El líder del equipo:** esta persona facilita o administra las operaciones del equipo, organiza las reuniones, las preside, se ocupa de los detalles administrativos, coordina las acciones del equipo y supervisa la preparación y presentación de informes.

El líder está en contacto con el equipo administrador, crea y mantiene vías de comunicación dentro y fuera del equipo, los líderes efectivos comparten las responsabilidades con otros miembros y crean las oportunidades para que todos participen y se destaquen, el líder del equipo debe tener calificaciones administrativas y personales para tratar con los demás miembros.

**Miembros del equipo:** la naturaleza del proyecto puede determinar a quiénes se selecciona para formar parte del equipo, las personas por lo general están estrechamente relacionadas con el tema y deberán representar a los diferentes niveles, profesiones y categorías, todos los miembros participarán en las reuniones, desempeñarán tareas específicas en el proyecto y contribuirán con su experiencia y conocimiento

### **Dinámicas del Equipo**

- El líder y los miembros deberán, para fomentar el funcionamiento efectivo del equipo, recordar algunos consejos que siguen los equipos exitosos:
- Se comunican de manera abierta y no defensiva, y escuchan atentamente.
- Se respetan, tienen confianza y se apoyan unos a otros.



- Alientan la participación equitativa y la expresión de opiniones disidentes; solicitan y comparten ideas.
- Afrontan las disputas, desacuerdos y problemas de manera constructiva. El líder y miembros del equipo, además, deberán recordar las técnicas que hacen más efectivas las discusiones.
- No dan cátedra, pero inician discusiones y solicitan información y opiniones.
- Evitan las conversaciones simultáneas y que los oradores dominantes monopolicen la reunión y tratan de hacer hablar a los introvertidos.
- Evitan que la conversación se vaya por la tangente.
- Buscan el consenso, resuelven diferencias y logran acuerdos.
- Cierran las discusiones resumiendo las conclusiones principales.

## **b) Desarrollo de los directivos**

Los directivos son reconocidos dentro de las instituciones educativas como el líder que gestiona, orienta y es el primer garante en la aplicación de una educación de calidad.

Las siguientes son las funciones que el Ministerio de Educación Nacional otorga a un directivo docente:

Además de las funciones consagradas en el artículo 10 de la Ley 715 de 2001 y otras normas legales y reglamentarias, los rectores cumplirán las siguientes funciones (Decreto 1075 de 2015, Artículo 2.3.3.1.5.8) a) Orientar la ejecución del proyecto

institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar b) Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto; c) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento; d) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria; e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa; f) Orientar el proceso educativo que se presta en la institución de conformidad con las orientaciones y decisiones del Consejo Académico; g) Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia h) Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional; i) Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local; j) Aplicar y hacer cumplir las disposiciones que se expidan por parte del Estado sobre la organización y prestación del servicio público educativo, y k) Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional". (Resolución Número 09317 , 2016 )

Partiendo de las funciones los directivos de una organización son considerados como líderes de la misma, es relevante conocer algunos significados y funciones del líder dentro de otras organizaciones y sus características.

**Decálogo del directivo:**

- Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
- Procurar a los colaboradores los recursos que precisen.
- Dirigir con inteligencia emocional.
- Enriquecer los puestos de trabajo.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores.
- Tener presencia auténtica en las relaciones.
- Impulsar el espíritu de equipo.
- Alentar la creatividad y la innovación.

Permitir la participación en la toma de decisiones

Según Espinosa, el mejor tipo de líder es “el que la gente elija”, a continuación, algunas pautas de las que propone el autor, se deben seguir:

**Iniciación:** el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

**Calidad de socio:** el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

**Representación:** el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

**Integración:** el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

**Organización:** el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

**Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

**Comunicación:** el líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

**Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

**Producción:** el líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento, el líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Asumir el liderazgo en los centros educativos consiste en hacerse cargo y responsabilizarse por una elevada misión, ya que numerosos estudios sobre las prácticas de liderazgo del directivo escolar ponen en evidencia que estas tienen efectos sobre el compromiso de los estudiantes con la escuela (Silins y Mulford, 2002; Leithwood, 2009) sobre el aprendizaje de los alumnos (The Hay Group, 2000; Martinic y Pardo, 2003; Maureira, 2004 y 2006; Waters, Marzano y McNulty, 2005; Anderson, 2010).

Si bien es cierto que los directivos deben asumir el rol de líder es necesario que los docentes que son los que interactúan a diario con los estudiantes también se apropien de una posición de liderazgo y no solo el portador de conocimientos.

### **c) Liderazgo pedagógico**

El liderazgo se manifiesta en un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones, el liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas y se denomina como el liderazgo pedagógico, una serie de estrategias, que no solo fortalecen los conocimientos de los educandos, sino que orienta a la organización creando un ambiente positivo y convencidos del logro de objetivos.

La relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar (resultados escolares), en diversos contextos, ha sido objeto de numerosas aportaciones, entre ellas, Sammons, Gu y Day y Ko (2011), Horn y Marfán (2010), y Leithwood y Jantzi (2009), cuyas investigaciones evidencian que la preparación, implicación y colaboración entre los líderes escolares, los equipos de docentes y las comunidades marcan las potencialidades y la calidad de los resultados escolares alcanzados por los estudiantes y el impacto futuro en el desarrollo sostenible de los entornos escolares. (Sammons, Gu, Day, & Ko, 2011)

Horn y Marfán (2010) subrayan el impacto del liderazgo participativo orientado a estimular la iniciativa del profesorado, practicar la delegación de funciones y propiciar la accesibilidad de todas las personas hacia el líder institucional, concretadas estas características en el papel pedagógico que ha de caracterizarlo.

Las aportaciones de Gu y Day, Ko y Sammons (2011) concluyen que el liderazgo, (Sammons, Gu, Day, & Ko, 2011)–especialmente el denominado dinámico, favorecedor de un clima positivo, motivador del aprendizaje y de la cultura, predice cambios favorables en la conducta y resultados de aprendizaje de los estudiantes, se centran en los factores que intervienen en el modelo emergido del análisis del liderazgo distribuido y su relación con los componentes del modelo, señalando su cercanía o mayor peso en la cultura de colaboración del profesorado, seguido del Staff del liderazgo y la relación con los docentes que alcanzan mayor valor e inciden en el rendimiento de los

estudiantes, la mejora de su conducta y los avances en los logros o expectativas pretendidas, coincidiendo con los hallazgos de (Silins & Mulford, 2004)

## **Resolución de conflictos**

Analizando el conflicto desde diferentes autores se puede dar cuenta que es una situación que se presenta en todos los seres humanos, siendo un dilema que se quiere evitar, de allí que autores como:

John W. Slocum y Don Hellriegel, manifiestan” que el conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses. (Hellriegel & Slocum, 2004)

Dentro de las organizaciones las diferencias entre sus miembros se pueden manifestar por diversas situaciones que se presenta el diario vivir, el no estar de acuerdo en alguna decisión tomada arbitrariamente, el ignorar la participación del compañero y unos de los más importante es por una comunicación poco asertiva.

El Ministerio de Educación Nacional, para manejar situaciones como las que se presentan reglamentaron la Ley 1620 de 2013 que crea el “Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar”, de igual manera las Instituciones educativas dentro de su organigrama deben contar con un

comité de convivencia, a nivel de la secretaria de educación también se ha creado un comité de convivencia que permite dar solución a conflictos laborales y generar un acercamiento entre las partes afectadas.

Desde la parte laboral los conflictos pueden suscitarse entre trabajadores y jefes, trabajadores y trabajadores o entre los mismos jefes.

Dávalos señala que los conflictos pueden clasificarse de acuerdo a:

Los sujetos involucrados: trabajadores y/o patronos

La naturaleza del conflicto la cual puede ser de orden jurídico (normas de trabajo) o económico (condiciones laborales) (Dávalos Morales, 2005)

Tipo de interés: pueden ser individuales o colectivos.

Viveros (2003) señala que los conflictos siempre existen y existirán, (Viveros, 2003) por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren, asimismo, identifica que en el ámbito de las relaciones se pueden presentar ocho tipos de conflictos

Conflictos de Derecho

Conflictos de Intereses

Conflictos Individuales



Conflictos Colectivos

Conflictos de Reconocimientos

Conflictos Intrasindicales

Conflictos Intersindicales

Conflictos por prácticas Antisindicales

Por su parte Lussier señala que hay dos tipos de conflicto: el funcional y el disfuncional. (Lussier, 2011), en el primer tipo, hay una resolución del conflicto que contribuye al logro del objetivo organizacional, mientras que el de tipo disfuncional nunca es resuelto.

Es importante determinar las causas que generan los conflictos para visualizar las posibles alternativas y lograr la resolución de estos.

Lussier señala cinco estilos para manejar el conflicto: el complaciente, evasivo, colaborativo, impositivo y negociador; de estos estilos el más adecuado para resolver los conflictos son el negociador y colaborativo ya que ellos conllevan a una ganancia para ambas partes, mientras que el resto de los estilos conlleva a que solo una del parte gane o ambas partes pierdan. (Lussier, 2011)

Frente a la resolución de conflictos es relevante considerar habilidades que presentan cada una de las partes como es la comunicación, negociación, empatía, asertividad, escucha activa, y el manejo de las emociones.

Dentro de la dinámica de esta resolución de conflictos siempre debe intervenir un agente externo, neutral y con alta capacidad de liderazgo que permita colocar serenidad a dicha situación y que de seguro es el indicado de prevenir e incidir en la solución.

Finalmente puedo señalar que los conflictos además de ser inherentes a toda organización y concebirse como una amenaza para la organización, también pueden ser un recurso que contribuya al crecimiento de los individuos y de la organización por lo que la estrategia para manejarlos implica:

Observar cuidadosamente lo que sucede dentro de la organización, empresa o institución y hacer explícito lo implícito; es decir lo que estoy observando; identificar el tipo de conflicto y las partes involucradas; tomar conciencia que los conflictos son un proceso normal, que puede contribuir al desarrollo de los individuos y de la instancia en que se labora; separar los elementos del conflicto persona problema-soluciones; promover la negociación como una forma de colaboración y estrategia para la resolución del conflicto.

### ***2.3.2 Satisfacción docente.***

En el caso de los docentes, (Padrón Hernández, 1994) afirma que la satisfacción laboral se puede entender desde dos perspectivas:

**a) Perspectiva personal:** En la cual, la satisfacción viene determinada por el propio trabajo que realiza el individuo, cuando se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto, a la vez que se hace extensivo de forma genérica a las distintas facetas de la persona.

**b) Perspectiva profesional:** Donde las relaciones personales, tanto en el centro del trabajo como en el entorno, son las que determinan la satisfacción/insatisfacción del individuo.

Es importante que las instituciones sean generadoras de compensaciones y políticas de formación académica que se adapten a los nuevos paradigmas que exige nuestra sociedad, de manera tal, que les permitan enfrentar la globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral.

Con esta finalidad se deben replantearse y reconsiderarse, nuevas perspectivas, que contribuyan al crecimiento y desarrollo humano y por ende el de la institución educativa. Un docente puede lograr la formación integral del individuo y a su vez generar cambios de conducta en la dinámica social, si se siente motivado, satisfecho y comprometido con el trabajo (Morillo, 2006). En este marco de satisfacción laboral, es pertinente destacar que en la actualidad las instituciones públicas de educación superior están afectadas con problemas enfocados en presupuestos insuficientes para su funcionamiento, inequidad

salarial y beneficios que se hacen cada día menos atractivos ante la alta inflación, lo cual repercute en la satisfacción laboral de los profesores universitarios.

Bajo este panorama, la satisfacción o insatisfacción laboral en los docentes pudiera estar ligada a factores externos a la tarea, resumidos en cinco componentes principales generadores de satisfacción laboral, siendo estos componentes: el salario, las condiciones de trabajo, los beneficios monetarios o compensaciones extra salariales, la supervisión, la institución (Peiró, 2001)

Partiendo de lo anterior y de las lecturas realizadas, se precisa para esta tesis la definición de satisfacción docente como el estado de bienestar que genera la percepción que tiene el docente tomando como referente sus experiencias laborales y lo positivo que le brinda el clima laboral para su crecimiento no solo personal sino profesional.

### ***Dimensiones de la satisfacción docente.***

Con base en la revisión bibliográfica, las dimensiones que se aplicarán para el análisis de la satisfacción docente son los siguientes:

#### **Estabilidad Laboral**

La estabilidad laboral, significa en sí la permanencia en el empleo; se determina como el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador y que este se mantenga en el tiempo sin que termine de un momento a otro sin causa justificada.

Como es natural, toda persona desea tener un trabajo estable, esto es fundamental para mejorar su calidad de vida y sostener su familia, es decir es relevante considerar que la estabilidad laboral se dará siempre y cuando haya un contrato de trabajo, sea este un contrato de trabajo a plazo indeterminado o plazo fijo, en el primer caso tendrá que una persona labora cotidianamente, sin fecha de término del contrato, salvo las causales legales de terminación del contrato, en el segundo caso, el trabajador permanecerá dentro del plazo fijado en el contrato, la misma que debe ser respetada por el empleador, salvo que exista causal legal para la finalización de esta.

La Constitución Política en su Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los

acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (Constitucioncolombia.com, 1991)

La carrera docente genera una estabilidad a aquellos maestros que logran recibir su nombramiento en propiedad y ser un empleado del estado, existe algunas características relevantes en el proceso y régimen al que pertenecen los docentes en el país, a continuación, se da a conocer el sistema de contratación en Colombia.

### **a) Concurso de Nombramiento**

Una de las mejores maneras de distinguir a los establecimientos privados de calidad, es por las condiciones de contratación de los docentes, puesto que de éstos depende críticamente la calidad de la educación ofrecida.

Si bien unos establecimientos ofrecen condiciones que atraen, retienen y mantienen motivados a los mejores docentes, mientras que otros lo hacen en menor medida o no lo logran, existen unas normas mínimas que deben ser cumplidas en todos los establecimientos educativos privados, las cuales se resumen a continuación:

### **Régimen laboral**

El régimen laboral aplicable a las relaciones laborales y a las prestaciones sociales de los educadores privados es el código sustantivo de trabajo (ley 115 de 1994, art. 196).

Adicionalmente, a los educadores privados les aplican las normas sobre escalafón docente, capacitación y asimilaciones del antiguo estatuto docente (Decreto 2277 de 1979, art. 4). El concepto genérico educadores incluye a docentes y directivos docentes (Decreto 2277 de 1979, art. 2).

### **Idoneidad**

Los establecimientos sólo podrán contratar personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica, con título en educación emitido por una universidad o entidad de educación superior, o con otro título universitario, para dictar cátedras relacionadas con su especialidad. El establecimiento educativo le dará la formación pedagógica (ley 115 de 1994, art. 198)

### **Duración del Contrato**

El Código sustantivo de Trabajo establece que los contratos de los docentes privados se hacen por 10 meses. Sin embargo, la Corte Suprema de Justicia estableció que los contratos pueden ser por un periodo mayor o menor, cuando las partes así lo acuerden (Corte Suprema de Justicia, sala de casación laboral, sentencia de febrero 14 de 1997).

Después de conocer a grosso modo la contratación de los docentes en instituciones privadas, es relevante conocer el modelo de contratación y nombramiento de los docentes en el sector público.

En la actualidad los licenciados que aspiran ingresar al sector público se enfrentan a un concurso de méritos; el concurso de méritos para ingreso al servicio educativo estatal es el proceso mediante el cual, a través de la evaluación de aptitudes, experiencia, competencias básicas, relaciones interpersonales y condiciones de personalidad de los aspirantes a ocupar cargos en la carrera docente, se determina su inclusión en el listado de elegibles y se fija su ubicación en el mismo, con el fin de garantizar disponibilidad permanente para la provisión de vacantes que se presenten en cualquier nivel, cargo o área de conocimiento dentro del sector educativo estatal. ( Decreto 1278, 2002, Art. 8).

### **Etapas del Concurso**

- Convocatoria
- Inscripción y publicación de admitidos a las pruebas
- Aplicación de pruebas de aptitudes, competencias básicas y psicotécnicas
- Publicación de resultados de las pruebas de aptitudes, competencias básicas y psicotécnicas
- Recepción de documentos, verificación de requisitos y citación a entrevista
- Valoración de antecedentes y entrevista
- Publicación de resultados de la valoración de antecedentes y entrevista
- Conformación y publicación de lista de elegibles
- Nombramiento en período de prueba



- Periodo de prueba.

La Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC es el ente encargado de realizar el proceso de la convocatoria apoyada en otras instituciones.

El estatuto de profesionalización docente cuenta con el Decreto Ley 1278 de 2002: Para los educadores que se vinculen a partir de su vigencia para desempeñar cargos docentes al servicio del Estado en los niveles preescolares, básicos o media, o a quienes sean asimilados.

Ahora bien, el decreto 2277 de 1979, sigue en vigencia y gran parte de los docentes que ejercen en el país se rigen bajo este decreto.

## **b) Bonificaciones**

Hodgetts y Altman, citados por Lamas, consideran en su libro “Comportamiento Organizacional”, el "Modelo Integrador de Motivación" que representa la relación entre motivación, desempeño y satisfacción como punto focal. Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación, necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no,

motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen; recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

Las bonificaciones son incentivos para mejorar la capacitación profesional y desarrollo personal de los empleados, conseguir una mayor integración social de los trabajadores, así como una actitud positiva frente a la competitividad de las empresas

### **c) Rotación**

Es necesario que el personal de una empresa mantenga una estabilidad pues esto ayudara a garantizar su eficiencia y productividad, es por ello que decimos el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

El fenómeno de rotación puede ser definido como "...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado" (Reyes, 2005, pág. 163)

La satisfacción laboral es "el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo" (Reyes, 2005, pág. 171).

Existen dos causas de rotación; causas de rotación forzosas y causas de rotación voluntarias. Entre las primeras podemos señalar:

- Por muerte
- Por jubilación
- Por incapacidad permanente
- Por enfermedad

Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador podemos señalar:

Búsqueda de mejores salarios

Trato inadecuado por parte de algún jefe

Falta de crecimiento laboral

Trabajo no satisfactorio para el empleado.

Condiciones de trabajo inadecuadas.

- Por despido
- Por mala selección y acomodación. Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se dará en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevará a la rotación.
- Por motivos personales

Dentro de una organización la rotación de algunos empleados puede estar sujeta también a las habilidades y destrezas en su desempeño; en las instituciones educativas la rotación en ocasiones se limita solo al movimiento entre sedes durante el año y el cambio de grupos que se hace anualmente, las jornadas también presentan cierta complejidad a la hora de su asignación, esto frente a la existencia de dos jornadas laborales en las instituciones publicas: jornada de la mañana y jornada de la tarde generando en algunos docentes insatisfacción sobre la jornada que le corresponde.

“El compromiso afectivo es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa lo mismo y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella. El compromiso por continuidad es el grado en el que el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo consiste en un grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización, y como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella”. (Aamodt , 2011, pág. 366)

Para Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman Jr. La rotación de personal se refiere a “la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización” (Chruden & Sherman Arthur, 1980, pág. 571)

Chiavenato señala que la rotación de recursos humanos es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella”. (Chiavenato, 1993)

En conclusión, se puede definir la rotación como la entrada y salida de los empleados en una organización, siempre en busca de la mejora de la empresa.

### **Equipamiento:**

Con referencia a su definición es: la acción y consecuencia de equipar o equiparse, definiendo a equipar como proporcionar de todo lo que se necesita para el uso particular de una persona, proveer de algún equipo a determinados establecimientos como hospitales, negocios, industrias, etc.

Su segundo significado es el conjunto de instalaciones, muebles y objetos que se necesitan para facilitar el uso y desarrollar determinada actividad habitual dentro de una casa, oficina, empresa, escuela, etc.

Cuando se refiere a equipamiento dentro de una organización inmediatamente se relaciona con el acondicionamiento de los espacios y de esta manera brindar comodidad y seguridad a los empleados.

Los equipamientos son el soporte material para la prestación de servicios sociales básicos, su localización óptima se basa, en lo que se refiere al interés colectivo, que se constituye en un factor importante de bienestar social y de apoyo al desarrollo, la ordenación territorial y estructuración interna de los asentamientos humanos, de tal forma que la carencia de los mismos refleja las desigualdades sociales en el territorio; "pero tras este término colectivo se esconden, en ocasiones, intereses privados o intereses de grupos políticos, por tanto, la definición del criterio que oriente la localización de equipamientos debe establecerse con mucho cuidado" (Bailly y Beguin 1992: 152, citado en Ramírez, M., 2002: 122).

Si bien existen estrategias y un presupuesto por parte del gobierno para el debido equipamiento de las instituciones, cabe resaltar que existen brechas muy marcadas que impiden el acondicionamiento total en las instituciones educativas.

#### **a) Infraestructura**

La infraestructura de una organización o institución educativa influye directamente en la comodidad del empleado y el buen desarrollo de los procesos, es pertinente contar con espacios amplios, ventilados y con luminosidad, estos elementos permiten una jornada amena.

Buhr (2003 y 2009) reconoce tres tipos de infraestructura, cada una con su propia definición:

1. La infraestructura material se conoce como los bienes de capital que, en forma de equipamiento, facilitan las comunicaciones, transportación, educación, salud y producción mediante el transporte de energía; es en esencia, inmóvil y contribuye a la producción de bienes y servicios necesarios para satisfacer los requisitos básicos –físicos y sociales– de los agentes económicos; la función económica de la infraestructura es colaborar para que la producción en masa sea económicamente factible, debido a que su naturaleza física y su costo es inaccesible para los agentes económicos individuales (hogares, empresas, etcétera).
2. La infraestructura institucional incluye todos los hábitos sociales y el establecimiento de las reglas formales y las restricciones informales (convenciones, normas de comportamiento) para dar forma a la mejor interacción humana.
3. La infraestructura personal comprende el número, la estructura y las propiedades relevantes de la población activa –la oferta laboral de una economía–, independientemente de si la fuerza laboral está empleada o desempleada. (Buhr, 2009)

## **b) Tecnología**

La tecnología cada día revoluciona no solo el mundo laboral sino el sistema educativo, existe la necesidad imperante de formar y estar a la vanguardia del uso de las

diversas herramientas y aplicaciones de las nuevas tecnologías para el beneficio de la educación, pero realmente, ¿Las instituciones educativas están preparadas para enfrentar los cambios abruptos que estas han causado? ¿Cuentan las instituciones con la modernización y las herramientas necesarias? ¿Los docentes están actualizados en temas y preparados para transformar sus clases en actividades lideradas por las herramientas tecnológicas?

La denominación de la sociedad actual como «sociedad del conocimiento» o «sociedad de la información» ha ganado muchos adeptos entre los autores que se dedican a análisis prospectivos sociales. Al respecto, Giddens (1997) en Tedesco (2003), conceptualizó este papel del conocimiento a través de la categoría de «reflexividad» que, según sus análisis, es el rasgo central de la sociedad actual, el proceso de modernización de la sociedad, sostiene Giddens, «ha ampliado los ámbitos de reflexión hacia áreas tradicionalmente reguladas por la tradición» (Llarena Berríos, 2005) (Tedesco, 2003)

Si bien se busca orientar a los estudiantes en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, no hay que dejar a un lado la poca experticia de los docentes frente a este nuevo reto, el MEN en alianza con el MINTIC generan anualmente diplomados y cursos que invitan a los docentes a formarse e innovar en su aula de clase; muchos atienden el llamado pero también es cierto que se encuentran con una cantidad de obstáculos que impiden llevar la optimización de ese conocimiento.



Es necesario mencionar que las instituciones educativas en su PEI, ya se encuentra modificado apuntando a la innovación tecnológica pero existe un gran abismo en el conocimiento y la aplicación.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

### ***2.4.1 Hipótesis general.***

Existe relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.

### ***2.4.2 Hipótesis específicas.***

1. Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.
2. Existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.
3. Existe relación significativa entre la resolución de problemas y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.

## **2.5 Operacionalización de variables**

En la siguiente tabla se muestra las dimensiones que miden las variables de estudio, se tiene:

Tabla 1. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES O ASPECTOS	INDICADOR	ESCALA
Variable 1 (X)  “Clima laboral”	El clima laboral no es otra cosa el <b>medio</b> en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la <b>productividad</b> .  (Seco & Latorre, 2013)	Para analizar el clima laboral se puede a través de un diagnóstico sobre las percepciones de los actores y los factores que las generan.	<b>DVI1:</b> Motivación  <b>DVI2:</b> Liderazgo  <b>DVI3:</b> Resolución de conflictos	<b>IVI1:</b> ○ Incentivos. ○ Promoción. ○ Capacitación.  <b>IVI2:</b> ○ Trabajo en equipo. ○ Desarrollo de directivos. ○ Liderazgo Pedagógico.  <b>IVI3:</b> ○ Trabajo en equipo. ○ Desarrollo de directivos.	(Dicotómica)

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES O ASPECTOS	INDICADOR	ESCALA
				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo Pedagógico.</li> </ul>	
Variable 2 (Y)		La satisfacción	<b>DVD1:</b>	<b>IVD1:</b>	
“SATISFACCIÓN DOCENTE”	El constructo de satisfacción laboral surge por una parte de la prolongación del concepto de salud, entendida en sus sentido más amplio y dinámico y por otra de la importancia que tiene el trabajo en la vida de las personas (Griffin, 2010)	docente está ligada a los factores con lo que cuenta en su ambiente laboral o de su contexto y se puede conocer a través de encuestas que miden la satisfacción del docente.	Estabilidad Laboral  <b>DVD2:</b> Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concurso de nombramiento.</li> <li>○ Bonificaciones.</li> <li>○ Rotación.</li> </ul> <b>IVD2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Infraestructura.</li> <li>○ Tecnología.</li> <li>○ Materiales didácticos.</li> </ul>	

## 2.6 Definición de términos

En el presente trabajo de investigación se destacan los siguientes términos:

- a) Clima laboral: Medio ambiente humano y físico en donde se desarrolla la actividad laboral dentro de una organización. (Chiavenato, 2001)
- b) Satisfacción docente: Implica que la expectativa del docente sobre la labor educativa ha sido superada por su percepción sobre el trabajo realmente desarrollado dentro de la institución educativa. (Padrón, 1994)
- c) Motivación: Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Rodríguez, 2001)
- d) Liderazgo: Intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. (Chiavenato, 2001)
- e) Resolución de conflictos: Conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos. (Padrón, 1994)
- f) Estabilidad laboral: Tiene como objeto garantizar el derecho al trabajo de aquellas personas que por su condición se encuentren en estado de vulnerabilidad manifiesta, obligando al empleador a garantizar su continuidad laboral, lo que lleva a que el trabajador no pueda ser despedido. (Chiavenato, 2001)
- g) Equipamiento: Todo aquello que permite realizar las actividades dentro de los diferentes ámbitos de los seres humanos. (Rodríguez, 2001).

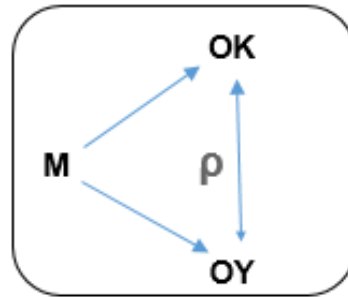
## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

El tipo de la investigación es aplicada, puesto que generó conocimiento con la aplicación directa al problema de una comunidad, de características descriptivas (se analizó el comportamiento medio de las variables de investigación; además de cuantificar en frecuencias, porcentajes, y pruebas estadísticas la medición de las variables), y correlacionales (con base en los resultados descriptivos obtenidos se determinó la relación entre las variables de estudio) en base a Hernández y otros (2010), el enfoque utilizado fue el cuantitativo.

### **3.2 Método y diseño de la investigación**

El diseño fue no experimental, puesto que ninguna variable fue alterada, además de que la información se recabó en un momento del tiempo (corte trasversal). Siendo el esquema utilizado:



**M:** corresponde al grupo de docentes

**OX:** Observación del clima laboral

**ρ:** medida de correlación

**OY:** Observación de la satisfacción docente

### 3.3 Población y muestra de la investigación

#### 3.3.1 Población.

La población de docentes del colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, fue de 90 docentes.

#### 3.3.2 Muestra.

Puesto que la población de estudio fue manejable, se efectuó un censo, es decir, que se encuestó a los 90 docentes.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, para lo cual se utilizó dos instrumentos: un cuestionario para determinar las características del clima laboral, y otro para determinar el nivel de satisfacción docente; ambos fueron estructurados, con preguntas cerradas para respuesta dicotómica.

Tabla 2. *Relación dimensión – Ítems de la variable 1*

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS
CLIMA LABORAL	Motivación	<b>01,02,03,04,05,06</b>
	Liderazgo	<b>07,08,09,10,11,12,13,14</b>
	Resolución de conflictos	<b>15,16,17,18, 19</b>

Fuente: Propia

Tabla 3. *Relación dimensión – Ítems de la variable 2*

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS
SATISFACCIÓN DOCENTE	Estabilidad laboral	<b>20,21,22,23,24</b>
	Equipamiento	<b>25,26,27,28,29</b>

Fuente: Propia

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada Juicio de Expertos (se anexa); y en lo que respecta a la fiabilidad se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, por tanto, se utilizó una prueba piloto de 15 docentes, de donde se obtuvo un valor de 0,814 (variable 1) y de 0,852 (variable 2), puesto que dichos valores resultan ser superiores al valor de 0,80, implica que dichos instrumentos son fiables (George y Mallery, 2003).



Se utilizó la escala dicotómica para el análisis de las respuestas, donde SI representa el valor de 1 y NO el valor de 0.

**Estadísticas de fiabilidad  
(variable 1)**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,814	19

**Estadísticas de fiabilidad  
(variable 2)**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,852	10

### 3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de la información se ha considerado el software estadístico SPSS versión 22,0. Para el análisis de los datos, se utilizaron tablas de frecuencia y diagrama de barras, la moda como estadístico de tendencia central, y el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Procesamiento de datos: resultados

#### 4.1.1 Análisis por dimensión de la variable “clima laboral”.

Tabla 4. Dimensión 1, “Factores determinantes de la Motivación”

N°	ITEM	Rta.	n <sub>i</sub>	%
1	¿Cuándo ingresó como docente a la institución educativa recibió la inducción para reconocer sus funciones?	SI	18	19.8 %
		NO	72	79.2 %
2	¿La institución ofrece capacitaciones a los docentes de actualización pedagógica?	SI	24	26.4 %
		NO	66	72.6 %
3	¿La institución otorga reconocimientos simbólicos a docentes destacados durante el año escolar?	SI	7	7.7 %
		NO	83	91.3 %
4	¿Existe incentivos para los docentes que se destacan laboralmente?	SI	7	7.7 %
		NO	83	91.3 %
5	¿El desempeño del docente en la institución es un ítem que permite la promoción de cargo?	SI	28	30.8 %
		NO	62	68.2 %
6	¿Existe concurso de plazas docente para ser promovido a puestos y ejercer cargos de gestión educativa?	SI	82	90.2 %
		NO	8	8.8 %

Fuente: cuestionario “clima laboral”

Elaboración: los autores

Considera 06 ítems respondidos por los 90 docentes, el análisis de las respuestas correspondientes a la motivación, muestra claramente que los docentes del Colegio Técnico Microempresarial el Carmen no reciben una inducción adecuada al ingresar a su labor docente, además, las capacitaciones de actualización pedagógica son mínimas, pues estas son establecidas por la secretaria de educación correspondiente, también es notorio que al interior de la institución no existen incentivos y/o reconocimientos que fortalezcan el desempeño laboral docente (estas apreciaciones son indicadas por el 69,3% de los docentes encuestados).

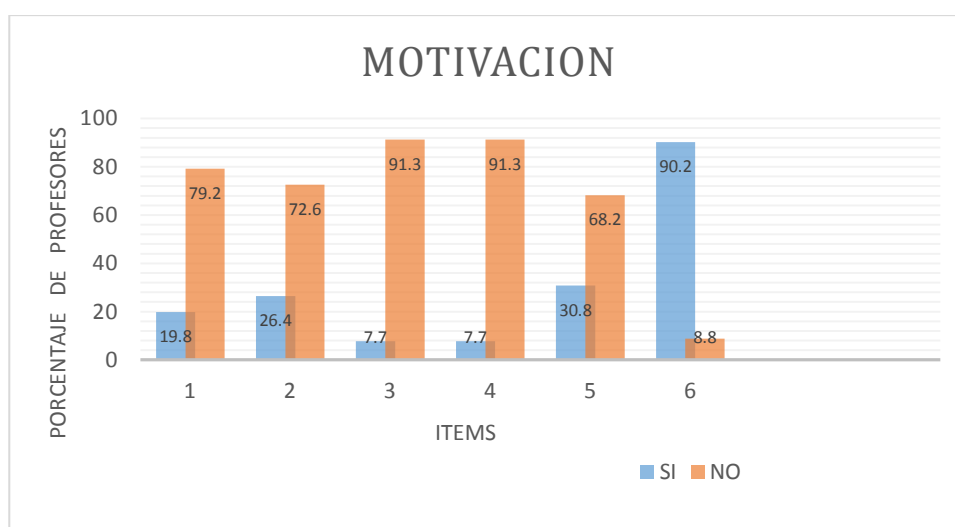


Figura 6. Dimensión 1, “Factores determinantes de la Motivación”

Fuente: Cuestionario: “Clima laboral”

Elaboración: Los autores

Tabla 4. Dimensión 2, “Factores que favorecen el Liderazgo”

N°	ITEM	Rta.	n <sub>i</sub>	%
7	¿Cuándo usted participa en reuniones, sus observaciones pedagógicas son tenidas en cuenta?	SI	79	86.9 %
		NO	11	13.1 %
8	¿Recibe usted como docente el apoyo de los directivos en las actividades a realizar durante la jornada laboral?	SI	88	96.8 %
		NO	2	3.2 %

N°	ITEM	Rta.	ni	%
9	¿Son asertivas las observaciones de los directivos en las situaciones problemáticas que se presentan?	SI	77	84.7 %
		NO	13	15.3 %
10	¿Son asertivos los directivos en la comunicación con la información transmitida hacia los docentes?	SI	50	55 %
		NO	40	45 %
11	¿En la institución le asignan a los docentes actividades en las cuales ejerce liderazgo autónomo?	SI	85	93.5 %
		NO	5	6.5 %
12	¿En su labor como docente en la institución le permite adquirir conocimientos para liderar roles directivos?	SI	53	58.3 %
		NO	37	41.7 %
13	¿Puede el docente tomar decisiones de acuerdo a las normatividades sin consultar a sus superiores?	SI	7	7.7 %
		NO	83	92.3 %
14	¿El docente es reconocido como líder dentro de la comunidad educativa?	SI	50	55 %
		NO	40	45 %

Fuente: cuestionario: "clima laboral"

Elaboración: los autores

Considera 08 ítems respondidos por los 90 docentes; el análisis realizado según las respuestas obtenidas, nos permiten deducir que las observaciones de los docentes en pro del mejoramiento pedagógico son tenidas en cuenta y que además son decisiones respaldadas por los directivos (un 67,9% de los docentes resaltan ello), los cuales a su vez son muy asertivos en la solución de situaciones del quehacer pedagógico, también, podemos inferir que existe autonomía docente para la toma de decisiones y se hace notorio el reconocimiento del docente como líder dentro de la comunidad educativa.

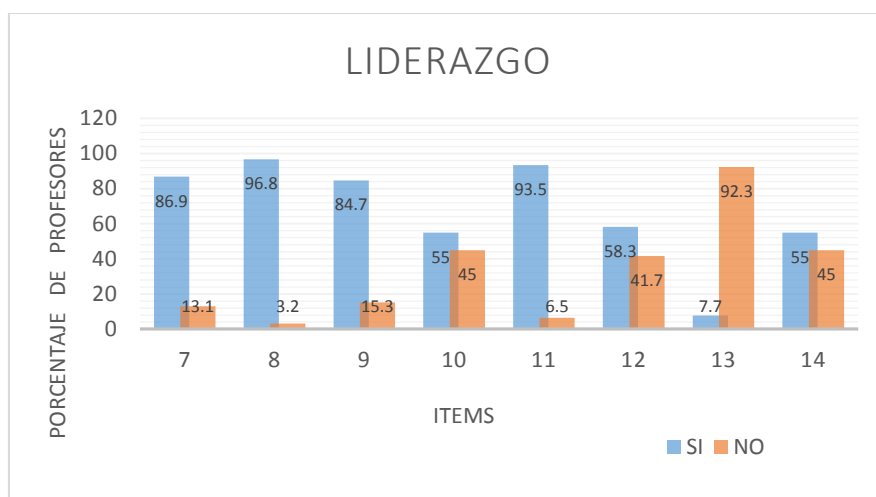


Figura 7. “Factores que favorecen el Liderazgo”

Fuente: cuestionario: “Clima laboral”

Elaboración: Los autores

Tabla 5. Dimensión 3, “Componentes que influyen en la Resolución de Conflictos”

N°	ITEM	Rta.	F	%
15	¿Se proponen trabajos colaborativos para el desarrollo de proyectos o actividades institucionales?	SI	59	64.9 %
		NO	31	34.1 %
16	¿Los directivos de la institución son claros y específicos cuando definen los objetivos de trabajo?	SI	72	79.2 %
		NO	18	19.8 %
17	¿Tiene usted buena relación laboral con sus directivos y compañeros docentes?	SI	75	82.5 %
		NO	15	16.5 %
18	¿La institución cuenta con un comité de convivencia en resolución de conflictos entre docentes?	SI	54	59.4 %
		NO	36	39.6 %
19	¿Participa activamente en la resolución de conflictos en el marco de la calidad en la educación?	SI	71	78.1 %
		NO	19	20.9 %

Fuente: cuestionario: “clima laboral”

Elaboración: los autores

Considera 05 ítems respondidos por los 90 docentes, las respuestas obtenidas del análisis realizado, nos permiten asumir que en el colegio Técnico Microempresarial el Carmen, desarrollan sus proyectos y actividades pedagógicas a través del trabajo colaborativo, el cual permite establecer objetivos claros de trabajo

y crear un clima laboral idóneo donde la tolerancia y el buen trato son protagonistas (ello es afirmado por el 73,5% de los docentes), de igual forma se hace presente la importancia de una buena convivencia donde se aporta en gran medida para la resolución de conflictos al interior del cuerpo docente, todo dentro del marco de la calidad de la educación.

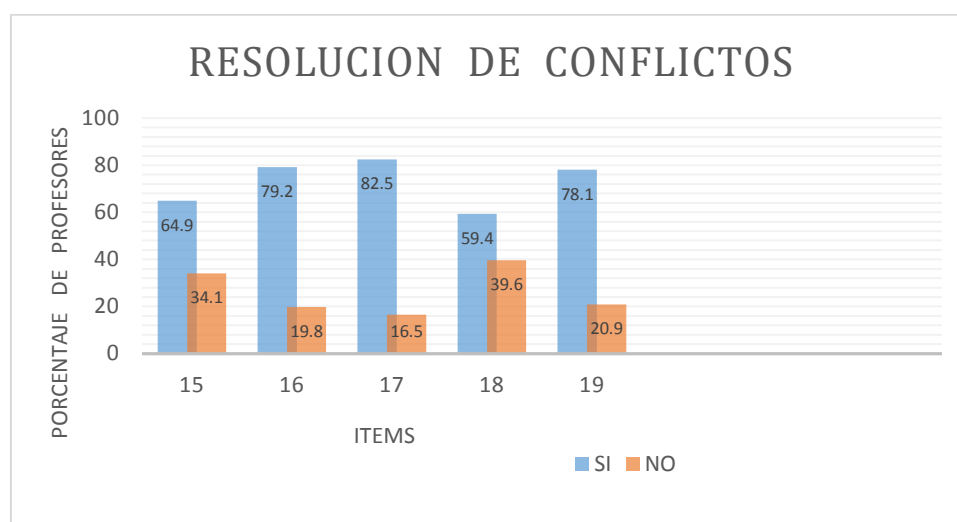


Figura 8. “Componentes que influyen en la Resolución de Conflictos”

Fuente: Cuestionario: “Clima laboral”

Elaboración: Los autores

#### 4.1.2 Análisis por dimensión de la variable “Satisfacción docente”

Tabla 6. Dimensión 1, “Componentes que intervienen en la Estabilidad laboral”

N°	ITEM	Rta.	f	%
20	¿Su nombramiento como maestro es prioridad para el bienestar del docente?	SI	72	79.2 %
		NO	18	19.8 %
21	¿Recibe usted bonificaciones por su Desempeño docente?	SI	30	33 %
		NO	60	66 %
22	¿Su jornada laboral está acorde con su desarrollo personal?	SI	43	47.3 %
		NO	47	51.7 %

N°	ITEM	Rta.	f	%
23	¿El docente debe desempeñarse solo en el área para la que fue nombrado?	SI	52	57.2 %
		NO	38	41.8 %
24	¿En su labor docente le corresponde rotar en las diferentes sedes de la institución educativa?	SI	50	55.5 %
		NO	40	44.5 %

Fuente: cuestionario: “satisfacción docente”

Elaboración: los autores

Considera 05 ítems respondidos por los 90 docentes, al efectuar el análisis de las respuestas obtenidas, la mayoría de los docentes manifiestan tranquilidad por su nombramiento en propiedad, es decir por contar con un contrato laboral indefinido, donde en el transcurso del año recibe algunos beneficios monetarios propios de la labor docente (ello es resaltado por el 54,8% de los docentes); por otra parte, el docente dispone de una jornada laboral que le permite realizar labores complementarias a su entorno pedagógico, existe un inconformismo dado que algunos docentes deben desempeñarse en áreas diferentes a las de su especialidad.

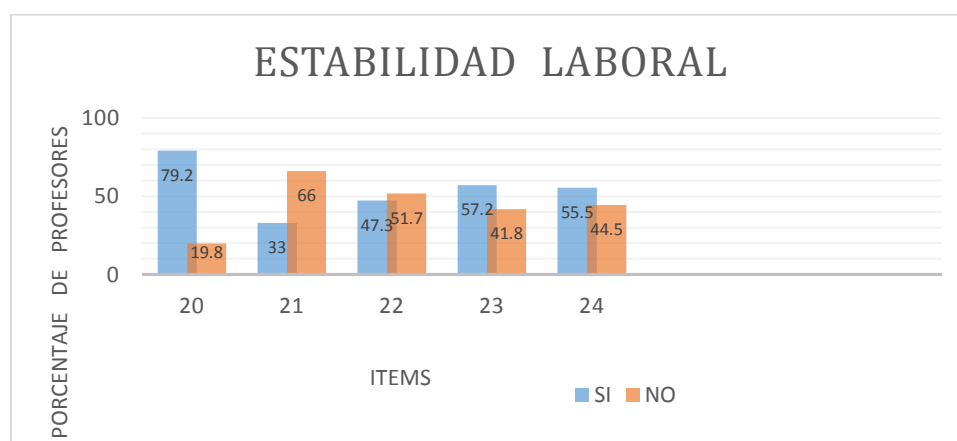


Figura 9. “Componentes que intervienen en la Estabilidad laboral”

Fuente: Cuestionario: “Satisfacción Docente”

Elaboración: Los autores

Tabla 7. Dimensión 2 “Factores que determinan el Equipamiento”

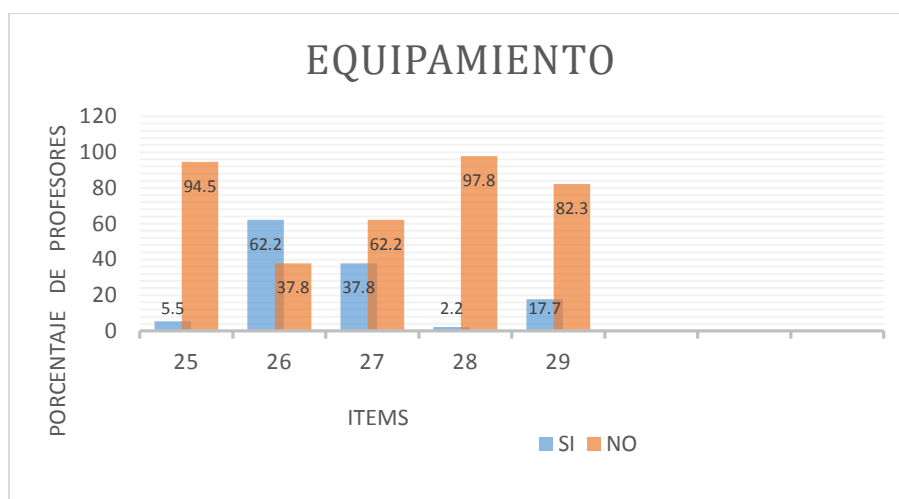
N°	ITEM	Rta.	f	%
25	¿La institución cuenta con la infraestructura idónea que favorece el desempeño docente?	SI	5	5.5 %
		NO	85	94.5 %
26	¿La institución le brinda un espacio cómodo y útil para realizar su complementación pedagógica?	SI	56	62.2 %
		NO	34	37.8 %
27	¿La institución cuenta con tecnológicas que le permite desarrollar sus clases de forma innovadora?	SI	34	37.8 %
		NO	56	62.2 %
28	¿La institución le brinda materiales didácticos que apoyan el desarrollo de la clase?	SI	2	2.2 %
		NO	88	97.8 %.
29	¿La institución cuenta con aulas de clases, idóneas para el trabajo del docente?	SI	16	17.7 %
		NO	74	82.3 %

Fuente: Cuestionario: “Satisfacción Docente”

Elaboración: Los autores

Considera 05 ítems respondidos por los 90 docentes, el análisis realizado según las respuestas obtenidas, nos permite determinar que la infraestructura de la institución no es la adecuada, no existe espacios apropiados para que el docente realice su preparación de clase, las herramientas tecnológicas son mínimas, pues no todas las aulas cuentan con los elementos necesarios para un buen desempeño laboral (ello es precisado por el 74,9% de los docentes); además, el material didáctico existente es mínimo, esto en complemento que las aulas no son adecuadas para el gran número de estudiantes exigido por cada grupo de trabajo.





*Figura 10. “Factores que determinan el Equipamiento”*

Fuente: Cuestionario: “Satisfacción Docente”

Elaboración: Los autores

## 4.2 Contraste de hipótesis

### 4.2.1 Contraste de hipótesis específicas.

a) La primera hipótesis específica precisa que “Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016”

Para el contraste de la presente hipótesis, se utiliza el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0$ : No existe relación entre la motivación y la satisfacción docente ( $\rho = 0$ )

$H_1$ : Existe relación entre la motivación y la satisfacción docente ( $\rho \neq 0$ )

Tabla 8. *Contraste de la hipótesis específica 1*

<b>Correlaciones</b>			Motivación	Satisfacción docente
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	,525
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	90	90
	Satisfacción docente	Coeficiente de correlación	,525	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	90	90

Fuente: ambos cuestionarios

Elaboración: los autores

Como el valor calculado de  $Rho = 0,525$  y el valor de  $p=0,021$  es menor que el nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula; es decir, se confirma que existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, en el 2016.

b) La segunda hipótesis específica precisa que “Existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016”

Para el contraste de la presente hipótesis, se utiliza el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0$ : No existe relación entre el liderazgo y la satisfacción docente ( $p = 0$ )

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo y la satisfacción docente ( $p = 0$ )

Tabla 9. *Contraste de la hipótesis específica 2*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo	Satisfacción docente
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,208*
		Sig. (bilateral)	.	,149
		N	90	90
	Satisfacción docente	Coeficiente de correlación	,208*	1,000
		Sig. (bilateral)	,149	.
		N	90	90

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: ambos cuestionarios

Elaboración: los autores

Como el valor calculado de Rho = 0,208 y el valor de  $p=0,149$  es mayor que el nivel de significación alfa = 0.05, no se rechaza la hipótesis nula; es decir, se confirma que no existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, en el 2016.

c) La tercera hipótesis específica precisa que “Existe relación significativa entre la resolución de conflictos y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016”

Para el contraste de la presente hipótesis, se utiliza el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0$ : No existe relación entre la resolución de problemas y la satisfacción docente  
( $\rho = 0$ )

$H_1$ : Existe relación entre la resolución de problemas y la satisfacción docente ( $\rho = 0$ )

Tabla 10. *Contraste de la hipótesis específica 3*

		<b>Correlaciones</b>		
			Solución de conflictos	Satisfacción docente
Rho de Spearman	Solución de conflictos	Coeficiente de correlación	1,000	,497
		Sig. (bilateral)	.	,033
		N	90	90
	Satisfacción docente	Coeficiente de correlación	,497	1,000
		Sig. (bilateral)	,033	.
		N	90	90

Fuente: Ambos Cuestionarios

Elaboración: Los autores

Como el valor calculado de Rho = 0,497 y el valor de  $p=0,033$  es menor que el nivel de significación alfa = 0.05, se rechaza la hipótesis nula; es decir, se confirma que existe relación significativa entre la resolución de conflictos y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, en el 2016.

### 4.2.2 Contraste de hipótesis general

La hipótesis general precisa que “Existe relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016”

Para el contraste de la presente hipótesis, se utiliza el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el clima laboral y la satisfacción docente ( $\rho = 0$ )

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el clima laboral y la satisfacción docente ( $\rho \neq 0$ )

Tabla 11. *Contraste de la hipótesis general*

<b>Correlaciones</b>				
			Clima laboral	Satisfacción docente
Rho de Spearman	Clima laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,474
		Sig. (bilateral)	.	0,035
		N	90	90
	Satisfacción docente	Coeficiente de correlación	0,474	1,000
		Sig. (bilateral)	0,035	.
		N	90	90

Fuente: ambos cuestionarios

Elaboración: los autores

Como el valor calculado de  $Rho = 0,474$  y el valor de  $p=0,035$  es menor que el nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula; es decir, se confirma que existe relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, en el 2016.

### **4.3 Discusión de resultados**

En lo que respecta al comportamiento medio de la variable 1, el presente trabajo de investigación que tuvo como elemento muestral al personal docente del colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, permitió concluir que el clima laboral que los caracteriza es favorable; siendo el análisis por cada una de las dimensiones, el siguiente:

- Sobre la dimensión “Motivación”, el personal docente considera claramente que no reciben una inducción adecuada al ingresar a su labor docente, dejando a un lado el protocolo establecido para iniciar sus labores, se debe tener en cuenta que las capacitaciones de actualización pedagógica son mínimas, solo son instauradas por la secretaria de educación correspondiente, es imperante mencionar que al interior de la institución no existen incentivos y/o reconocimientos que fortalezcan el desempeño laboral docente respecto a su eficiencia laboral docente.
- Sobre la dimensión “Liderazgo”, el personal considera que su participación que las observaciones de los docentes en pro del mejoramiento pedagógico son tenidas en cuenta y son respaldadas por los directivos, se halla asertividad en la solución de situaciones del quehacer pedagógico, también, los docentes

poseen autonomía para la toma de decisiones y el docente es reconocido como líder dentro de la comunidad educativa.

- Sobre la dimensión “Resolución de conflictos”, el personal considera que existe integración y respeto frente a los trabajos colaborativos siendo claros y específicos en los objetivos del trabajo, estableciendo una buena relación laboral desde la existencia del comité de convivencia y la participación activa frente a las resoluciones de conflictos.

En lo que respecta al comportamiento medio de la variable 2, se logró concluir que la satisfacción docente con respecto a las condiciones de trabajo dentro de la institución educativa no son las más óptimas; siendo el análisis por cada una de las dimensiones, el siguiente:

- Sobre la dimensión “Estabilidad Laboral”, el personal considera que se siente seguro y estable debido a que gozan de un nombramiento en propiedad, nombramiento que se logra mediante un concurso de competencias ante el Ministerio de Educación Nacional, recibiendo los beneficios propios del estado que le son otorgados a los docentes; también logran desempeñarse en su área correspondiente y mantener un horario estable que les permite el desarrollo personal.
- Sobre la dimensión “Equipamiento”, se halló el mal estado de la infraestructura de la institución, los docentes cuentan con escenarios adecuados para la práctica pedagógica complementaria y tener un momento de reflexión frente a la metodología de los procesos, adicionado a esto no se cuenta con las herramientas tecnológicas y el material didáctico que fortalecen los procesos y son la base de la creatividad e innovación.

También es pertinente resaltar el hacinamiento que se presenta en las aulas, estas no cuentan con espacio suficiente e impide el desplazamiento del docente por el aula.



## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. El trabajo de investigación se basó en una población de 90 docentes del colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, encontrándose que existe una relación directa y significativa entre el clima laboral y la satisfacción docente (Rho = 0,474 y  $p = 0,035$  menor que  $\alpha=0,05$  indica que se rechazó la hipótesis nula con la probabilidad de 3.5% de que se acepte).
2. Se concluye que existe relación directa entre la motivación y la satisfacción docente de los docentes en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen – Colombia (Rho = 0,525 y  $p = 0,021$  menor que  $\alpha=0,05$  indica que se rechazó la hipótesis nula con la probabilidad de 2.1% de que se acepte).
3. Se evidencia en la institución educativa un liderazgo arbitrario y autoritario, el cual no permite establecer relación entre el liderazgo y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen – Colombia (Rho = 0,208 y  $p = 0,149$  mayor que  $\alpha=0,05$  indica que no se rechazó la hipótesis nula con la probabilidad de 14.9% de que se acepte).
4. Se concluye que existe relación directa entre la resolución de conflictos y la satisfacción docente de los docentes en el Colegio Técnico Microempresarial

el Carmen – Colombia ( $Rho = 0,497$  y  $p = 0,033$  mayor que  $\alpha=0,05$  indica que se rechazó la hipótesis nula con la probabilidad de 3.3% de que se acepte).

## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda para fortalecer el clima laboral existente en el colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, los siguientes aspectos a los directivos: desarrollar talleres periódicos con todo el personal en donde se debata y analice la problemática del colegio, centrándose en tomar en cuenta el aporte de cada docente, con la finalidad de elevar el compromiso, dado que sus iniciativas serán tomadas en cuenta; ello debe reforzarse con la realización de evaluaciones a los niveles de avance, que permite retroalimentarse y avanzar.
2. Se recomienda a los directivos del colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia determinar escalas de reconocimiento para la labor pedagógica realizada por los docentes, esto es un mecanismo que incentivará a los maestros en labor diaria.
3. Para la mejora de la satisfacción docente en el colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, es prioritario focalizar el mejorar el tema de liderazgo en los docentes; es por ello, que se propone que se debe implementar la realización de actividades donde los docentes puedan ejercer su liderazgo.
4. Se recomienda a los directivos del colegio Técnico Microempresarial El Carmen – Colombia, el impulsar el desarrollo de proyectos de innovación que permita mejorar las competencias del personal, además de conseguir

resultados que tributan a la consecución de los objetivos organizacionales con su ejecución.

5. Se recomienda a los directivos de la institución organizar grupos focales, este espacio permitirá la socialización del clima laboral y satisfacción docente, además, sirve para compartir las estrategias pedagógicas aplicadas por los docentes, aportando al buen desarrollo en el proceso de enseñanza – aprendizaje que conlleve a mejorar el desempeño de la institución en las Pruebas Saber.

## Referencias Bibliográficas

- Aamodt , M. G. (2011). *Psicología Industrial/Organizacional*. Wadsworth. Obtenido de [http://www.academia.edu/12001147/Psicolog%C3%ADa\\_industrial\\_organizational\\_-\\_Michael\\_G.\\_Aamodt\\_-\\_6ta\\_Ed](http://www.academia.edu/12001147/Psicolog%C3%ADa_industrial_organizational_-_Michael_G._Aamodt_-_6ta_Ed)
- Albañil Ordinola, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. Tesis para optar al grado de Maestro en Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad de Piura.* (Perú). Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1)
- Arnau Gras, J. (1973). *Motivación y conducta: Revisión y bases para una conceptualización científica de la motivación.* Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/59754/88062>
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1999). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. 2.
- Bohiander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. 62. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:U-kjAa2ZA-8J:dip.una.edu.ve/man/administracionrrhh/paginas/bohlander%2520Cap%25C3%25ADtulo%2520XV.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Bracho, D. (2014). *Análisis de satisfacción en los estudiantes de la escuela primaria nacional "José Ladislao Andara".* Punto Fijo.
- Buhr, W. (2009). "Infrastructure of the Market Economy", *Econ, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*. (132-09), 1-74.
- Chiavenato, I. (1993). *Definición de Liderazgo*. Obtenido de <http://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>

- Chruden, H. J., & Sherman Arthur, W. J. (1980). *Personal Management, The utilization of Human Resources*, South – Western Publishing CO (Vol. 6th Edition). Cincinnati Ohio USA.
- Constitucioncolombia.com. (1991). *Artículo 53*. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-53>
- Dávalos Morales, J. (2005). *Conflictos de trabajo*. Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/139/15.pdf>
- Decreto 869 . (17 de Marzo de 2010). *Por el cual se reglamenta el Examen de Estado de la Educación Media, ICFES SABER 11. El Ministerio de Educación Nacional* . Obtenido de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-221588\\_archivo\\_pdf\\_decreto\\_869.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-221588_archivo_pdf_decreto_869.pdf)
- Diaz, C. (s.f). *FORMACIÓN EMPRESARIAL ¿Qué es la capacitación y por qué es importante que inviertas en formar a tus trabajadores?* Obtenido de <http://www.gestion.org/economia-empresa/2896/tipos-y-modalidades-de-capacitacion/>
- El mayor portal de gerencia. (s.f). *Organización*. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Organizacion.pdf>
- Florez Solis, G. (2017). *El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord*. Obtenido de [http://www.academia.edu/9541511/El\\_Modelo\\_de\\_Seis-Cajas\\_de\\_Marvin\\_Weisbord](http://www.academia.edu/9541511/El_Modelo_de_Seis-Cajas_de_Marvin_Weisbord)
- Garnica Berrocal, R. (2012). *Análisis espacial de los equipamientos educativos (oficiales) en la ciudad de Montería, Colombia*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-43922012000200007](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-43922012000200007)
- Gilmore, C., & Moraes Nova, H. (2002). *Gerencia de la Calidad en Salud*. . Escuela Nacional de Salud Pública, Ministerio de Salud Pública.
- Guzmán Labra, P., & Olave Lacámara, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. Obtenido de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl\\_p/sources/guzmanl\\_p.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf)

Habilidades de liderazgo. (20 de MAyo de 2016). *Concepto de liderazgo según los principales autores*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición, 226.

Herrera Mendoza, K., & Rico Ballesteros, R. (2014). *El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela*. Obtenido de [ojs.uac.edu.co/index.php/escenarios/article/download/311/286](http://ojs.uac.edu.co/index.php/escenarios/article/download/311/286)

Koontz, H., O Donnell, C., & Wehrich, H. (2012). *Escuela Neoclásica de la Administración*. Obtenido de <file:///D:/Users/Usuario/Documents/2016/maestria%20en%20educacion/marco%20teorico/1582308591.12256085.31.-%20ESCUELA%20NEOCLASICA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION.pdf>

Lamoyi Bocanegra, C. (2009). *Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/cllb.htm>

Llarena Berríos, M. R. (Mayo de 2005). *Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los adolescentes. Algunos datos*. Obtenido de <http://curso.ihmc.us/rid=1GN285S66-QLP75S-7JS0/reflexion05.htm>.

Lloyd, B., & Leslie, R. (2010). *Gestión de recursos humanos*.

Lussier, A. (2011). *“Manejo del conflicto” en Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.

Martin Cueto, P. (s.f). *Concepto de organización*. Obtenido de <http://www.pablomartincueto.com.ar/gestion3/Organizacion.pdf>

Martinic, S., & Pardo, M. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica*.

Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(1), 1-20.

- Mendez, A. (2014). *Motivación según autores*. Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>
- Ministerio de Educación. (2017). *Incentivos para docentes*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-214904.html>
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Sisso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento, en *Sapiens*. 7(1), 43-57.
- Murillo, F. (2002). El clima como factor de eficiencia escolar. Editorial Praxis. *Revista Organización y Gestión Educativa*. (4).
- Ocampo, M., Briceño, S., Hernández, M., & Olano, M. (2010). Estrategias para mejorar la convivencia en el colegio Cristóbal Colon, Instituto Educativo Distrital. Tesis para Licenciado en Psicología de la Universidad El Bosque.
- Olaves Ríos, V. (2009). *Competencias del docente de educación integral en el contexto de la realidad educativa venezolana*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/618/1572>
- Padrón Hernández, M. (1994). *Satisfacción profesional del profesorado. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad de La Laguna*.
- Palencia, A. (s.f). *Concepto e importancia de los incentivos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/214335493/Concepto-e-Importancia-de-Los-Incentivos>
- Palmas, S. (2009). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Universidad Ricardo Palma.
- Peiró. (2001). *Tratado de psicología del trabajo. Síntesis S. A. Madrid*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/695/69545978019/>
- Prisco Cortés , X., & Salaiza Lizárraga , F. (2012). *Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/E13.pdf>

Quintero Romero, N., & Rentería Ramírez, L. (2009). Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Javeriana.

Resolución No. 29. (2006). *Reglamento Para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social* . Obtenido de [http://fcmfajardo.sld.cu/recursos\\_humanos/resolucion\\_29-2006\\_org\\_y\\_cont\\_y\\_desa\\_capacitacion.pdf](http://fcmfajardo.sld.cu/recursos_humanos/resolucion_29-2006_org_y_cont_y_desa_capacitacion.pdf)

Resolución Número 09317 , Por la cual se adopta el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente, y se dictan otras disposiciones (Ministerio de Educación 2016 ).

Reyes Ponce, A. (2006). *La organización*. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Reyes Ponce, A. (2017). *Administración* . Obtenido de [http://www.academia.edu/8776893/ADMINISTRACION\\_Definici%C3%B3n\\_Agust%C3%ADn\\_Reyes\\_Ponce](http://www.academia.edu/8776893/ADMINISTRACION_Definici%C3%B3n_Agust%C3%ADn_Reyes_Ponce)

Reyes, A. (2005). *Administración de personal*. México: Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Vol. VIII). México: Prentice.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*.

Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sammons, P., Gu, Q., Day, C., & Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. Results from a study of academically improved and effective school in England. *International Journal of Educational Management*. 25(1), 83-101.



- Satey de León, E. (2014). *"Incentivos laborales y clima organizacional"* (estudio realizado con el personal de la delegación de recursos humanos del organismo judicial). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Seco, C., & Latorre, M. (2013). *Metodología. Estrategias y técnicas metodológicas*. Lima, Perú.: Universidad Marcelino Champagnat.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Schools as learning organisations: The case for system, teacher and student learning. *The Journal of Educational Administration*,. 40(5), 425-446.
- Silins, H., & Mulford, B. (2004). *"Schools and learning organizations-effectson teacher leadership and student outcomes"*. *School Effectiveness and School Improvement*,, 15(4), 443-466.
- Tedesco, J. (2003). *Los pilares de la educación del futuro [en línea]*, UOC. Obtenido de <http://www.uoc.edu/dt/20367/index.html>
- The Hay Group. (2000). Informe para el Reino Unido. Department for Education and Employment.
- Toro Suarez, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
- Universidad de las Américas Puebla. (s.f). *La motivación y la satisfacción*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/garcia\\_g\\_b/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf)
- Universidad para la Cooperación Internacional. (s.f). *concepto de liderazgo*. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-03/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad2/Conceptos\\_de\\_Liderazgo.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-03/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad2/Conceptos_de_Liderazgo.pdf)
- Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo.

Von Haller, G. (1999). *Satisfacción en el trabajo*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/442/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20COOSALUD%20EPSS.pdf>

Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Result*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.

Wendell, L., French, Cecil, H., & Bell, J. (2009). *Desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/1026247/>

Xie, Q., Zhou, L., & Yizhou, Z. (s.f). *Definición de los términos capacitación y desarrollo. Métodos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/406/Definicion%20de%20los%20terminos%20capacitacion%20y%20desarrollo.htm>

## **Anexos**

### Anexo A. Matriz de Consistencia de la Investigación

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES EINDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General.</b> ¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016?</p> <p><b>Problemas específicos.</b> 1. ¿De qué manera la motivación se relaciona con la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016?</p> <p>2. ¿De qué manera el liderazgo</p>	<p><b>Objetivo General.</b> Determinar la relación entre clima laboral con la Satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b> 1. Analizar la relación entre motivación y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016. 2. Identificar la relación entre liderazgo y la</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación significativa entre el clima laboral con la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicas.</b> 1. Existe relación significativa entre el motivación y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016. 2. Existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción docente en el Colegio</p>	<p><b>V.1 (X)</b> <b>Clima laboral.</b></p>	<p><b>DVI1:</b> <b>Motivación</b></p> <p><b>DVI2:</b> <b>Liderazgo</b></p> <p><b>DVI3:</b> <b>Resolución de conflictos</b></p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Básica</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Enfoque cuantitativo, con método descriptivo correlacional. Métodos: Mixto.</p> <p><b>Diseño:</b> no experimental, transversal</p> <p><b>Técnicas:</b> Observación Encuestas</p> <p><b>Instrumento:</b> Encuesta</p>
			<p><b>V.2 (Y)</b> <b>Satisfacción docente</b></p>	<p><b>IVD1:</b> <b>Estabilidad Laboral</b></p>	

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES EINDICADORES	METODOLOGIA
<p>se relaciona con la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016?</p> <p>3. ¿De qué manera la resolución de conflictos se relaciona con la Satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016?</p>	<p>satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.</p> <p>3. Verificar la relación entre la resolución de conflictos y la satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.</p>	<p>Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.</p> <p>3. Existe relación significativa entre la resolución de problemas y satisfacción docentes en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016.</p>		<p><b>IVD2:</b> <b>Equipamiento</b></p>	<p><b>Población:</b> Corresponde a los docentes del Colegio Técnico Microempresarial el Carmen de Floridablanca – Santander.</p> <p><b>Muestra: 90</b> No probabilística Docentes del colegio técnico empresarial el Carmen.</p>

### Anexo B. Cuestionario Variable 1: Clima laboral

El presente instrumento tiene como propósito obtener información significativa sobre el clima laboral en el colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, año 2016.

A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas al tema de la investigación. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión. Solicite ayuda del docente para su diligenciamiento.

**Colegio Técnico Microempresarial el Carmen      Sexo: .....      Edad: .....**

Variable 1: Clima laboral			
N°	PREGUNTAS	Respuesta	
		Sí	No
<b>Dimensión: Motivación</b>			
1	¿Cuándo ingresó como docente a la institución educativa recibió la inducción correspondiente para reconocer sus funciones?		
2	¿La institución ofrece capacitaciones a los docentes de actualización pedagógica?		
3	¿La institución otorga reconocimientos simbólicos a docentes destacados durante el año escolar?		
4	¿Existe incentivos para los docentes que se destacan laboralmente?		
5	¿El desempeño del docente en la institución es un ítem que permite la promoción de cargo?		
6	¿Existe concurso de plazas docente para ser promovido a puestos y ejercer cargos de gestión educativa		

<b>Variable 1: Clima laboral</b>			
		<b>Respuesta</b>	
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
	<b>Dimensión: Liderazgo</b>		
7	¿Cuándo usted participa en reuniones y hace observaciones relacionadas con los procesos pedagógicos de la institución, estas son tenidas en cuenta?		
8	¿Recibe usted como docente el apoyo de los directivos en las diferentes actividades a realizar durante la jornada laboral?		
9	¿Son asertivas las observaciones de los directivos hacia los docentes en las situaciones problemáticas que se presentan?		
10	¿Son asertivos los directivos en la comunicación con la información transmitida hacia los docentes?		
11	¿En la institución le asignan a los docentes actividades en las cuales ejerce liderazgo autónomo?		
12	¿En su labor como docente en la institución le permite adquirir conocimientos para liderar roles directivos?		
13	¿Puede el docente tomar decisiones de acuerdo a las normatividades sin consultar a sus superiores?		
14	¿El docente es reconocido como líder dentro de la comunidad educativa?		
	<b>Dimensión: Resolución de conflictos</b>	<b>Respuestas</b>	
15	¿Se proponen trabajos colaborativos entre otras alternativas con la plana docente para el desarrollo de proyectos o actividades institucionales?		
16	¿Los directivos de la institución son claros y específicos cuando definen los objetivos de trabajo?		
17	¿Tiene usted buena relación laboral con sus directivos y compañeros docentes?		

<b>Variable 1: Clima laboral</b>			
		<b>Respuesta</b>	
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
18	¿La institución cuenta con un comité de convivencia que aporte a la resolución de conflictos relacionados con los docentes?		
19	¿Participa usted activamente en la resolución de conflictos en el marco de ofrecer calidad en la educación?		



### Anexo C. Cuestionario Variable 2: Satisfacción docente

El presente instrumento tiene como propósito analizar el nivel de satisfacción docente en el colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, año 2016.

A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas al tema de la investigación. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión. Solicite ayuda del docente para su diligenciamiento.

**Colegio Técnico Microempresarial el Carmen**    **Sexo:** .....    **Edad:** .....

<b>Variable 2: Satisfacción docente</b>			
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Respuesta</b>	
		<b>Sí</b>	<b>No</b>
	<b>Dimensión: Estabilidad Laboral</b>		
20	¿Su nombramiento como maestro es prioridad para el bienestar del docente?		
21	¿Recibe usted bonificaciones por su desempeño docente?		
22	¿Su jornada laboral está acorde con su desarrollo personal?		
23	¿El docente debe desempeñarse solo en el área para la que fue nombrado?		
24	¿En su labor docente le corresponde rotar en las diferentes sedes de la institución educativa?		
	<b>Dimensión: Equipamiento</b>	<b>Respuesta</b>	
25	¿La institución cuenta con la infraestructura idónea que favorece el desempeño docente?		
26	¿La institución le brinda un espacio cómodo y útil a los docentes para realizar su preparación de clase y complementación pedagógica?		

<b>Variable 2: Satisfacción docente</b>			
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Respuesta</b>	
		<b>Sí</b>	<b>No</b>
27	¿La institución cuenta con herramientas tecnológicas que le permite desarrollar sus clases de forma innovadora?		
28	¿La institución le brinda materiales didácticos que apoyan al desarrollo de clase del docente?		
29	¿La institución cuenta con aulas de clases, amplias, ventiladas y cómodas para el trabajo del docente?		

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

### Anexo D. Validación de Instrumento

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DOCENTE DE LOS DOCENTES EN EL COLEGIO TÉCNICO MICROEMPRESARIAL EL CARMEN - COLOMBIA, AÑO 2016”**

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>D1</b>	<b>Dimensión - Motivación</b>							
1	¿Cuándo ingresó como docente a la institución educativa recibió la inducción correspondiente para reconocer sus funciones?	x		x		x		
2	¿La institución ofrece curso o capacitaciones a los docentes de actualización pedagógica?	x		x			x	Se sugiere mejorar redacción para dar la claridad adecuada a la pregunta
3	¿La institución otorga reconocimientos simbólicos a docentes destacados durante el año escolar?	x		x		x		
4	¿Existe incentivos económicos para los docentes que se destacan laboralmente?	x		x		x		
5	¿El docente en la institución de acuerdo a su desempeño es promovido de cargo?	x		x		x		

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>D1</b>	<b>Dimensión - Motivación</b>							
6	¿Existe concurso de plazas docente para ser promovido a puestos y ejercer cargos de gestión educativa	x		x		x		
<b>D2</b>	<b>Dimensión – Liderazgo</b>							
7	¿Cuándo usted participa en reuniones o hace observaciones relacionadas con los procesos pedagógicos de la institución, estas son tenidas en cuenta?	x		x		x		Se sugiere cambiar “o” por “y”
8	¿Recibe usted como docente el apoyo de los directivos en las diferentes actividades a realizar durante la jornada laboral?	x		x		x		
9	¿Son pertinentes las observaciones a los docentes que los directivos realizan en las situaciones problemáticas que se presentan?	x		x		x		
10	¿Son asertivos los directivos en la comunicación con la información transmitida hacia los docentes?	x		x		x		
11	¿En la institución les asignan a los docentes actividades en las cuales ejerce liderazgo autónomo?	x		x		x		
12	¿En su labor como docente en la institución le permiten hacer línea de carrera para liderar roles directivos?	x		x		x		
13	¿Puede el docente tomar decisiones de acuerdo a las normatividades sin consultar a sus superiores?	x		x		x		

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>a1</sup>		Relevancia <sup>a2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>D1</b>	<b>Dimensión - Motivación</b>							
14	¿Se considera el docente dentro de la comunidad educativa reconocido como líder?	x		x		x		Se sugiere: ¿El docente es reconocido como líder dentro de la comunidad educativa?
<b>D3</b>	<b>Dimensión Resolución de conflictos</b>							
15	¿Se proponen trabajos colaborativos entre otras alternativas con la plana docente para el desarrollo de proyectos o actividades institucionales?	x		x		x		
16	¿Los directivos de la institución son claros y específicos cuando definen los objetivos de trabajo o los de mis compañeros?	x		x		x		Se sugiere que se pregunte de manera general por los objetivos de trabajo sin enfatizar en los compañeros, ya que esto debe ser una directriz de los directivos hacia todos los docentes. Si lo que se quiere medir es la ecuanimidad en la definición de objetivos de trabajo, entonces se debe realizar una pregunta adicional al respecto
17	¿Tiene usted buena relación laboral con sus directivos y compañeros docentes?	x		x		x		
18	¿Los comunicados de la dirección le proporcionan información útil para su labor docente?	x		x		x		

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>D1</b>	<b>Dimensión - Motivación</b>							
19	¿La institución cuenta con un comité de convivencia que aporte a la resolución de conflictos relacionados con los docentes?	x		x		x		
20	¿Participa usted activamente en la resolución de conflictos en el marco de ofrecer calidad en la educación?	x		x		x		
<b>D4</b>	<b>Dimensión Estabilidad Laboral</b>							
21	¿Su nombramiento como maestro es en prioridad para el bienestar del docente?	x		x		x		
22	¿Recibe usted bonificaciones por su desempeño docente?	x		x		x		
23	¿Su jornada laboral está acorde con su desarrollo personal?	x		x		x		
24	¿El docente debe desempeñarse solo en el área para la que fue nombrado?	x		x		x		
25	¿En su labor docente le corresponde rotar en las diferentes sedes de la institución educativa?	x		x		x		
<b>D5</b>	<b>Dimensión Equipamiento</b>							
26	¿La institución cuenta con la infraestructura idónea que favorece el desempeño docente?	x		x		x		
27	¿La institución les brinda un espacio cómodo y útil a los docentes para realizar su preparación de clase y complementación pedagógica?	x		x		x		

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>D1</b>	<b>Dimensión - Motivación</b>							
28	¿La institución cuenta con herramientas tecnológicas que le permite desarrollar sus clases de forma innovadora?	x		x		x		
29	¿La institución le brinda materiales didácticos que apoyan al desarrollo de clase del docente?	x		x		x		
30	¿La institución cuenta con aulas de clases, amplias, ventiladas y cómodas para el trabajo del docente?	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): La matriz de operacionalización de variables, así como el instrumento de recolección de datos son pertinentes con la investigación que se pretende. El enfoque de las preguntas va a permitir no solo realizar un análisis del clima laboral y la satisfacción docente en la población de estudio sino además orientar contribuciones para mejorar los factores en mención.

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable (x)           Aplicable después de corregir ( )

No aplicable ( )

Apellidos y nombre del evaluador (juicio de experto): Carlos Alberto Herrera Cuadros

Cédula: 13926257

Especialidad del evaluador: Maestría en Educación. Candidato a doctor en Educación

Firma:



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL Y LA  
SATISFACCIÓN DOCENTE DE LOS DOCENTES EN EL COLEGIO TÉCNICO MICROEMPRESARIAL EL CARMEN -  
COLOMBIA, AÑO 2016”**

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>4</sup>		Relevancia <sup>5</sup>		Claridad <sup>6</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D1	<b>Dimensión - Motivación</b>							
1	¿Cuándo ingresó como docente a la institución educativa recibió la inducción correspondiente para reconocer sus funciones?	X		X		X		
2	¿La institución ofrece curso o capacitaciones a los docentes de actualización pedagógica?	X		X			X	Se sugiere cambiar redacción: ¿La institución ofrece a los docentes cursos o capacitaciones de actualización pedagógica?
3	¿La institución otorga reconocimientos simbólicos a docentes destacados durante el año escolar?	X		X		X		
4	¿Existen incentivos económicos para los docentes que se destacan laboralmente?	X		X		X		
5	¿El docente en la institución de acuerdo a su desempeño es promovido de cargo?	X		X		X		Se sugiere cambiar redacción: ¿El docente de acuerdo a su

<sup>4</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>5</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>6</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.



N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>4</sup>		Relevancia <sup>5</sup>		Claridad <sup>6</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
								desempeño es promovido de cargo en la institución?
6	¿Existe concurso de plazas docente para ser promovido a puestos y ejercer cargos de gestión educativa	X		X		X		:
D2	<b>Dimensión – Liderazgo</b>							
7	¿Cuándo usted participa en reuniones o hace observaciones relacionadas con los procesos pedagógicos de la institución, estas son tenidas en cuenta?	X		X		X		Se sugiere dividir esta pregunta de la siguiente manera: ¿Es convocado a reuniones relacionadas con los procesos pedagógicos en la institución? ¿Sus observaciones son tenidas en cuenta cuándo usted participa en reuniones relacionadas con los procesos pedagógicos de la institución?
8	¿Recibe usted como docente el apoyo de los directivos en las diferentes actividades a realizar durante la jornada laboral?	X		X		X		
9	¿Son pertinentes las observaciones a los docentes que los directivos realizan en las situaciones problemáticas que se presentan?	X		X				
10	¿Son asertivos los directivos en la comunicación con la información transmitida hacia los docentes?	X		X		X		

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>4</sup>		Relevancia <sup>5</sup>		Claridad <sup>6</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
11	¿En la institución les asignan a los docentes actividades en las cuales ejerce liderazgo autónomo?	X		X		X		
12	¿En su labor como docente en la institución le permiten hacer línea de carrera para liderar roles directivos?		X	X		X		La pregunta estaría más enfocada a motivación. Se sugiere que se enfoque la pregunta al liderazgo de proyectos dentro de la institución
13	¿Puede el docente tomar decisiones de acuerdo a las normativas sin consultar a sus superiores?	X		X		X		
14	¿Se considera el docente dentro de la comunidad educativa reconocido como líder?	X		X			X	Mejorar redacción
D3	<b>Dimensión Resolución de conflictos</b>							
15	¿Se proponen trabajos colaborativos entre otras alternativas con la plana docente para el desarrollo de proyectos o actividades institucionales?	X		X		X		
16	¿Los directivos de la institución son claros y específicos cuando definen los objetivos de trabajo o los de mis compañeros?	X		X		X		Se sugiere eliminar "o los de mis compañeros". Se puede plantear otra pregunta para definir equidad en los roles de trabajo como por ejemplo: ¿Los directivos de la institución son ecuanimes al definir los

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>4</sup>		Relevancia <sup>5</sup>		Claridad <sup>6</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
								objetivos de trabajo de todos los docentes?
17	¿Tiene usted buena relación laboral con sus directivos y compañeros docentes?	X		X		X		
18	¿Los comunicados de la dirección le proporcionan información útil para su labor docente?	X		X		X		
19	¿La institución cuenta con un comité de convivencia que aporte a la resolución de conflictos relacionados con los docentes?	X		X		X		
20	¿Participa usted activamente en la resolución de conflictos en el marco de ofrecer calidad en la educación?	X		X		X		
D4	<b>Dimensión Estabilidad Laboral</b>							
21	¿Su nombramiento como maestro es en prioridad para el bienestar del docente?	X		X		X		
22	¿Recibe usted bonificaciones por su desempeño docente?	X		X		X		
23	¿Su jornada laboral está acorde con su desarrollo personal?	X		X		X		
24	¿El docente debe desempeñarse solo en el área para la que fue nombrado?	X		X		X		
25	¿En su labor docente le corresponde rotar en las diferentes sedes de la institución educativa?	X		X		X		Se sugiere una pregunta adicional: ¿Su asignación académica es estable al inicio y durante el año lectivo?

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>a4</sup>		Relevancia <sup>a5</sup>		Claridad <sup>6</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D5	<b>Dimensión Equipamiento</b>							
26	¿La institución cuenta con la infraestructura idónea que favorece el desempeño docente?	X		X		X		
27	¿La institución les brinda un espacio cómodo y útil a los docentes para realizar su preparación de clase y complementación pedagógica?	X		X		X		
28	¿La institución cuenta con herramientas tecnológicas que le permite desarrollar sus clases de forma innovadora?	X		X		X		
29	¿La institución le brinda materiales didácticos que apoyan al desarrollo de clase del docente?	X		X		X		
30	¿La institución cuenta con aulas de clases amplias, ventiladas y cómodas para el trabajo del docente?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se tiene coherencia entre el título del proyecto, la matriz de operacionalización de variables y la matriz de recolección de datos. Se denota suficiencia en la intencionalidad de las preguntas con relación al enfoque de la investigación. De hecho, las dimensiones esquematizadas para las variables permiten trazar una sinergia en el camino de análisis del ejercicio de investigación, cuyo tema no sólo es pertinente sino importante en el proceso de enseñanza.

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable (X)           Aplicable después de corregir ( )           No aplicable ( )

Apellidos y nombre del evaluador (juicio de experto):   Diana Marcela Abril Campos

Cédula: 52110178

Especialidad del evaluador: Maestría en química. Candidata a Doctora en Educación

Firma:



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL Y LA  
SATISFACCIÓN DOCENTE DE LOS DOCENTES EN EL COLEGIO TÉCNICO MICROEMPRESARIAL EL CARMEN -  
COLOMBIA, AÑO 2015”**

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinenci a <sup>7</sup>		Relevanci a <sup>8</sup>		Claridad 9		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D1	<b>Dimensión - Motivación</b>							
1	¿Cuándo ingresó como docente a la institución educativa recibió la inducción correspondiente para reconocer sus funciones?	X		X		X		APROPIADA
2	¿La institución ofrece curso o capacitaciones a los docentes de actualización pedagógica?		X	X		X		LA ACTUALIZACION ES UNA ACTIVIDAD PROPIA DEL EDUCADOR EN SU CRECIMIENTO PERSONAL
3	¿La institución otorga reconocimientos simbólicos a docentes destacados durante el año escolar?	X		X		X		APROPIADA
4	¿Existe incentivos económicos para los docentes que se destacan laboralmente?	X			X	X		LOS INCENTIVOS NO NECESARIAMENTE DEBEN SER ECONOMICOS
5	¿El docente en la institución de acuerdo a su desempeño es promovido de cargo?		X		X		X	NO APLICA A INSTITUCIONES PUBLICAS

<sup>7</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>8</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>9</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>a7</sup>		Relevancia <sup>a8</sup>		Claridad <sup>9</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
6	¿Existe concurso de plazas docente para ser promovido a puestos y ejercer cargos de gestión educativa	X		X		X		EXISTE
D2	<b>Dimensión – Liderazgo</b>							
7	¿Cuándo usted participa en reuniones o hace observaciones relacionadas con los procesos pedagógicos de la institución, estas son tenidas en cuenta?	X		X		X		APROPIADA
8	¿Recibe usted como docente el apoyo de los directivos en las diferentes actividades a realizar durante la jornada laboral	X		X		X		APROPIADA
9	¿Son pertinentes las observaciones a los docentes que los directivos realizan en las situaciones problemáticas que se presentan?		X		X		X	NO ES APROPIADA O POCO CLARA
10	¿Son asertivos los directivos en la comunicación con la información transmitida hacia los docentes?		X		X		X	LA COMUNICACIÓN SIEMPRE DEPENDE DEL EMISOR – INTERLOCUTOR POR LO GENERAL ES SUBJETIVA (PARADOJA DE LA MARIPOSA)
11	¿En la institución les asignan a los docentes actividades en las cuales ejerce liderazgo autónomo	X		X		X		APROPIADA

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>a7</sup>		Relevancia <sup>a8</sup>		Claridad <sup>9</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
12	¿En su labor como docente en la institución le permiten hacer línea de carrera para liderar roles directivos?		X		X		X	NO ES CLARA
13	¿Puede el docente tomar decisiones de acuerdo a las normatividades sin consultar a sus superiores?		X		X	X		DEPENDE DE SUS FUNCIONES
14	¿Se considera el docente dentro de la comunidad educativa reconocido como líder?	X		X		X		APROPIADA
D3	<b>Dimensión Resolución de conflictos</b>							
15	¿Se proponen trabajos colaborativos entre otras alternativas con la plana docente para el desarrollo de proyectos o actividades institucionales?	X		X		X		APROPIADA
16	¿Los directivos de la institución son claros y específicos cuando definen los objetivos de trabajo o los de mis compañeros?	X		X		X		DEBE ESTAR DOCUMENTADO EN EL PLAN OPERATIVO
17	¿Tiene usted buena relación laboral con sus directivos y compañeros docentes?	X		X		X		LA PREGUNTA ES AMBIGUA
18	¿Los comunicados de la dirección le proporcionan información útil para su labor docente?	X			X	X		NO SE RELACIONA CON LA DIMENSION
19	¿La institución cuenta con un comité de convivencia que aporte a la resolución de conflictos relacionados con los docentes?	X		X		X		APROPIADA
20	¿Participa usted activamente en la resolución de conflictos en el marco de ofrecer calidad en la educación?	X		X		X		APROPIADA

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>a7</sup>		Relevancia <sup>a8</sup>		Claridad <sup>9</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D4	<b>Dimensión Estabilidad Laboral</b>							
21	¿Su nombramiento como maestro es en prioridad para el bienestar del docente?	X		X		X		APROPIADA
22	¿Recibe usted bonificaciones por su desempeño docente?	X		X		X		APROPIADA
23	¿Su jornada laboral está acorde con su desarrollo personal?	X			X	X		DEPENDE DE LA ESTRUCTURA ANUAL (N° DE ALUMNOS)
24	¿El docente debe desempeñarse solo en el área para la que fue nombrado?		X	X		X		SERIA IDEAL EN EL AREA DE ESTUDIO Y NO DE NOMBRAMIENTO
25	¿En su labor docente le corresponde rotar en las diferentes sedes de la institución educativa?	X		X		X		APROPIADA
D5	<b>Dimensión Equipamiento</b>							
26	¿La institución cuenta con la infraestructura idónea que favorece el desempeño docente?	X		X		X		APROPIADA
27	¿La institución le brinda un espacio cómodo y útil a los docentes para realizar su preparación de clase y complementación pedagógica?	X		X		X		APROPIADA
28	¿La institución cuenta con herramientas tecnológicas que le permite desarrollar sus clases de forma innovadora?	X		X		X		APROPIADA
29	¿La institución le brinda materiales didácticos que apoyan al desarrollo de clase del docente?	X		X		X		APROPIADA



N°	Dimensiones/Ítems	Pertinenci a <sup>7</sup>		Relevanci a <sup>8</sup>		Claridad 9		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
30	¿La institución cuenta con aulas de clases, amplias, ventiladas y cómodas para el trabajo del docente?	X		X		X		APROPIADA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): el instrumento es aplicable, se sugiere mejorar algunos aspectos que enfoquen más la satisfacción y ambiente laboral y no la calidad del servicio.

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable ( )           Aplicable después de corregir (X)           No aplicable ( )

Apellidos y nombre del evaluador (juicio de experto): JOSE DE JESUS LOZANO CARDENAS: Cédula: 91153621

Especialidad del evaluador: Master en ciencias físicas y matemáticas

Firma:



Entidades	I T E M S																													Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	11	
2	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	15	
3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	18		
4	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	14	
5	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	14	
6	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	13
7	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	13
8	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	17
9	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
10	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	10
11	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	16	
12	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	18	
13	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	13
14	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	17	
15	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	18	
16	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	16	
17	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6
18	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	17	
19	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	17	
20	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	13	
21	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	12	
22	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	10	
23	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7	
24	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	
25	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	

Entidades	I T E M S																													Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
26	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	15	
27	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	14	
28	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	19	
29	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	16	
30	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	16	
31	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8	
32	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	14	
33	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	17	
34	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	9	
35	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	17	
36	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	19	
37	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	15	
38	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	18
39	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	18
40	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	15
41	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	13
42	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	17
43	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	19
44	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	17
45	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	16	
46	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
47	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	17
48	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	18
49	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	18
50	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	16

Entidades	I T E M S																													Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
51	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	17	
52	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	14	
53	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	14	
54	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	15
55	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	14
56	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	15
57	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	15
58	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	11
59	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	16
60	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	16
61	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	18
62	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	16
63	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	17
64	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	17
65	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	12
66	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	15
67	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	12
68	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	16
69	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	16
70	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	12
71	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	16
72	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	17	
73	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	18
74	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	14
75	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	19

Entidades	I T E M S																													Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
76	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	17
77	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	17	
78	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	12	
79	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	16	
80	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	14	
81	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	15	
82	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	17	
83	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	16	
84	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	14	
85	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	12	
86	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	15	
87	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	16	
88	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	16	
89	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	16	
90	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0		
<b>TOTAL</b>	18	24	7	7	28	82	79	88	77	50	85	53	7	50	59	72	75	54	71	72	30	43	52	50	5	56	34	2	16		
	166					489							331						247					113							