

**GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR EN DOS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE RIOHACHA**

**MARIAN ARREDONDO BALLESTEROS  
ROSALBA IPUANA EPIAYU**

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magister en Gestión y Gerencia  
Educativa

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTION Y GERENCIA EDUCATIVA  
RIOHACHA –COLOMBIA  
2022**

**GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR EN DOS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE RIOHACHA.**

**MARIAN ARREDONDO BALLESTEROS  
ROSALBA IPUANA EPIAYU**

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magister en Gestión y Gerencia  
Educativa

**Dra. Ledys Campo Rivadeneira**

Directora

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTION Y GERENCIA EDUCATIVA  
RIOHACHA –COLOMBIA**

**2022**

## TABLA DE CONTENIDO

Tabla de Contenido.....	3
Dedicatorias.....	5
Agradecimiento .....	6
Resumen .....	7
Abstrat .....	8
Introducción.....	9
<b>1. Caracterización del Contexto .....</b>	<b>12</b>
1.1. Caracterización del Contexto .....	12
1.2. Identificación del Problema .....	17
1.3. Formulación del Problema .....	26
1.4. Interrogantes de la Investigación.....	26
1.5 Justificación.....	27
1.6 Objetivos de la Investigación .....	29
1.6.1 Objetivo General .....	29
1.6.2 Objetivos Específicos .....	29
<b>2. Referentes Teóricos .....</b>	<b>31</b>
2.1. Mapa Conceptual.....	31
2.2. Categoría Referencial .....	32
2.2.1. Gestión Educativa.....	32
2.2.2. Calidad Educativa.....	37
2.2.3. Desarrollo Educativo Territorial.....	39
2.3. Categoría Axial.....	40
2.3.1. Clima organizacional escolar .....	41
2.3.2. Comunicación.....	43
2.3.3. Condiciones de trabajo .....	45
2.3.4. Incentivos .....	46
2.3.5. Estilo de liderazgo .....	48
2.3.6. Trabajo en equipo .....	50

2.4. Categorías Secundarias.....	52
2.4.1. Rendimiento Laboral.....	52
2.4.2. Ambiente Físico .....	53
2.4.3. Motivación.....	55
2.4.4. Supervisión.....	57
2.4.5. Capacidades (Perfiles).....	57
<b>3. Metodología.....</b>	<b>59</b>
3.1. Metodología Aplicada .....	59
3.2. Población .....	60
3.2.1 Muestra.....	60
3.3. Técnicas de Recolección de Datos .....	61
3.4. Impacto esperado.....	61
<b>4. Análisis de los Resultados .....</b>	<b>63</b>
4.1 Análisis de los resultados aportados por el cuestionario.....	63
4. 2 Diario de Campo.....	77
4. 3 Plan de Intervención 1er Ciclo .....	83
4. 4 Plan de Intervención 2do Ciclo .....	89
4. 5 Hoja de ruta para la continuidad de la propuesta .....	99
4.5 Conclusiones .....	101
4.6 Recomendaciones .....	106
Referencias Bibliográficas.....	109
Anexos .....	113

**DEDICATORIA**

En primer lugar, le dedicamos el fruto de los esfuerzos realizados en la presente investigación a Dios todo poderoso, quien nos ha ayudado en la culminación de la misma.

Asimismo, a nuestros padres y familiares, puesto que con su apoyo nos dieron ánimos y alicientes en el transcurso del estudio. Bajo esta óptica, también es importante dedicar la investigación a todos los profesores, asesores, instituciones y personas que de una u otra forma encaminaron el presente trabajo de grado hacia el fin deseado.

**Atte.**

Marian Arredondo

Rosalba Ipuana



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, deseamos darle gracias a Dios, por permitirnos alcanzar las metas establecidas como profesionales en la culminación académica y por brindarnos siempre su luz para seguir adelante cuando creíamos no poder.

A nuestros padres, por ser los aliados en todo el transcurso de este postgrado. A nuestras familias en general, quienes nos han apoyado para llegar a la culminación de esta maestría.

Con mucho aprecio, deseo agradecerles a todos los profesores de la Universidad de La Guajira, quienes en el transcurso del post grado nos ayudaron y brindaron sus conocimientos y atenciones.

A esta ilustre institución (UNIGUAJIRA), por permitirnos llegar a aspirar ser uno de sus graduandos en su programa de maestría.

Por último, pero no menos importantes, a todas esas personas que de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo especial de grado hoy es toda una realidad.

**Atte.**

Marian Arredondo

Rosalba Ipuana



## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo promover la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del distrito turístico y cultural de Riohacha, para lo cual se sustentó en los autores Graffe (2002); Manguish (2009), Chiavenato (2011) y Jiménez (2011), como los más representativos. De acuerdo con su metodología la investigación desarrolló a partir de un enfoque mixto, catalogándose además como descriptiva, de campo y no experimental. La población objeto de estudio quedó conformada por 65 sujetos de las Instituciones Centro Etnoeducativo N° 10 y la Institución Educativa Denzil Escolar. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un diario de campo y un cuestionario con escala de Likert, contenido de 12 preguntas. Como conclusión más relevante se pudo constatar que, en líneas generales el clima organizacional presente en ambos centros contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales, aunque en ambas instituciones prevalece un modelo de gestión directiva de corte autoritario, lo cual afecta el rendimiento laboral de algunos docentes.

**Palabras Calve:** Clima Organizacional – Gestión autoritaria – Rendimiento Laboral.



## **ABSTRACT**

The present research aims to promote the management of the school organizational climate in two educational institutions of the tourist and cultural district of Riohacha, for which it was based on the authors Graffe (2002); Manguish (2009), Chiavenato (2011) and Jiménez (2011), as the most representative. According to its methodology, the research developed from a mixed approach, also being classified as descriptive, field and non-experimental. The population under study was made up of 65 subjects from the Institutions Centro Etnoeducativo N° 10 and the I.E Denzil Escolar. As a data collection instrument, a field diary and a Likert scale questionnaire were applied, containing 12 questions. As a more relevant conclusion, it was found that, in general terms, the organizational climate present in both centers contributes to the achievement of the organizational objectives, although in both institutions an authoritarian managerial management model prevails, which affects the work performance of some teachers.

**Key Words:** Organizational Climate - Authoritarian Management - Work Performance.





## **INTRODUCCIÓN**

Desde hace algunos años, los fundamentos administrativos han venido acaparando la atención de docentes y directivos, por considerar que estos principios se ajustan a los problemas y necesidades más recurrentes en las organizaciones educativas. La adecuación de estas teorías a la realidad presente en los centros de enseñanza ha permitido la optimización en los procesos de gestión educativa, pero también ha contribuido en otros aspectos determinantes para la consecución de las metas académicas y administrativas de estos centros, tales como el liderazgo, la motivación y el rendimiento laboral.

Es por ello por lo que la presente investigación se enfoca en la gestión del clima organizacional escolar, concebida como el manejo del ambiente físico, social y emocional presente en cada organización para obtener un mayor rendimiento y satisfacción laboral del personal. Para ello se toma como referencia la realidad presente en dos instituciones educativas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha en Colombia, específicamente el Centro Etnoeducativo N° 10 (ubicado en una comunidad rural de la entidad) y la Institución Educativa Denzil Escolar (localizada en el perímetro urbano de esta misma entidad).

En ambas instituciones se vienen presentando deficiencias en torno al clima organizacional, las cuales afectan el desempeño del profesorado, la proyección hacia las comunidades y por ende la calidad en la educación que estarían recibiendo los estudiantes. Esta problemática se presenta, en mayor medida, por el desconocimiento que docentes y directivos tienen en torno al clima organizacional y su impacto en los centros educativos, situación que estaría afectando la comunicación y las relaciones interpersonales que se llevan a cabo.

Partiendo de esta situación, la temática sobre la que se sustenta este estudio ahonda en una serie de aspectos como: la convivencia organizacional, la satisfacción laboral, el liderazgo, el sentido de pertenencia, así como el compromiso organizacional, que, junto a otros aspectos que



se irán abordando en el curso de la investigación, inciden en la consecución de las metas académicas y administrativas que se han trazado las instituciones:

En función a esta realidad, la presente investigación se conforma a partir de IV momentos en los que se aborda el contexto de las instituciones; los problemas generados a partir de la dinámica diaria de los actores; así como las alternativas que, a partir de la revisión de literatura y la perspectiva de las investigadoras, contribuirán a la solución de esta problemática. En función a este planteamiento, se esboza a continuación una breve descripción de los aspectos abordados en el estudio.

El apartado 1 se inicia con la caracterización del contexto y en el mismo se exponen las características sociodemográficas que identifican a las comunidades aledañas al Centro Etnoeducativo N° 10 y la Institución Educativa Denzil Escolar. Posteriormente, se aborda la identificación del problema, para lo cual se plantea una visión general del clima organizacional que sirva de referente para conocer el estado del arte de esta problemática en el escenario mundial y latinoamericano. Todo ello antes de abordar la situación que se viene dando en Colombia y, con más especificidad, en las instituciones objeto de estudio.

Seguidamente, se presenta la formulación del problema y las interrogantes que dieron curso a la investigación, para luego ahondar en la justificación que, desde la perspectiva teórica, práctica, metodológica y social, da cuenta de la necesidad e importancia de analizar el tema del clima organizacional en las instituciones educativas de la entidad. Finalmente, se plantean los objetivos que dieron curso a este estudio.

El apartado 2, hace alusión a los referentes teóricos de la investigación, para lo cual se inicia con las teorías y planteamientos sobre los que se sustenta la categoría referencial, axial y secundaria de este estudio. En este apartado se tocan aspectos determinantes para esta investigación tales como: la gestión educativa y sus principios; el clima organizacional escolar; la comunicación; las condiciones de trabajo, el liderazgo; entre otros aspectos que contribuyen a la calidad académica y administrativa de los centros.



En el apartado 3, se refleja la metodología aplicada en el estudio, por lo cual se ahonda en el tipo y diseño de la investigación, la población objeto de estudio, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Posteriormente, se detalla el impacto esperado con la ejecución de la propuesta, para lo cual el estudio se afianza en tres aspectos determinantes como lo son: el administrativo, el educativo y el social.

El apartado 4, presenta los resultados aportados por la aplicación del cuestionario con los docentes y la realización del diario de campo. Asimismo, se detallan las actividades llevadas a cabo durante el primer ciclo de intervención y el segundo ciclo en el cual se plantean los lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha. Posteriormente, se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio y finalmente se presentan una serie de anexos donde se ilustran las actividades realizadas en las instituciones objeto de estudio.



## **1. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO**

### **1.1 Caracterización del Contexto**

El Centro Etnoeducativo N° 10 se encuentra ubicado en una zona rural del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, en el Departamento de la Guajira, específicamente a la altura del km 5 vía Maicao, margen derecho desde la troncal del Caribe. Tiene una vía terciaria a 8km que llega hasta la comunidad, además, es una vía principal que comunica varias comunidades circunvecinas.

La institución se encuentra ubicada en la comunidad de Cucurumana, en la cual habitan un total de 338 habitantes integrados por niños, adolescentes, personas jóvenes y adultas, así como adultos mayores, la totalidad de ellos pertenecientes a la etnia wayuu que, desde tiempos ancestrales, habitan en la zona. Por consiguiente, la población se distribuye entre los clanes: Bouriyu 15%, Epinayu 30%, Uriana 50%, Jusayu 5%.

Más de la mitad de los habitantes se ha distanciado parcialmente de las costumbres que identifican a este pueblo, por lo que muchas de sus tradiciones (como el baile típico de la Yonna), se han perdido para dar paso a los aspectos propios de la cultura occidental. Para contrarrestar esta problemática, la escuela se inserta dentro de la modalidad etnoeducativa a fin de promover e incentivar los valores de identidad cultural de esta comunidad al tiempo que se cumple con los contenidos programáticos previstos a nivel general por el Ministerio de Educación Nacional.

Los habitantes de la comunidad de Cucurumana forman parte del resguardo de la Alta y Media Guajira, por lo que cuentan con sus autoridades, representantes y líderes comunitarios. En su organización social cuentan con un consejo de autoridades tradicionales, quienes se encargan de regular la actividad económica del entorno, basada en la elaboración y fabricación de artesanías. Aunado a ello en la comunidad se dedican a la agricultura, al pastoreo, la recolección de frutas silvestres, así como la elaboración de carbón vegetal.



Las condiciones de pobreza e insalubridad se encuentran presentes a lo largo de la comunidad, a esto se suma la disfuncionalidad familiar de muchos hogares y la inserción prematura de los niños al campo laboral, para contribuir al sustento familiar. Estos factores afectan la motivación de los niños por su proceso formativo, así como la calidad e integralidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, en lo concerniente a la I.E Denzil Escolar, se encuentra ubicada en la zona urbana del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, concretamente en el barrio El Dividivi. En ella se atienden estudiantes pertenecientes a los niveles de preescolar; básica primaria; básica secundaria y educación media, por lo que su matrícula estudiantil se haya integrada por 1200 estudiantes en edades comprendidas entre los 5 y los 20 años.

La comunidad que rodea al centro se encuentra conformada por familias de escasos recursos económicos, dedicadas al comercio informal o el trabajo asalariado, sin embargo la gran mayoría de los hogares de donde provienen los estudiantes cuentan con los servicios básicos a lo que se suma la facilidad en el traslado por tratarse de una zona urbana cubierta por las redes de transporte público que operan en la entidad.

Las familias que integran las comunidades aledañas a este centro educativo presentan condiciones y características diferentes, por un lado se encuentra familias nucleares en donde el niño cuenta con la figura del padre y la madre; en otros casos se trata de familias monoparentales donde generalmente es la madre, quien se encarga de llevar las riendas del hogar y también se encuentran familias disfuncionales donde es un hermano, tío o familiar próximo quien se encarga del cuidado y representación de los niños en la escuela. En algunas de estas familias los niños no cuentan con el apoyo y la motivación necesaria para un óptimo rendimiento escolar, lo que en algunos casos incide en los índices de deserción o repitencia que se presentan en el centro.

En algunos espacios de la comunidad se presentan condiciones de insalubridad, producto de la acumulación de desechos sólidos, así como una escasa cultura ambiental que afecta el entorno y expone a los habitantes a muchas enfermedades. El sector también enfrenta problemas



de orden social, derivados de la ociosidad de algunos jóvenes que, al no tener opciones recreativas o culturales para el tiempo libre, se dedican a actividades poco productivas o perjudiciales para la colectividad.

Los docentes y directivos son conscientes de esta problemática, por lo que ofrecen un a educación fundamentada en los valores y la integración al proceso socio-productivo del departamento y la comunidad, sin embargo, el principal factor de riesgo sigue siendo las condiciones de pobreza en las que convive buena parte de la población, así como la desmotivación experimentada por algunos estudiantes.

Partiendo de esta aproximación inicial, puede observarse que el Centro Etnoeducativo N° 10 y la Institución Educativa Denzil Escolar, presentan una serie de semejanzas y diferencias que le imponen al docente la necesidad de adecuar sus procesos de enseñanza a la realidad sociocultural del entorno; mientras que le plantean al directivo el reto de ejercer una gestión enfocada en la calidad educativa, pero con una amplia proyección hacia las comunidades que rodean la escuela.

Desde el punto de vista económico puede observarse que ambas instituciones atienden niños provenientes de hogares de escasos recursos. En el caso del centro etnoeducativo N° 10 las condiciones de pobreza parecen más generalizadas, mientras que en la I.E Denzil Escolar pueden apreciarse estudiantes que viven en condiciones de pobreza, pero también niños provenientes de hogares de clase media (estrato 2 y 3), esto plantea una realidad más diversa y por ende más difícil de atender para el docente.

En lo concerniente a las condiciones de salubridad, pudo observarse que en ambas comunidades se presentan problemas de esta índole, en el caso de las comunidades aledañas al centro etnoeducativo N° 10 la ausencia del servicio de cloacas en los hogares, crea condiciones medioambientales desfavorables, lo que sumado a la ausencia del servicio de recolección de basura obliga a las comunidades a quemar sus desechos, lo que genera problemas de contaminación en suelos y aires que en muchas ocasiones afectan el desarrollo de las clases.



Mientras que en la I.E Denzil Escolar estos problemas obedecen a otras causales como acumulación de basura en los andenes y calles adyacentes a la institución, así como la acumulación de desperdicios y animales muertos que son arrojados a los terrenos baldíos que se hallan en la zona.

Ahora bien, en lo que respecta a las condiciones de la planta física el centro etnoeducativo N° 10 se encuentra en evidente situación de desventaja, pues no cuenta con las condiciones ergonómicas para que docentes y estudiantes puedan llevar a cabo sus labores con eficiencia. La escasa ventilación con la que cuentan los salones, aunado a la falta de mobiliario afectan los procesos de enseñanza y generan en los docentes cansancio, desmotivación y suspensiones antes de tiempo de la jornada escolar. Sobre este particular la I.E Denzil Escolar no presenta mayores problemas, salvo la escasa iluminación con la que cuentan algunos salones, así como la falta de mantenimiento en algunos de los baños destinados para el uso de los estudiantes.

En lo que respecta a las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana, se pudo apreciar que las adyacencias del Centro Etnoeducativo No 10 ofrecen mayores garantías. Por tratarse de una escuela inmersa en una comunidad pequeña y rural, las situaciones de inseguridad o violencia son menos recurrentes, aunque eventualmente se presentan problemas o disputas intra o extrafamiliares a la que los niños se ven expuestos. Por su parte, la I.E Denzil Escolar se haya expuesta a todos los conflictos propios de las áreas urbanas: violencia familiar; venta de estupefacientes y alcohol; robos o secuestros; entre otros factores que ponen en riesgo la integridad física y emocional de los estudiantes.

Ahora bien, en lo concerniente a la comunidad educativa, también pudieron apreciarse significativas diferencias. Así pues, en el Centro Etnoeducativo N° 10 se pudo constatar un mayor respeto hacia la figura del docente, sin embargo, esto no se complementa con la disposición a ayudar a sus hijos o representados en su proceso educativo, lo cual puede tener su origen en la escasa formación con la que estos cuentan. También se pudo comprobar que la gestión directiva cuenta con un mayor impacto en las comunidades al momento de solicitar su participación en las actividades extraacadémicas que se llevan a cabo en el centro.



Por su parte, los padres y representantes de la I.E Denzil escolar ofrecen un panorama más variado en el que se pueden apreciar aquellos que se preocupan por el proceso formativo de sus hijos, asisten con periodicidad a la escuela y participan en las actividades o eventos extracurriculares, así como aquellos cuya participación es esporádica o nula. Existen `por su parte, representantes que valoran el trabajo docente, así como aquellos cuyos valores o principios intrafamiliares los llevan a irrespetar o cuestionar la figura del docente.

Como puntos de coincidencia entre ambas instituciones se puede establecer la formación de los docentes y su conocimiento de la realidad intercultural que caracteriza a las comunidades atendidas; la disposición de todos los actores para llevar a cabo proyectos en los que se aborde la interculturalidad, así como el seguimiento de las disposiciones emanadas por parte del Ministerio de Educación Nacional en pro de cumplir con los objetivos y competencias establecidos en los programas educativos por los que se rige la educación básica primaria y secundaria de Colombia.

Considerando la situación manifiesta en ambas instituciones, se tienen los referentes necesarios para considerar que las principales oportunidades y fortalezas del centro etnoeducativo N° 10 se basan en el acercamiento más estrecho que existe entre la escuela y la comunidad; además de un ambiente externo más sano y menos violento; por su parte, la IE Denzil Escolar se pudo constatar el sentido de pertenencia que muestran algunos docentes, su disposición a la innovación, así como una planta física que favorece los procesos académicos y las condiciones ergonómicas para el desempeño de los docentes.

Como principales debilidades y amenazas del centro etnoeducativo N° 10 se encuentra la escasa formación de los padres, lo que impide un proceso educativo sostenido entre la escuela y el hogar. A esto se añade el ausentismo y deserción escolar de algunos niños como consecuencia de su inserción prematura al campo laboral, así como la distancia existente entre la escuela y la residencia de muchos de los estudiantes, lo que predispone el retraso durante las primeras horas de la jornada escolar. Asimismo, las condiciones de la planta física de este centro se plantean como una limitante al momento de propiciar un clima organizacional en consonancia con los objetivos académicos y de gestión que se ha trazado el centro.





Por su parte, la Institución Educativa Denzil Escolar presenta como debilidades y amenazas el ambiente externo que la rodea, caracterizado por la violencia intra y extrafamiliar que afecta el desempeño de los estudiantes, así como el escaso impacto que tiene la escuela en la comunidad, lo que reduce su poder de convocatoria. Estos referentes aportan los elementos necesarios para la evaluación de cada una de las áreas de gestión tal como lo prevé la Guía para el Mejoramiento Institucional (2008), al referir que:

Después de haber llegado a los acuerdos básicos acerca de la visión, la misión, los principios y los valores orientadores del trabajo institucional, es necesario realizar una evaluación sistemática de todas las áreas de la gestión. Esto permite conocer con precisión el estado de cada uno de los procesos, lo que da las bases para identificar y priorizar los objetivos y acciones del plan de mejoramiento considerando el componente de inclusión (Guía para el Mejoramiento Institucional 2008, p. 43)

Al evaluar las áreas de gestión es necesario determinar el clima organizacional escolar que mantienen la institución con la comunidad que la rodea, ya que este es el principal requisito para que los procesos de enseñanza-aprendizaje se contextualicen de manera directa con la realidad sociocultural del entorno, además de facilitar el desarrollo de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) en consonancia con las necesidades de la escuela y la comunidad.

## **1.2 Identificación del Problema**

Durante las últimas décadas, las instituciones educativas han venido adoptando una serie de principios y axiomas derivados de una creciente literatura administrativa enfocada en el desarrollo organizacional y los procesos gerenciales. Esto les ha permitido asumirse como organizaciones dedicadas a la prestación del servicio educativo, pero a la vez enfocadas en la búsqueda constante de una excelencia académica que les permita responder a las exigencias de una sociedad en constante renovación y que además ve en el proceso educativo, la principal vía para operar las transformaciones económicas, políticas y culturales que ameritan los países en vías de desarrollo.



Es por ello que la gestión educativa se ha convertido en el principal reto para docentes y directivos, pues a partir de ella se determina la eficiencia con la que se llevan a cabo los procesos académicos y gerenciales que constituyen la razón de ser de los centros de enseñanza, al tiempo que se establecen pautas para el ejercicio responsable de la autonomía que se le confiere a estas organizaciones. Sobre este particular, resultan oportunas las consideraciones de Manguisch (2009), para quien:

La gestión académica es un proceso enfocado en la consolidación de los proyectos educativos que impulsan las instituciones; fortaleciendo la autonomía del centro y respondiendo a las políticas en materia educativa que establece El Estado para el nivel de escolaridad que se atiende en la institución. (Manguisch 2009, pp. 53)

Partiendo de esta consideración inicial, se pone de manifiesto que la gestión de los centros educativos debe velar por el cumplimiento oportuno de todas aquellas directrices que el Estado establece en materia educativa, al mismo tiempo que se desarrollan proyectos e iniciativas enfocados en la realidad socio-cultural del entorno donde se llevan a cabo los procesos de enseñanza. Esto representa a un gran compromiso por parte de docentes y directivos, quienes deben jerarquizar los problemas y necesidades que enfrenta la población atendida, para así darles una respuesta oportuna en las cuales el acto educativo se vincule directamente con la cotidianidad de los estudiantes.

Estas afirmaciones iniciales se ven respaldadas por los planteamientos de Aguilera y Gálvez (2004), para quienes la gestión educativa comprende un proceso sistemático destinado al fortalecimiento de los centros de enseñanza, pero también de los proyectos que allí se desarrollan. De esta forma se responde a las necesidades internas y del entorno que rodea a la institución, en consecuencia, la gestión de desarrolla a través de diferentes aspectos que abarcan lo administrativo, lo académico, lo social y lo económico.



Ahora bien, para que una gestión educativa pueda considerarse exitosa es necesario que exista un clima organizacional escolar enfocado en la solidaridad, la colaboración y el respeto, como parte de las políticas que impulsan a las instituciones educativas, como eje principal de este proceso. Desde esta perspectiva, Wiemann (2011), puntualiza que las relaciones interpersonales se consolidan a través de los procesos de socialización con amigos, familiares, compañeros de trabajo, es decir, todas las personas que conforman el entorno social.

De allí, entonces, que el clima organizacional escolar sea el principal instrumento para asegurar el éxito de la gestión educativa, pues a través de ellas todos los que hacen vida dentro de la institución establecen sus puntos de vista; sus acuerdos o desacuerdos; sus perspectivas particulares con el clima que inciden en el futuro de la organización; siendo, además, el principal medio para que la comunicación fluya de manera armónica entre los diferentes departamentos o instancias en las que se estructuran estos centros.

El clima organizacional escolar ha constituido el axioma para el desarrollo económico y cultural de las sociedades a lo largo de la historia. Estas se desarrollan a partir de una serie de procesos en los que convergen la comunicación, la necesidad de asociación, los valores, así como los intereses grupales e individuales de quienes interactúan.

En consecuencia, el clima organizacional escolar constituye un proceso que se encuentra por encima de la gestión educativa y el rendimiento laboral de las personas, pues a través de ellas se establecen mecanismos para la planificación y monitoreo de estas áreas. Sin embargo, para comprender a profundidad las implicaciones que se derivan del objeto de estudio de esta investigación, se requiere de un análisis inicial del mismo que abarque el contexto mundial, latinoamericano, así como el caso particular de Colombia.

A nivel mundial, destaca la situación presente en los países europeos, donde la gestión educativa se caracteriza por la autonomía que se les confiere a los centros para llevar a cabo sus procesos administrativos y académicos, siempre y cuando estos no contravengan las



disposiciones emanadas por los organismos rectores de la educación en cada uno de estos estados.

Sobre el particular, Bolívar (2013), señala que la implementación de políticas innovadoras en los establecimientos educativos ha surgido para contrarrestar la obsolescencia del modelo burocrático y centralista que predominó hasta ya entrada la década de los años 80 del siglo XX; bajo estos esquemas tradicionales, se logró controlar todos los procesos educativos y disciplinarios que se llevaban a cabo en los centros, así como las relaciones con su ambiente externo, sin embargo se restringió la innovación y competitividad que en la actualidad se perfilan como elementos fundamentales para la excelencia educativa.

Con los actuales lineamientos se les permite a las escuelas diseñar sus normas de convivencia en función del entorno sociocultural donde esta funciona, al mismo tiempo que se les otorga potestad para contextualizar los procesos de enseñanza a las necesidades de los estudiantes. Otro aspecto clave es la libertad para distribuir los recursos que son asignados a cada centro en función de aquellos proyectos que se consideren prioritarios.

Ahora bien, en lo que respecta a las relaciones interpersonales, cobran valor las consideraciones de la Universidad del País Vasco (2010), donde se afirma que en la mayoría de las organizaciones de Europa, las relaciones interpersonales se han desarrollado de manera superficial, por lo cual están condicionadas por un trato respetuoso, cortés y sujeto exclusivamente a las condiciones laborales o sociales, con lo cual se establecen barreras que resguardan la individualidad de cada uno de los que interactúan dentro de una organización.

Tomando en consideración estos referentes, se tienen indicios para suponer que el rendimiento laboral en las instituciones educativas de Europa está sujeto a una serie de consideraciones en las que intervienen las disposiciones emanadas por los entes que regulan la educación en cada país; pero también a partir de la misión, visión y políticas de gestión que cada centro haya establecido para adecuar los procesos de enseñanza a las particularidades del entorno en el que se llevan a cabo dichos procesos.



Pasando al escenario latinoamericano, se observa que el clima organizacional escolar en el trabajo tiene una gran importancia para los empleados. Esto se debe a una serie de factores sociales y culturales que llevan a asumir a los compañeros de trabajo como parte de la familia o el entorno social del sujeto. A menudo, los amigos más cercanos de una persona son aquellos con los que trabaja, por lo que la gestión del clima organizacional va más allá del ámbito laboral para constituirse en parte de la cotidianidad entre los seres.

Sobre este particular destacan las observaciones de Mehrabian (2016), donde se da cuenta que “en el 55% de los casos, la gestión del clima en organizaciones latinoamericanas se ve afectadas por deficiencias en la comunicación descendente” (p. 17), pues los subalternos terminan tergiversando la información que se les presenta, dando paso a barreras que dificultan una interacción efectiva con el tren directivo.

Esta situación se debe (entre otras causas) al componente emocional que priva sobre lo racional en las empresas de la región, por lo cual la atención se enfoca en aspectos extraverbales como el tono de voz, la postura corporal y el contexto en el que se presentan el clima organizacional, llevando a una interpretación subjetiva de los hechos que distorsiona la percepción de lo real.

Ahora bien, en lo que respecta a la gestión educativa, los resultados apuntan a que en la mayoría de los países de la región se han venido optimizando estos procesos, como consecuencia de una serie de aspectos de orden académico y administrativo que se han venido incorporando a la dinámica de los centros de enseñanza. En esta coyuntura destacan las consideraciones de la UNESCO (1998), donde se propone el Aprender a Conocer; Aprender a Hacer; Aprender a Vivir Juntos y, el Aprender a Ser, como principios rectores de la educación.

Con la aplicación de estos fundamentos se han mejorado los procesos de enseñanza, pero también las relaciones interpersonales, ya que la propuesta de este organismo internacional aboga por la generalización de estos procesos a todos los que hacen vida en los centros de enseñanza, sin condicionarlo únicamente a la interacción docente – alumno.



En lo concerniente al rendimiento laboral del docente, en el continente latinoamericano se considera que los mecanismos de evaluación constituyen el principal instrumento para el monitoreo de las competencias. Sobre el particular Iltzaliburri (2016), señala que existen dos modelos educativos predominantes: el del Alba (Alianza Bolivariana) y el Modelo del Pacífico, cada uno de ellos se encuentra condicionado por ideologías diferentes que inciden en los estándares de rendimiento que se le exigen al profesorado, pero también en las competencias que deben adquirir los estudiantes.

Cada uno de estos enfoques prevé mecanismos de evaluación continua del rendimiento, lo que determina el escalafón al que es llevado el docente, así como la remuneración recibida. En el caso de Venezuela se establece una junta calificadora del desempeño, integrada por docentes de mayor trayectoria, estudiantes, representantes y miembros de la comunidad educativa, quienes se guían por una serie de indicadores que ponderan el desempeño y determinan la idoneidad para el cargo. En Bolivia por su parte:

Las Escuelas Superiores de Formación de Maestras y Maestros son las únicas autorizadas para formar a los docentes. La Ley de Educación Avelino Siñani-Elizardo Pérez, promulgada el 20 de diciembre de 2010, contempla un Observatorio Plurinacional de la Calidad Educativa pero la evaluación docente no ha sido reglamentada. (Ley de la Educación Avelino Siñani 2010, pp 7)

Ahora bien, pasando al caso particular de Colombia, la gestión educativa es considerada por el Ministerio de Educación Nacional (2007) como un conjunto de procesos secuenciados que le permiten que un centro educativo o una secretaría de educación lograr sus objetivos y metas. Una gestión apropiada se inicia con una fase de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se complementan entre sí.

Desde esta perspectiva, se corrobora que la gestión educativa es concebida en este país como un proceso administrativo, orientado hacia la eficiencia en la gestión directiva y la calidad



de la enseñanza, es también la única vía para el mejoramiento de la educación, por lo cual “es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos” (p, 8).

Asimismo, en la Guía para el Mejoramiento Institucional (2008), se ponen de manifiesto una serie de fundamentos para garantizar el éxito de la gestión educativa en Colombia. En tal sentido, se apela a la descentralización como elemento clave para la autonomía de la gestión, todo ello en el marco de lo planteado en la Ley 715 de 2001 en la cual se confiere una mayor autonomía a los centros, pero también la responsabilidad de llevar la vigilancia de todos los procesos administrativos, académicos y financieros que se llevan a cabo en ellos.

Esto ha dado paso a nuevas formas de trabajo en los establecimientos educativos, en las cuales se promueve el trabajo en equipo como herramienta para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, así como para la consecución de las metas en común. A este respecto el referido documento prevé entre sus directrices que:

Quando se trabaja conjuntamente con otras personas se aumentan las posibilidades de tener resultados y productos más sólidos, pues todos los integrantes del equipo se vinculan para aportar sus ideas, experiencias y conocimientos, de forma que unos aprenden de otros. (Ley 715 2001, pp 15)

Para ello, el referido documento propone la creación de diferentes instancias de participación, en las cuales se apela la gestión del clima organizacional como la principal vía para la excelencia en la gestión y el mejoramiento continuo del rendimiento del profesorado, a tales efectos se promueve la creación de: El Consejo Directivo; el Consejo Académico; el Rector o Director; el Comité de Convivencia, la Asamblea General de Padres de Familia; en Consejo de Padres de Familia, entre otras instancias para la participación activa.

Continuando con el tema de gestión del clima organizacional, Colombia tiene una amplia formación en torno al tema, la cual se inicia en la década de los años 20 del siglo XX. Durante



ese tiempo aparecen las primeras reglamentaciones de carácter laboral y los departamentos de relaciones humanas. Este proceso se fue optimizando progresivamente y en la década de los 50 se incorporaron muchos aspectos propios de la gestión en organizaciones europeas.

En este sentido, Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), señalan que, durante la primera década del siglo XXI, una serie de factores como la crisis económica, social y política que atravesaba el país, llevaron a los gerentes a enfocar sus esfuerzos en la gestión del talento humano como alternativa para mantener la competitividad de las empresas. Para ello, se estudió con profundidad la dinámica del clima organizacional, además de su incidencia en la motivación y rendimiento laboral del personal.

Esta situación ha traído consigo significativas mejoras en el clima organizacional de las empresas. El desarrollo de relaciones interpersonales fundamentadas en el respeto y la solidaridad (pero también en la confianza y la amistad) han permitido que los empleados vean a los compañeros de trabajo como una extensión de la familia. Esta aseveración puede ser extrapolada a la realidad de las instituciones educativas, donde las relaciones entre los docentes van mucho más allá de lo estrictamente laboral, dando paso a afinidades o antipatías que inevitablemente inciden en el ritmo de trabajo.

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto, se tienen los referentes necesarios para analizar la situación que pudiera estarse presentando en dos instituciones educativas del Distrito Riohacha, específicamente el Centro Etnoeducativo N° 10 “Cucurumana” y la I.E Denzil Escolar en las cuales se atienden a estudiantes de educación preescolar hasta el nivel de básica secundaria.

En las referidas instituciones se podrían estar presentando problemas en lo que respecta a la gestión educativa y las relaciones interpersonales, las cuales pudieran estar afectando el rendimiento laboral del profesorado y por ende la eficacia en los procesos de enseñanza - aprendizaje. Esta situación se estaría evidenciando a partir del distanciamiento existente entre la gestión directiva y la realidad social de la comunidad en la que se encuentra inmersa.





Aunado a lo anterior, se podría estar presentando un modelo de gestión burocrático por parte de la dirección del plantel y en el cual se estarían priorizando los trámites administrativos y las disposiciones emanadas por las instancias superiores de la administración educativa por encima de la realización de proyectos educativos que respondan a las exigencias educativas de cada uno de los centros que fueron objeto de la presente investigación.

Esta situación pudiera tener su origen por las deficiencias en la comunicación descendente, las cuales estarían incidiendo en el clima organizacional escolar entre docentes y directivos, pero también entre la dirección del plantel y los padres o representantes. De igual manera, pudiera considerarse como causal de esta problemática, el desarrollo de una gestión autoritaria por parte de la dirección de ambas instituciones, lo que a su vez estaría incidiendo en el clima organizacional y, por ende, las relaciones interpersonales entre todos los que hacen vida en ambas instituciones.

Sobre este particular pudiera considerarse que el clima organizacional no estaría contando con la solidez necesaria para fortalecer la empatía entre los docentes ni el sentido de pertenencia necesario para alcanzar las metas establecidas, pues estas estarían caracterizadas por desapegos o parcialidades que limitarían la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos en un clima de solidaridad, empatía y tolerancia. Esto no significa que existan situaciones de violencia o irrespeto en el trato cotidiano entre el personal, pero se estaría poniendo de manifiesto que no existen vínculos más allá de lo laboral que unifiquen al cuerpo docente y directivo en un mismo sentir y compromiso.

Como consecuencia de esta situación podrían estar decreciendo los niveles de motivación por parte del personal, pues como pudo observarse en la contextualización del problema en el escenario latinoamericano, las relaciones sociales basadas en la amistad y el compañerismo constituyen un valor para los empleados que puede compararse con la remuneración percibida. Sumado a esto, la rigidez con la que se lleva la gestión directiva y la centralización en los procesos de toma de decisiones estaría influyendo negativamente en el rendimiento del profesorado, a lo cual habría de añadirse la posibilidad de que los instrumentos utilizados para



monitorear el rendimiento no estarían en correspondencia con los roles desempeñados ni las exigencias del cargo.

Por consiguiente, de continuar manifestándose esta problemática fundamentada en una gestión educativa de espaldas a las exigencias y el contexto sociocultural de las instituciones, se pudieran seguir deteriorando las relaciones interpersonales entre todos los que confluyen en estos centros educativos, lo que a su vez generaría deficiencias en el rendimiento laboral que afectarían los procesos de enseñanza-aprendizaje. En consecuencia, se hace necesario Promover la gestión educativa para fortalecer el clima organizacional escolar y el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

### **1.3 Formulación del Problema**

En atención a lo anteriormente expuesto se presenta la siguiente interrogante:

¿Cómo se debe promover la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha para lograr una mayor efectividad en la gestión?

### **1.4 Interrogantes de la Investigación.**

¿Cuáles son los aspectos que integran la gestión del clima en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cómo es el clima organizacional escolar dentro de estas dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cuáles son los elementos del rendimiento laboral presentes en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cuáles son los lineamientos de la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha?



### **1.5 Justificación de la Investigación**

La gestión educativa constituye en los actuales momentos una de las principales inquietudes para los sistemas educativos, tanto a nivel nacional como latinoamericano, pues de ella depende la eficiencia y calidad en la educación, la consolidación de relaciones favorables con el entorno circundante, así como los procesos administrativos internos. En este sentido, los enfoques más recientes que se vienen implementando en se caracterizan por conceder ciertas cuotas de autonomía a los centros, de manera que puedan administrar sus recursos y priorizar sus necesidades, lo que a su vez demanda una mayor formación del docente y el directivo en lo que respecta a la administración de las finanzas y capital humano de los centros.

Partiendo de esta realidad, el conocimiento y optimización del clima organizacional constituye uno de los principales retos a los que se enfrenta la gestión directiva, pues del buen curso que éste presente, van a depender una serie de factores como el sentido de pertenencia que evidencia el personal; la disposición para el trabajo en equipo; la voluntad para operar los cambios que se requieran en la institución, así como la calidad en los procesos de enseñanza impartidos. En consecuencia, la gestión gerencial de cada centro es la encargada de propiciar un clima organizacional que facilite la consecución de las metas, así como las institucionalizaciones de normas y políticas basadas en el respeto, la solidaridad y la tolerancia. Tomando como referente lo anteriormente expuesto, esta investigación se justifica desde diferentes perspectivas que engloban lo teórico, lo práctico, lo metodológico y lo social, como se refiere a continuación.

Desde el contexto teórico, la investigación presentará una serie de teorías y referentes en torno a la gestión educativa, el clima organizacional escolar y el desempeño laboral, para lo cual se recurrirá a una serie de referentes propios de la administración, la psicología y las relaciones humanas, entre otros. Todo ello sustentado con autores y propuestas de credibilidad que permitan darles validez a los argumentos presentados en esta investigación.

Con este basamento, el director contará con los referentes necesarios para identificar el tipo de clima presente en su institución, así como las recomendaciones que provee la literatura administrativa para transitar de un clima organizacional autoritario, que limite la consecución de



las metas, a uno basado en la participación activa de todos los actores y donde la acción conjunta sea la filosofía que conduzca a la materialización de los objetivos. Asimismo, se aportan inferencias por parte de las autoras que permitirán acoplar los fundamentos del clima organizacional a la realidad presente en los centros de enseñanza, abriendo paso a una temática sobre la cual no se ha ahondado lo suficiente a nivel de las instituciones educativas.

En lo concerniente a la importancia práctica que se desprende de esta investigación, la misma se reflejará en una serie de lineamientos orientados hacia la optimización de la gestión del clima organizacional escolar en el Centro Etnoeducativo N° 10 “Cucurumana” y la I.E Denzil Escolar, con lo cual se espera mejorar el clima organizacional escolar y el desempeño del personal adscrito a estas dos instituciones del Distrito de Riohacha. Estos lineamientos podrían tener una incidencia positiva en el clima y la cultura organizacional de ambas instituciones educativas siempre y cuando se constituyan como parte de la filosofía de gestión de ambas instituciones.

También desde la perspectiva práctica se analizará el clima predominante en las dos instituciones objeto de estudio, a fin de conocer las causas que a nivel interno y externo estarían influyendo en el mismo y establecer líneas de acción contextualizadas a la realidad de las instituciones y que además puedan ser comprendidas y aplicadas por los docentes y directivos en la mejora progresiva de este componente de la dinámica organizacional de sus escuelas. La forma en la que serán presentados estos lineamientos también permitirá que puedan adecuarse a otras instituciones educativas del Distrito y del departamento que estén enfrentando esta problemática.

De acuerdo a las implicaciones metodológicas que se derivan de este estudio, la misma podrá servir como referente para futuras investigaciones en las que se aborde la temática de la gestión educativa; el clima organizacional escolar y el desempeño laboral, proponiendo líneas de acción e instrumentos propios de la investigación acción bajo un enfoque cualitativo, que muy pocas veces se ha abordado en el campo de la investigación sobre temas administrativos y gerenciales. Asimismo, presentará una estructura para la realización de los lineamientos que



servirá de base para la conformación de propuestas similares que ofrezcan accesibilidad y rapidez al momento de estructurar propuestas enfocadas en la administración del recurso humano.

En el ámbito social, el desarrollo del estudio viene a dar cumplimiento a lo establecido en la Guía para el Mejoramiento Institucional (2008), específicamente en lo que concierne a la descentralización, el ejercicio responsable de la autonomía de los centros y la evaluación de las diferentes áreas de gestión. Para ello el estudio aboga por las relaciones interpersonales como una alternativa para establecer vías de acercamiento con la comunidad y coordinar el desarrollo de proyectos que beneficien a ambas instancias.

De igual manera, la justificación social del estudio se corresponde con lo planteado por el Departamento Nacional de Planeación (2019) para el Proyecto Visión Colombia II Centenario, específicamente dentro del principio rector de: “afianzar un modelo socioeconómico sin exclusiones, basado en la igualdad de oportunidades y con un Estado garante de equidad social” (p.6) y del objetivo estratégico de “una sociedad más igualitaria y solidaria” para lo cual se plantea el desarrollo de un clima organizacional basada en la equidad y la participación de todos los actores que convergen en la escuela como una forma de plantear nuevas formas de organización y compromiso social que puedan trascender los centros de enseñanza e institucionalizarse en las comunidades.

## **1.6 Objetivos de la Investigación**

### **1.6.1 Objetivo General**

Promover la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

Conocer los aspectos que integran la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.



Determinar cómo es el clima organizacional escolar dentro de estas dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

Identificar los elementos del rendimiento laboral presentes en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

Desarrollar lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha



## 2. REFERENTES TEÓRICOS

En el desarrollo de este capítulo se expone todo el basamento teórico conceptual en torno a la gestión del clima organizacional, para ello se reflejan la revisión de literatura en torno a las categorías: referencial, axial y secundaria. Sobre este aspecto, Tamayo y Tamayo (2005, p 66), sostiene que el Marco Teórico Conceptual es “un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema, dentro de un ámbito donde éste cobre sentido”

En el siguiente mapa conceptual se presentan las diferentes teorías y planteamientos sobre los que se sustenta la presente investigación, para lo cual se agrupan en categorías referenciales; categoría axial y categoría secundaria.

Gráfico 1 Teorías y planteamientos de la investigación



Fuente: Elaboración Propia (2021)

### 2.1 Categoría referencial



Son aquellas de las cuales se derivan los indicadores principales sobre los que se sustenta el basamento teórico de la presente investigación, lo cual para los fines del presente estudio quedó constituida por los siguientes aspectos:

### **2.1.1. Gestión Educativa**

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos se dirijan a una misma dirección, para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa.

De acuerdo con Graffe (2002), la gestión educativa se conforma a partir de procesos gerenciales y didácticos que se llevan a cabo en las instituciones de enseñanza para garantizar la calidad en las relaciones interpersonales, pero también la eficiencia en los recursos con los que dispone el centro. En consecuencia, a través de esta gestión se orienta la labor docente y administrativa en las escuelas para establecer las políticas interinstitucionales por las que se rigen los centros de enseñanza.

La dinámica actual de los sistemas educativos mundiales exige a los docentes y directivos que emprendan acciones concretas para mejorar la calidad de la educación, pues esta es la meta que los gobiernos se han propuesto alcanzar en este siglo; propósito que implica que deben continuar los procesos de transformación al sistema educativo, así como el colectivo de docentes estar en constante formación y dispuestos a abandonar las tradicionales prácticas de enseñanza - aprendizaje y evaluación.





Sobre este particular Manguisch (2009), afirma que la gestión educativa es un proceso orientado hacia la consolidación de los proyectos educativos que impulsan las instituciones; “fortaleciendo la autonomía del centro y respondiendo a las políticas en materia educativa que establece El Estado para el nivel de escolaridad que se atiende en la institución” (p. 52). En consecuencia, se trata de una práctica multidisciplinaria, donde intervienen acciones pedagógicas y administrativas, en las cuales el director, en su rol de gerente educativo, es el principal responsable.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco 2018), plantea una serie de estrategias para fortalecer la gestión educativa y se logre dar fin a la crisis mundial que enfrentan los procesos de enseñanza; en consecuencia, se deben atraer a los mejores profesionales de la educación; mejorar la formación docente para que todos los niños puedan recibir un servicio de buena calidad; disponer de profesores donde más se necesitan y, finalmente, ofrecer al gremio incentivos para conservar a los mejores educadores.

También resultan pertinentes las consideraciones de Hernández y Rodríguez (2006) cuando señalan que la gestión es una guía y dirección prestada a uno o más individuos que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignado. Evidentemente, dentro de la gestión del director se incluye prestar ayuda a directivos y docentes de manera que pueda guiarlos y dirigirlos para llevar a cabo las tareas u operaciones que fortalezcan el desarrollo de los procesos para la integración de la escuela con la comunidad.

Por su parte, dentro del contexto colombiano, el Ministerio de Educación Nacional (MEN 2013) define que elementos están presentes y permiten caracterizar la gestión en las instituciones educativas los cuales son:

*La gestión académica*, la cual permite que los alumnos aprendan a desarrollar competencias que le son necesarias para su desempeño social, personal y profesional, retomando los procesos de diseño curricular, al igual que las prácticas pedagógicas institucionales y la *Gestión Administrativa y Financiera*, por medio de la cual se lleva a cabo los procesos de apoyo



a la gestión académica, así como los recursos, el manejo del talento humano sin dejar atrás la parte financiera contable. Asimismo, Vallejo (2006) refiere de acuerdo con la normatividad, la gestión educativa se debe dirigir a áreas operativas que se plantean en el siguiente orden: organización, planeación, administración, docencia, servicios educativos complementarios, antes llamados asistencia y extensión educativa, laboratorios y talleres (p. 59).

En otro contexto de ideas, el Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, contempla cinco líneas de acción en el campo de la gestión: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y (5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas.

En consonancia con estos lineamientos, la política de mejoramiento impulsada por el Ministerio de Educación Nacional se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; a la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación.

Sin embargo, pese a las políticas integrales del sistema docente, adoptadas internacionalmente, la formación docente en los escenarios reales sigue aportando a los maestros fundamentos de corte tradicional, en consecuencia, le falta más efectividad para que el colectivo docente esté preparado para ofrecer a la sociedad del siglo XXI una educación de calidad que permita la investigación, innovación y afrontar los constantes cambios.

Por consiguiente, la formación del profesorado: “debe ayudar a descubrir la teoría, ordenarla, fundamentarla, revisarla y construirla. Si es preciso a de ayudar a remover el sentido



común pedagógico, recomponer el equilibrio entre los esquemas prácticos predominantes y los esquemas teóricos sustentadores.” (Imbernón 2007, p. 16). Esto les permitirá a los docentes participar activamente en la reconceptualización de su profesión, asumiendo nuevas competencias profesionales y revisando el conocimiento pedagógico, científico y cultural.

Sin embargo, la separación entre lo señalado y la realidad del contexto educativo, incide en la calidad de la educación que se imparte, pues en muchos países los docentes no reciben una formación que los lleve a constituirse en estudiosos de sus enseñanzas, dando lugar a un nuevo marco epistémico, una nueva cultura del trabajo que recupere el protagonismo de los profesores en la construcción de conocimiento profesional docente. Por ello, es urgente la necesidad de cambio en la formación que están recibiendo los docentes de hoy. (Edelstein 2015).

Así las cosas, los bajos índices de las pruebas internacionales de medición a la calidad educativa son primeramente imputadas a los docentes y, en segundo plano, a aspectos exógenos como el nivel socioeconómico de los educandos, textos de estudio, infraestructura escolar y recursos educativos de las instituciones. Al respecto, el documento: Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015, emanado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2013) refiere:

El pilar fundamental de la calidad educativa son las capacidades profesionales docentes: si los alumnos no se encuentran en sus aulas con docentes capaces de generar mayores oportunidades de aprendizaje, no se producirá un genuino mejoramiento de la calidad educativa. Aunque la información disponible es parcial, todo indica que la situación predominante de la docencia en la región no se ajusta a las características de una profesión de alto estatus: los salarios y las condiciones laborales son deficientes, la formación inicial es de baja calidad, y las oportunidades de desarrollo profesional son limitadas. En consecuencia, el desafío de las políticas docentes es monumental: configurar una carrera profesional docente capaz de atraer a jóvenes talentosos a la docencia, formar adecuadamente a los candidatos, retener en las aulas



(especialmente en aquellos sectores más desaventajados) a los profesores competentes, y hacer del desarrollo profesional una necesidad y una exigencia. Dado el carácter sistémico de todos estos procesos, es difícil avanzar en uno sin hacerlo en los demás. (OREALC/UNESCO 2013, pp.25-26)

Por su parte, el Congreso colombiano, en el marco de la Ley General de Educación (Ley 115 de febrero 8 de 1994), contempla todo lo concerniente a la regulación del Servicio Público de la Educación, indicando que esta “es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.” (Art. 1)

Adicional a la Ley 115, el 19 de Junio 2002 el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), ante la necesidad de reconocer la responsabilidad e importancia de los maestros en ofrecer a los colombianos una educación con calidad, y buscando estar acorde con las exigencias internacionales y los principios constitucionales, en el Decreto-Ley 1278/2002 por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente, en su Artículo 38 dictó la reorganización del servicio para quienes ejercen la docencia.

Por cuanto el Centro Educativo No. 10 de cucurumana y la institución educativa Denzil Escolar, ofrecen una educación basada en valores e integración a un proceso socio-productivo a pesar de que existe problemática de condiciones de insalubridad, debido a la cantidad de desechos sólidos al igual que enfrentan problemas de orden social, conllevando a los jóvenes a una desmotivación para educarse dedicándose a actividades perjudiciales para la comunidad. Por todo lo anterior, se considera necesario considerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la que cuenta las instituciones antes señaladas, para que en las mismas se produzca una buena gestión directiva.

### **2.1.2. Calidad Educativa**



Cuando se plantea la noción de calidad educativa, se debe tener claro que esta tiene un propósito fundamentado en el compromiso compartido entre el Estado, la institución educativa y el docente de poner a disposición en los procesos de enseñanza - aprendizaje una serie de competencias orientadas hacia el mejoramiento continuo de este proceso, de forma que los destinatarios del mismo reciban una formación en consonancia con los requerimientos establecidos a nivel curricular, pero que también les permita enfrentar los retos que plantea la vida diaria.

Para, Imbernón (2007), el proceso de calidad de la educación exige a las partes involucradas la “transformación de las prácticas que se han anquilosado con el paso del tiempo y que requiere identificar aquellos aspectos que es necesario renovar, mejorar o fortalecer, con la finalidad de responder a las expectativas de los usuarios.” (p.10), es un proceso que permite definir los principios y objetivos del cambio y, por lo tanto, precisa la toma de decisiones y la participación en la planeación, ejecución, evaluación de resultados e institucionalización de acciones.

Precisa Aguerro (2006), que la calidad educativa se da cuando en los procesos formativos existe coherencia entre los ejes fundamentales (ideológicos, políticos, pedagógicos, sociales, culturales, entre otros.) y la organización educativa, es decir, no hay lugar a inconsistencias y, por ende, es evidente la calidad de la del servicio. “En realidad, lo que pasa es que hay consistencia entre el proyecto político general vigente en la sociedad, y el proyecto educativo que opera. Es este ajuste, lo que define la existencia de “calidad”. (Aguerrero 2006).

Esto significa que la calidad es un proceso complejo en el cual no solo interviene la eficiencia del docente, sino también los modelos por los que se rigen los currículos escolares y su correspondencia con la dinámica sociocultural en la que se lleva a cabo el proceso formativo. Asimismo, resultan pertinentes las consideraciones de Olivar (2011), al referir que los estándares de calidad en los diferentes niveles y modalidades de la educación se basan en la innovación de los procesos formativos, pero también en la enseñanza para la innovación (p. 9). De esta forma el



educando puede enfrentarse a un entorno en continua transformación, respondiendo satisfactoriamente a estos cambios al tiempo que contribuye a ellos.

En esta misma tónica Lepeley (2010) expone que “la calidad es el resultado es el proceso de gestión integral, que abarca todas las etapas de un proceso, para llegar a producir un producto o servicio” (p.6). En los términos más simples. Calidad es un camino no un destino, por lo cual, la gestión de calidad tiene su fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas, a menos que los clientes internos, sientan que la organización satisface sus necesidades.

Con relación a esto, es importante señalar que en Colombia la situación de la formación docente y la calidad educativa ha requerido de dos factores prioritarios: el primero es un marco legal educativo renovado para poder crecer y fortalecerse, el segundo apunta a la mayor apropiación presupuestal destinada al sector educativo. Así, la Constitución Política de la República de Colombia (1991 art 67) establece que: “Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos.”

En este punto se debe considerar, las instituciones educativas objeto de esta investigación, específicamente el Centro Etnoeducativo No. 10 Cucurumana y la Institución Educativa Denzil Escolar, podrían estar presentándose problemas en cuanto a la calidad educativa que imparten, lo que a su vez pudiera tener su origen en el clima organizacional escolar, el cual estaría afectando una serie de aspectos como la motivación, el rendimiento laboral y el sentido de pertenencia por parte del docente, evidenciándose un distanciamiento entre la gestión directiva y la realidad social actual de la comunidad.

Para que esta problemática pueda ser solventada en el contexto de las organizaciones educativas es necesario plantear estándares de calidad que se correspondan con la dinámica de estas instituciones y en los cuales se pueda atender los procesos académicos, administrativos y socio-comunitarios que actúan como indicadores de calidad en la gestión. A tales efectos Cañón



(2003), afirma que “en el establecimiento de estos estándares deben participar los encargados del control de calidad en la organización, quienes tomando en cuenta una serie de factores derivados del ambiente externo y las capacidades internas, determinarán cuales son los resultados esperados para el producto que elaboran o el servicio que ofrecen” (p.5). En el contexto particular de las instituciones mencionadas, estos factores deben tomar en consideración el clima organizacional imperante, así como la influencia y proyección que este pueda tener en las comunidades adyacentes a los centros.

### **2.1.3. Desarrollo Educativo Territorial**

La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, es decir la Ley 152 de (1994), además de señalar los contenidos estratégicos, establece las orientaciones para la elaboración de los planes de desarrollo territorial, departamentales, municipales y distritales, así como también, indica la coherencia entre niveles, en otras palabras, los planes de desarrollo territoriales que se deben tener en cuenta para las directrices del Plan Nacional.

Bajo esta misma temática, la Ley de Competencia y Recursos de (1993) y la ley General de Educación de (1994) establecieron un marco constitucional, el cual fue refrendado por la Ley 715 de (2001), señalando a los departamentos, distritos y municipios certificados a ser responsables de prestar el servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción atendiendo las necesidades de cada población, de acuerdo a los lineamientos de las políticas del sector.

Cabe señalar que las instituciones educativas adquirieron autonomía para elaborar su proyecto Educativo (PEI), para definir su plan de estudio, los métodos pedagógicos y la forma de organizar su trabajo, asimismo, se construyó el gobierno escolar que funciona mediante organismos que están representado por integrantes de la comunidad educativa, garantizando una participación democrática en la toma de decisiones institucionales, al igual que la implementación de proyectos Etnoeducativos comunitarios basados en los planes de vida en comunidad y la permanencia cultural de los grupos étnicos del país.



Esto se llevó a cabo en correspondencia con las disposiciones de organismos internacionales como la UNESCO (2013), para el cual la conformación de “un concepto de autonomía escolar se deben considerar tres dimensiones básicas, a saber: qué tipo de autoridad se está otorgando; a quién dentro de la escuela se le otorga la autonomía y su consiguiente responsabilidad” (p. 16). También se debe tener en consideración el marco de recursos y limitaciones en el cual se lleva a cabo la referida autonomía. En este sentido, el organismo internacional reconoce que los centros educativos deben gozar de ciertas cuotas de autonomía, sin embargo, el Estado no se puede desentender de su Rol de promotor y supervisor de los procesos educativos.

En esta misma temática, Estruch (2007), señala que la autonomía escolar es “la capacidad que tiene la institución educativa de elaborar y gestionar un proyecto educativo propio orientado a la mejora cualitativa y cuantitativa de los resultados evidenciados en los estudiantes” (p.3). Por lo tanto, se plantean diversas dimensiones de autonomía escolar, pero en todas ellas se plantea aspectos como: “la capacidad manejar los recursos económicos que le son asignados; la selección del recurso humano con el que se trabajará; la elaboración de curriculum educativos acorde a sus expectativas; criterios para la admisión de nuevos estudiantes; entre otros” (p.3).

En este contexto, se observa la descentralización política y administrativa colombiana, que ha permitido el posicionamiento de las instituciones educativas como espacio para fomentar una educación de calidad mediante proyectos concretos para beneficio de la comunidad educativa. Bajo esta perspectiva, se busca que las instituciones educativas Educativa No. 10 Cucurumana y la institución educativa Denzil Escolar, dejen atrás los modelos de gestión burocrática y se enfoquen en realizar proyectos educativos que satisfagan las exigencias de la comunidad

## **2.2. Categoría Axial**

De acuerdo con San Martín (2014), la categoría axial representa el proceso de identificación de relaciones entre las categorías obtenidas en la codificación abierta y sus subcategorías. Dicha relación se encuentra constituida por las propiedades y dimensiones de las





subcategorías y categorías que se espera desarrollar, para lo cual se debe tener en consideración que una categoría constituye un fenómeno, es decir, un problema de investigación, asunto o evento que puede considerarse como significativo para los entrevistados.

### **2.2.1. Clima Organizacional Escolar.**

Es el ambiente en el cual la persona desarrolla sus funciones cotidianas. El término ha sido acuñado por diferentes autores para referir las condiciones medibles que condicionan el ambiente laboral para determinar su influencia en los empleados. Por ello cuando se habla de clima organizacional escolar se alude a las condiciones presentes en las instituciones educativas y a los procesos académicos y administrativos llevados a cabo en estos recintos. Denotando con esto que las mismas se hacen extensibles a las relaciones entre el docente con los estudiantes (capaces de generar un clima particular en cada aula), pero también a las que se llevan a cabo con los compañeros de trabajo, dando paso a relaciones laborales, sociales, entre otras.

De acuerdo a Jiménez (2011), “de manera genérica, el clima organizacional es el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar” (p.1). Partiendo de esta definición, el clima organizacional mantiene una relación directa con la cultura organizacional, conformándose como dos variantes fundamentales para el desarrollo una gestión que responda a las necesidades de la organización. Así pues, el clima organizacional repercute en la toma de decisiones que se llevan a cabo en los centros de enseñanza, incidiendo en la efectividad y pertinencia de las políticas y resoluciones establecidas por los docentes y directivos para mejorar la calidad educativa y las condiciones de trabajo.

Por su parte Chiavenato, (2011), asume que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, establece la atmosfera psicológica que identifica a cada institución. En esta definición “entran en juego diferentes aspectos, los cuales se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos” (p. 63). También se consideran las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son estimuladas o reprimidas.



Otros autores como Cornejo y Redondo (2001), se enfocan en el clima escolar y consideran que este se configura a partir de las características psicosociales presentes en un centro educativo, las cuales inciden en las relaciones establecidas entre todos los que hacen vida en ellos. Por ello se puede concebir a nivel micro, para especificar las condiciones presentes dentro de un aula, pero también a nivel meso, a fin de establecer como son las relaciones interpersonales o el estilo de gestión prevaleciente en el centro.

En este orden de ideas, Brunet (2009), afirma que el clima organizacional se conforma a partir de las características definitorias de una organización, por lo cual interviene la percepción particular de cada persona, así como las creencias que asume a partir de la interacción con el grupo. Está influenciado por diferentes factores, por lo cual varía igual que el clima atmosférico del que toma su nombre. Esto significa que el clima organizacional dentro de una institución educativa puede descomponerse o mejorarse en función a los factores de orden interno o externo que incidan en él.

Asimismo, Villegas (2014), señala que el clima organizacional escolar tiene incidencia en el rendimiento de los estudiantes, pero también en el nivel de compromiso y desempeño laboral del profesorado. Desde su perspectiva, una serie de factores como la comunicación; la toma de decisiones en grupo, los estándares de calidad educativa, así como la capacidad para aprender continuamente, establecen la diferencia entre un clima acorde a la consecución de las metas u otro donde se genera desmotivación, falta de compromiso y deficiencias en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En consideración a estos planteamientos, se puede afirmar que el clima organizacional escolar no difiere significativamente en su definición con relación al clima de cualquier otra organización. Su aspecto más característico es que puede estar condicionado por las relaciones entre los estudiantes y aquellas sostenidas por los docentes, las cuales responden a variables e intereses muy diferentes. Así mismo, los autores consultados sobre este aspecto reconocen la existencia de un microclima, propio de cada aula donde confluyen las percepciones del docente y sus estudiantes, así como un clima propio del entorno laboral, estructurado a partir de las



relaciones sociales, laborales y académicas que lleven a cabo los docentes, directivos y todas aquellas personas adultas ligadas por diferentes motivos al centro educativo.

### **2.2.2. Comunicación**

El proceso de la comunicación es un complejo sistema de acciones e interacciones entre dos o más personas, donde existe un intercambio constante de informaciones e ideas que deben ser codificadas primeramente por un emisor para transmitirlos a un receptor que debe decodificar todos los mensajes captados para dar respuesta inmediata a lo comprendido. De este concepto general, se desprenden una serie de consideraciones en las que se aborda la comunicación asertiva; la comunicación organizacional y la comunicación interpersonal.

Para King (2012), la comunicación en las organizaciones de diversa índole se lleva a cabo en dos niveles: El nivel descendente, se origina en los puestos de mayor jerarquía, orientándose hacia los niveles de jerarquía inferior. Esta comunicación se frecuente en las organizaciones burocráticas o con liderazgo centralizado. El nivel descendente, se presenta cuando los subordinados, son los que transmiten información a sus superiores. En las instituciones educativas, objeto de esta investigación, la comunicación descendente se lleva a cabo cuando los directivos transmiten ordenes o líneas de acción a los docentes, personal administrativo u obrero y en el nivel ascendente cuando son estos últimos o los propios miembros de la comunidad educativa son los que transmiten las informaciones hacia docentes o directivos

Desde esta perspectiva, Escudero (2013), plantea que el proceso comunicativo es el recorrido que realiza la información o el mensaje desde el origen (emisor) al destino (receptor). Por tal razón, para que el proceso sea completo y tenga lugar la reacción y respuesta por parte del receptor tiene que pasar por las siguientes fases: 1) Elaboración del mensaje en la mente del emisor; 2) Transformar la idea (codificar) a lenguajes, símbolos, signos, entre otros, según el medio a emplear para el envío y el receptor que lo va a recibir; 3) Enviar el mensaje a través del canal, y 4) Recepción del mensaje.

Por otra parte, Robbins y Judge (2013), indican que antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. En este



orden, el emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. Por último, el resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

Al respecto, afirma Chiavenato (2013), por el hecho de que el comunicarse implica transacciones entre las personas requiere de al menos dos personas la que envía el mensaje y la que lo recibe, a tal efecto, para que se lleve a cabo una comunicación efectiva debe existir siempre los siguientes elementos: un emisor, un transmisor, un receptor y un procedimiento.

En este contexto, el proceso de comunicación se establece mediante la intervención de varios elementos, los cuales, son el emisor y el receptor, que deben interactuar para el intercambio de las informaciones que surgen en los diversos contextos de las organizaciones, en diferentes direcciones. Según, la Guía para el mejoramiento Institucional del Ministerio de Educación Nacional Colombiano, (2008) establece, la comunicación juega un papel indispensable, porque es un proceso que se fundamenta en el reconocimiento y el respeto por la diferencia e interés hacia los demás, el cual implica escuchar a otras personas que se encuentra en la misma institución educativa, así como se requiere transmitir ideas, conceptos, percepciones, logrando con ello una buena comunicación que facilite la construcción de estrategias con el fin de enfrentar los posibles problemas que puedan afectar la institución.

En el Centro Etnoeducativo N° 10 y la Institución Educativa Denzil Escolar, se vienen presentado deficiencias en la comunicación descendente y ascendente, las cuales tienen su origen en el desconocimiento por parte del tren directivo de la importancia de este componente para el desarrollo de un clima organizacional en consonancia con las metas establecidas por ambos centros. En algunos casos las decisiones o resoluciones que son tomadas por el tren directivo no se transmiten oportunamente al personal docente, administrativo u obrero, lo que trae consigo desavenencias y conflictos que afectan la necesaria convivencia escolar.

En otros escenarios son los docentes quienes se abstienen de transmitir informaciones que pudieran resultar importantes para el tren directivo, por considerar que no serán atendidos oportunamente o no se les prestara la debida atención. También se presentan casos en los cuales los padres, representantes, miembros de la comunidad educativa o estudiantes son los que tienen



las informaciones que requiere la gestión directiva o el profesorado, pero tampoco se las transmiten oportunamente por el distanciamiento que se presenta entre estas dos instancias.

### **2.2.3. Condiciones de Trabajo**

Este concepto hace referencia al estado en el que se encuentra el entorno laboral, aludiendo a los componentes físicos que facilitan el desempeño de las funciones; las condiciones de higiene y seguridad ofrecidas al empleado, pero también todos aquellos beneficios e incentivos (monetarios o no monetarios) para que el personal se sienta a gusto en la organización. Cada país tiene sus normas de regulación para garantizar condiciones favorables de trabajo a sus ciudadanos, a las cuales se deben ajustar las empresas locales o transnacionales que operan en él.

Sobre este particular, Legalmag (2016), señala que desde el punto de vista legal, las condiciones de trabajo determinan, entre otros aspectos, el horario de la jornada laboral; los días de descanso; el salario devengado; las vacaciones, así como todos aquellos beneficios y prestaciones de las que goza el personal. Estas se ponen de manifiesto a través de los contratos individuales o colectivos, que a su vez deberán estar ajustados a la legislación laboral del país donde se lleva a cabo el trabajo.

Otro aspecto determinante en las condiciones de trabajo son los factores ergonómicos, los cuales a juicio de Rojas (2011), se fundamentan en una relación armoniosa “entre el trabajo desempeñado y el entorno en que éste se lleva a cabo o con quienes lo realizan” (p. 68). Esta disciplina tiene como fundamento ajustar el lugar de trabajo al trabajador para evitar distintos problemas de salud e incrementar su nivel de eficiencia. En consecuencia, el cumplimiento de las condiciones ergonómicas mínimas, tales como mobiliario; iluminación y ventilación garantiza condiciones de trabajo universalmente aceptadas para el desempeño laboral.

Asimismo, Cruz y Gárnica (2004) (Citados por Rojas 2011), señalan que “la ergonomía se encarga de estudiar los factores que intervienen en la interrelación, hombre artefacto (operario-maquina) afectados por su entorno” (p. 68). Se conforma a partir de una serie de elementos que se complementa recíprocamente para conseguir la mayor eficiencia en el personal. Se trata de una interacción en la cual la persona piensa y acciona mientras que la máquina se ajusta a las



condiciones del sujeto a fin de hacerle más fácil su labor. Desde esta perspectiva, la ergonomía establece las condiciones para que el diseñador de la máquina o artefacto lo adecue a las condiciones y necesidades del aquel que lo va a operar.

En este orden de ideas, El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2015), refiere que las condiciones de trabajo son todos aquellos aspectos del desempeño que pudieran tener una incidencia negativa en el personal, lo cual amerita de regulaciones y acciones tendentes a garantizar la integridad física o emocional de cada empleado mientras permanece en su puesto. Este concepto también abarca aquellas acciones llevadas a cabo por la organización y que pudieran tener repercusión negativa para terceros, es decir las que generan contaminación sónica, de los suelos o las aguas.

Partiendo de estas exposiciones, las investigadoras del presente estudio reconocen que el concepto de condiciones de trabajo abarca una diversidad de aspectos de orden ambiental, legal e incluso médico. Sin embargo, cuando estas teorías se aplican al contexto de las organizaciones educativas, traen consigo a la necesidad de establecer condiciones favorables para los procesos de enseñanza – aprendizaje, haciéndose extensivo tanto a los requerimientos de los docentes, como a las necesidades de los estudiantes.

En la I.E Denzil Escolar, se pudieron evidenciar condiciones ergonómicas favorables para el desempeño de los docentes y el rendimiento de los estudiantes, las cuales no se presentan en la misma medida en el Centro Etnoeducativo N° 10 Cucurama. Sin embargo, estas condiciones son solamente una parte de los requerimientos para que en una organización exista un clima favorable. Otros aspectos como la duración de la jornada escolar; los incentivos que se le aporten al docente (y demás trabajadores); así como las condiciones de salubridad e iluminación, contribuyen en su conjunto a crear condiciones de trabajo favorables o contraproducentes.

#### **2.2.4. Incentivos**

Los incentivos son todos aquellos estímulos que se le ofrecen al trabajador para que pueda desempeñar con mayor eficiencia las funciones relacionadas con su puesto de trabajo. Representan un elemento desencadenante de la motivación extrínseca, a partir del cual se activan



las potencialidades del sujeto. En el ámbito laboral, los incentivos pueden ser de carácter monetario (aumento del sueldo, bonos, compensaciones, etc.), pero también existen aquellos de índole no monetaria, reflejados en los reconocimientos recibidos por el personal por el óptimo cumplimiento de sus funciones.

Sobre este particular, Carrillo (1994), plantea que “la recompensa monetaria no es el único estímulo del trabajador, pero indiscutiblemente tiene un papel importante en su motivación” (p. 192). Para muchas organizaciones, representa un reconocimiento a la eficiencia y compromiso del empleado con la organización y se otorga a través de “primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario, porcentajes sobre ventas, comisiones o participación de utilidades” las cuales sirven como estímulo para que el personal se preocupe continuamente por mejorar su desempeño.

De igual manera, Mc.Adams (2008), sugiere que las recompensas extra monetarias se reflejan en todos aquellos incentivos que el líder o jefe inmediato otorga a sus empleados sin que medie un incremento en las utilidades percibidas. Este autor señala que, de acuerdo a algunos enfoques de la motivación laboral, la recompensa extra monetaria puede estimular un mejor desempeño en el personal, ya que a través de ella se abordan elementos cualitativos relacionados con las emociones. Sin embargo, otros estudios dan por sentado que esta debe estar sustentada por una recompensa monetaria que le permita al empleado determinar los aportes cuantitativos derivados de su labor.

Para Caso (2003), la función de los incentivos es acoplar los objetivos organizacionales con las perspectivas e intereses individuales del personal. Una característica particular de estos es que no son recurrentes, de manera que el personal no los considera parte de lo habitualmente percibido. Cuando el incentivo es monetario, no forma parte del salario base del trabajador y pueden variar en función del desempeño individual mostrado por cada empleado. Algunos incentivos son periódicos, es decir, se presentan con una regularidad mensual, trimestral o anual. En otros casos, el incentivo se plantea como una recompensa para quien o quienes lleven a cabo una actividad no prevista.



Atendiendo este aspecto, Ynfante (2008), afirma que los incentivos constituyen un recurso frecuente de aquellas empresas que no poseen sistemas de supervisión efectivos para determinar el nivel de desempeño o compromiso organizacional de sus empleados. Representa, por tanto, una forma de motivación para que estos realicen un mayor esfuerzo en la consecución de los objetivos de la organización. Los incentivos pueden determinarse a partir del desempeño individual de cada empleado o bien, tomando como referencia los niveles de productividad reflejados por la empresa.

Finalmente, Vegas y Umansky (2005), aseveran que los incentivos en las organizaciones educativas responden a dos vertientes muy diferentes, en primer lugar se encuentran los estudiantes, quienes a través de estímulos suministrados por los padres o docentes activan la motivación extrínseca a objeto de mejorar su desempeño académico, por otra parte, está el estímulo que tanto el Estado (como garante de la educación) o el directivo (responsable de la calidad educativa de su plantel), suministren al profesorado a fin de optimizar su desempeño y con ello, la excelencia educativa.

Desde la perspectiva particular de las investigadoras, los incentivos constituyen una forma de estímulo para que el profesorado desempeñe a cabalidad sus funciones. En las instituciones públicas, es El Estado el principal responsable de ofrecer incentivos monetarios o no monetarios que motiven a los docentes. El director, por su parte, puede aplicar otras formas no monetarias para que los docentes se sientan reconocidos y, por ende, dispuestos a llevar a cabo con cabalidad los procesos de enseñanza, lo que a su vez los lleva a desarrollar estrategias para estimular a sus estudiantes a mejorar su rendimiento académico.

### **2.2.5. Estilo de Liderazgo**

Constituyen las diversas formas en las que se lleva a cabo esta condición, las cuales se conforman a partir de una serie de elementos determinantes, entre los que se encuentran: las actitudes del líder; el clima organizacional de la empresa; las relaciones interpersonales; así como las políticas organizacionales aplicadas. La revisión de literatura en torno a este tema permitió constatar que en las instituciones educativas los estilos predominantes son el escolar; el autoritario y el *laissez faire*, tal como se refiere en los párrafos siguientes:





Liderazgo Educativo: Leithwood, (2009), define el liderazgo directivo o liderazgo escolar “como la labor de movilizar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 19) Por ello al hablar de liderazgo en las organizaciones educativas se alude a un modelo basado en la participación, en el cual se delegan funciones oportunamente para mejorar los procesos de gestión, así como las actividades académicas del centro. Desde esta perspectiva, se reconoce que la mejora en la calidad educativa solo es posible cuando el docente ejerce una influencia positiva en sus estudiantes, para lo cual necesita de cierta autonomía dentro del salón de clase.

Liderazgo autoritario: Representa el enfoque tradicional, en donde toda la responsabilidad recae en una o pocas personas, quienes se encargan principalmente de controlar las acciones del personal, de manera que estos se limiten al cumplimiento de sus dictámenes sin permitir la discrepancia de ideas. Para Gómez (2016), este tipo de liderazgo se refleja en las organizaciones educativas cuando el director “impone de manera inconsulta los objetivos y las metas a seguir, sin que exista para ello una comunicación o intercambio de ideas entre todos los agentes que hacen vida en el centro escolar” (p. 21).

Liderazgo Laisses Faire: Robbins y Coulter, (2005), consideran este tipo de líder como “aquel que confiere una libertad total a su equipo de trabajo para que tomen las decisiones que juzguen pertinentes y realicen sus funciones de la manera que consideren más apropiada” (p. 424). Este tipo de líder se identifica por la neutralidad en sus opiniones; la renuncia a su papel protagónico, así como su escasa influencia en los logros u objetivos perseguidos. En las instituciones educativas la adopción de este modelo generalmente se presenta cuando el director pierde la motivación por sus funciones y deja toda la carga en los docentes.

**Liderazgo Transformacional:** Bajo este enfoque el líder avanza junto a sus seguidores para conseguir de ellos su mayor nivel de compromiso moral y motivación laboral. El líder transformacional busca cambios significativos en la organización, para lo cual está dispuesto a cambiar la forma de pensar de sus empleados cuando esta no se corresponde con las metas establecidas. En algunos casos suele confundirse este estilo con el democrático o participativo,



pues al igual que en estos, se propicia una estimulación constante del trabajador para que aporte sus ideas y las mejoras que considere pertinentes.

De acuerdo a Burns y Bass (2001), “el líder transformacional mantiene un contacto directo con el trabajador a quien asume como una persona antes que un instrumento para la consecución de sus fines” (p. 63). Esto permite que el empleado se involucre emocionalmente con los objetivos organizacionales, haciéndolos suyos y sintiendo que los logros alcanzados por la empresa también forman parte de su superación personal.

Atendiendo estas consideraciones, se pone en evidencia que el estilo de liderazgo puede variar significativamente entre una institución educativa y otra. Una serie de factores como la dependencia de la institución (pública o privada); el nivel de motivación del directivo o los docentes; el clima organizacional, así como las relaciones interpersonales que se llevan a cabo, van a tener incidencia dentro del modelo desarrollado. Sin embargo, queda claro que el liderazgo necesario para los centros de enseñanza, es aquel basado en la participación, donde se delegan oportunamente las funciones y responsabilidades, dejando que el docente además de un facilitador de los aprendizajes sea un gerente de aula.

### **2.2.6 Trabajo en equipo**

Constituye un esquema de trabajo enfocado en la unificación de esfuerzos para conseguir los objetivos planteados con un mayor nivel de eficiencia y en lapsos de tiempo más reducidos. Esto se consigue cuando dos o más personas cooperan para lograr un fin común. En la actualidad el trabajo en equipo ha sido adoptado por todas aquellas organizaciones que quieren incrementar sus niveles de innovación o competitividad, además de fortalecer sus relaciones laborales.

Sobre este particular Maxwell (2003), afirma que el trabajo en equipo constituye una alternativa de gestión a través de la cual varias personas unifican sus esfuerzos para alcanzar unas metas preestablecidas. Para ello se parte de la filosofía de que, a mayor esfuerzo, menor es el tiempo para alcanzar las metas prefijadas. Asimismo, las diferentes capacidades de quienes



integran el equipo, propicia la diversidad de criterios y perspectivas al momento de afrontar un problema o aprovechar una oportunidad derivada del ambiente externo.

A juicio de Suarez (2014), el trabajo en equipo siempre ha sido una alternativa para la consecución de las metas establecidas en cualquier organización. Sin embargo, durante los últimos años, este se ha visto reforzado con la incorporación de disciplinas emergentes como el Coaching o el Empowerment que le han dado un nuevo aire a esta metodología, aportando resultados satisfactorios que demuestran su eficiencia.

Dentro de esta coyuntura, el trabajo en equipo representa una de las principales competencias que se deben fortalecer en aquellos que forma parte de una organización, ya que esto les permite interactuar con sus pares de manera responsable y oportuna. Por medio de esta capacidad, se promueve el intercambio de ideas, se establecen acuerdos y se encuentran soluciones consensuadas ante los problemas en común. Es por ello que, Gómez (2010), considera que a través de este esquema de trabajo, todos los participantes asumen su cuota de responsabilidad en la consecución de las metas, al tiempo que establecen vínculos de solidaridad y afecto entre los empleados de una organización y se consiguen soluciones consensuadas ante los problemas recurrentes.

Finalmente, se exponen las afirmaciones de Guzmán (2013), para quien las organizaciones del nuevo milenio no basan sus resultados en los logros individuales, sino a partir del esfuerzo mancomunado de todos sus integrantes. Esto fomenta la interdependencia entre todos los que integran una institución, generando un sentido de compromiso que, en las organizaciones educativas, puede actuar como catalizador de la motivación intrínseca y extrínseca del profesorado. De igual forma, esta metodología de trabajo genera un aprendizaje organizativo, capaz de transformar la manera de hacer las cosas en la misma medida que cada empleado desarrolla un conocimiento, toma consciencia de ello y lo utiliza para llevar a cabo las actividades asignadas a su equipo.

Sobre la base de estas ideas se evidencia que la falta de voluntad para realizar trabajos en equipo es un factor que incide negativamente en el clima organizacional de las instituciones objeto de estudio. En este sentido, en la I.E Denzil Escolar se pudo constatar a través de la



observación directa, la negativa de muchos docentes para incorporarse a comisiones o equipos de trabajo para la planificación y puesta en marcha de las acciones del Proyecto Educativo Institucional; mientras que en el Centro Etnoeducativo N° 10 se observó una mayor disposición de los docentes para asumir este esquema de trabajo, sin embargo, esto se ve desfavorecido por la falta de estrategias de los docentes para resaltar sus potencialidades mientras trabajan en equipos.

### **2.3. Categorías Secundarias**

Se refieren en este apartado todos aquellos fundamentos teóricos sobre los que se sustentan las categorías secundarias de la investigación, las cuales en su conjunto aportan información relevante al basamento teórico sobre el que se sustenta el presente estudio.

#### **2.3.1. Rendimiento Laboral**

El rendimiento en el trabajo es una medida de la calidad de vida del trabajador, medirlas hoy día, constituye un elemento de gran importancia para algunas empresas que ven en su medición una estrategia que representa un tipo de comunicación ascendente para el empleado y una oportunidad para expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral. Así se ha verificado, la existencia de diversos conceptos sobre rendimiento los cuales se ubican dentro de diferentes enfoques, lo que sugiere la no existencia de un concepto unitario.

En tal sentido, Guillen y Guil (2000), El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentan dicho rendimiento laboral.

A este respecto Hegney, D.; Plank, A. y Parker, V. (2006) consideran que el rendimiento laboral refleja la productividad del empleado en su puesto de trabajo, pero esta noción abarca mucho que eso, pues engloba otros aspectos de orden cualitativo como lo son el sentido de



pertenencia; las relaciones laborales; la disponibilidad del empleado para trabajar horas extras; así como el nivel de compromiso organizacional que refleje durante su permanencia en la empresa.

Asimismo, en la Guía para el Mejoramiento Institucional (2008), se evidencian una serie de fundamentos para garantizar el desempeño de actividades de los docentes y directivos, los cuales abarcan el aspecto académico, el administrativo y el socio-comunitario. Para ello, el personal es evaluado periódicamente, a fin de constatar la eficiencia y pertenencia de los criterios establecidos en este documento para lograr un mejor desempeño en los diferentes roles que integran la praxis del docente.

En tal sentido, el rendimiento laboral será la medida entre la institución y lo que los docentes realicen, puesto que el profesorado es quien desarrolla las estrategias de aprendizaje hacia los estudiantes. Es por ello que al hacer referencia al Centro Etnoeducativo No. 10 Cucurumana y la Institución Educativa Denzil Escolar, se observa que los docentes reconocen los diferentes roles inherentes a su cargo, los cuales en su conjunto determinan el óptimo desempeño laboral. Sin embargo, la falta de una supervisión más humana y menos técnica, así como la prevalencia en los centros de una cultura organizacional autoritaria y burocrática, incide en que estos prioricen su rol de facilitador de experiencias de aprendizaje (o transmisor de conocimientos) por encima de los otros roles relacionados con la investigación; la promoción socio-cultural; la orientación y la administración educativa.

### **2.3.2. Ambiente Físico**

En su acepción general, el ambiente se define como el entorno que afecta a los seres vivos y condiciona sus circunstancias vitales. También representa las condiciones físicas, económicas, sociales y culturales que se encuentran en torno a un lugar, un grupo de personas e incluso, una época. A nivel organizacional se consideran dos tipos de ambiente: el general que abarca todo lo que está fuera de la organización y el específico, representado por las condiciones particulares que inciden en las metas que se ha trazado la empresa.



De acuerdo con Arciniega (2012), el ambiente general aglomera todas aquellas instancias y circunstancias que se encuentran o desarrollan fuera de la empresa. Entre estas se hallan: los factores económicos; las condiciones políticas; las influencias socioculturales y el desarrollo tecnológico, entre otros. Por su parte, el ambiente específico se determina por todas aquellas circunstancias externas que inciden directamente en la empresa, bien sea para facilitar la consecución de las metas o para dificultarlas.

Para Summers (2006), el ambiente interno de una organización es lo que propiamente podría llamarse su clima organizacional, ya que el mismo se encuentra determinado por las personas que la integran, sus pensamientos, emociones y relaciones, creando un clima psicológico que trasluce su funcionamiento interno. En consecuencia, un ambiente interno proactivo se va a caracterizar por los sentimientos de confianza, seguridad y solidaridad entre el personal, lo cual los lleva a trabajar coordinadamente en la consecución de metas en común.

Por su parte, Lusthaus y Otros (2001), refieren la existencia de un ambiente externo determinado por todas las circunstancias que se encuentran fuera de la organización pero que inciden directamente en ella. Factores como el marco legal que gira en torno a la producción de bienes o servicios; los cambios políticos; las variantes socioculturales de cada región, entre otros, constituyen estos aspectos que deben ser considerados por el gerente a fin de considerar su influencia positiva o negativa para la organización.

Ahora bien, el ambiente físico se encuentra constituido por todos aquellos elementos tangibles que integran el entorno laboral. Factores como la iluminación; la disposición del mobiliario; la ventilación; la planta física de la organización y su idoneidad para las labores que allí se llevan a cabo constituyen elementos del ambiente físico que, eventualmente, pueden tener incidencia en el clima y la cultura organizacional del centro.

Por tal razón, es importante tener en cuenta que el ambiente físico laboral de una organización formada por trabajadores es bastante subjetivo e influido por multitud de factores, además, estas circunstancias interaccionan entre sí de diversa manera. La apreciación que éstos



hacen de los mismos, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral en cualquier organización.

Al considerar la Guía para el Mejoramiento Institucional (2008), se observa entre sus lineamientos el de generar un ambiente sano y agradable que propicie en los alumnos la convivencia entre todos los integrantes de la comunidad escolar, tener el sentido de pertenencia, genera en los estudiantes un mejor bienestar y manejo de conflictos al igual que la búsqueda de soluciones a los casos difíciles.

En este sentido, podemos destacar que el ambiente físico interno que se presenta en la I.E Denzil Escolar es acorde al desempeño docente y el rendimiento estudiantil, pues se toman en consideración las condiciones ergonómicas, así como de ventilación e iluminación necesarias para los procesos administrativos y académicos que se llevan a cabo; sin embargo, las condiciones de insalubridad y violencia presentes en su ambiente externo, afectan la necesaria interacción entre los actores que hacen vida en estos centros. Por su parte, el Centro Etnoeducativo N° 10 presenta condiciones más desfavorables en su mobiliario y planta física, aunque las condiciones presentes en su ambiente externo son, hasta cierto punto, más saludables para la convivencia entre docentes, estudiantes y miembros de la comunidad educativa.

### **2.3.3 Motivación**

La motivación es un estado interno que impulsa al sujeto a llevar a cabo sus actividades cotidianas con entusiasmo y disposición. Esto es el resultado de un conjunto de estímulos internos y externos que interaccionan como reforzadores positivos de esta condición. La motivación se inserta en todos los aspectos del quehacer humano, por lo que se puede inferir la presencia de una motivación académica, social, laboral, e incluso espiritual que va a prevalecer en función de las actividades e intereses de cada persona.



A este respecto Arana (2004) considera que la motivación es “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p. 848). Representa, por tanto, un conjunto de factores que hacen que los grupos o las personas (a nivel individual) actúen en cierta forma. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Abordando este tema Chiavenato (2013), considere que en torno a la motivación se presentan sentimientos de realización de crecimiento, de reconocimiento profesional, manifestado por el medio del ejercicio de las actividades que ofrecen suficiente desafíos y significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos se incrementa sustancialmente la satisfacción, sin embargo, cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción.

Uno de los autores clásicos que toca el tema de la motivación es Maslow, para quien todas las personas poseen una tendencia natural hacia el crecimiento o el auto perfeccionamiento constante. Sin embargo, para que este anhelo surja en el sujeto, es necesario que se encuentren compensadas las necesidades que este autor jerarquiza. Por ello, cuando las necesidades básicas se ven compensadas, las necesidades se enfocan en el siguiente nivel, haciendo que la persona se ubique en un nivel más alto de la jerarquía.

Para Welther, W, y Davis, K. (2007) la motivación hace referencia a todas “aquellas condiciones o estado internos que activan o dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades”. (p. 128) Cualquier persona puede reconocer su estado de motivación cuando sus pensamientos, sentimientos y acciones están enfocados en lograr algo, lo cual se plantea como un estadio final e ideal que se supone dará satisfacción al ser alcanzado.

Atendiendo las consideraciones expuestas por los autores consultados, se pone de manifiesto que la motivación forma parte del clima organizacional en los centros educativos. A tales efectos, se pudo constatar que en ambas instituciones la motivación se presenta de manera individual y en diferentes grados. Generalmente el personal con menos años de servicio





evidencia una mayor motivación generada por el deseo de hacer carrera y adquirir experiencias que les permitan desempeñar cargos de mayor jerarquía a nivel educativo.

#### **2.3.4. Supervisión**

Los procesos educativos involucran la actividad supervisora, a través de funciones de servicio técnico pedagógico que ayudan al proceso administrativo gerencial, académico y curricular, por lo que el papel del supervisor es estar al pendiente del mejoramiento de todos los elementos del proceso educativo, procedimientos educacionales de los estudiantes, así como de los docentes y demás condiciones que afecten la fase organizacional.

Dentro de este mismo contexto de ideas, Nereci (2005), afirma, la supervisión debe estar basada en los acontecimientos o hechos que involucran los actos educativos y sus procesos deben responder a una técnica organizada y disciplinada. Asimismo, dentro de la supervisión se encuentra el seguimiento, que no es más que otra labor durante la cual se sigue el desarrollo de las actividades supervisoras y de todo el cuerpo docente de la institución. Por su parte, Robbins y Coutler (2005), son aquellos conocimientos y competencias, en este sentido el supervisor tiene que poseer estas habilidades, porque de ellas depende el manejo de una organización que le permita a la organización ser eficaz y efectiva de los procesos de administración de los recursos humanos, financieros y técnicos.

López (2012), considera la supervisión como una labor que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, con la finalidad de planificar nuevas acciones cuando sean necesarias, con basamento en los datos recogidos y evaluado durante la realización de las actividades escolares. Es por ello, que tanto los directivos como los supervisores y demás autoridades educativas tiene la responsabilidad de comenzar un seguimiento conjunta con la evaluación al interior de los planteles, en este caso en particular con las Instituciones Educativas No. 10 de Cucurumana y la institución educativa Denzil Escolar, con la finalidad de propiciar las condiciones favorables para el establecimiento de sus equipos de trabajo que coadyuven a un buen desarrollo organizacional.

#### **2.3.5. Capacidades (Perfiles)**



La capacidad es una serie de herramientas naturales con las que cuentan todos los seres humanos. Se define como un proceso a través del cual todos los seres humanos reunimos las condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, aun si estas condiciones hayan sido o no utilizadas, de esta manera, se refiere a estas condiciones como un espacio disponible para acumular y desarrollar naturalmente las habilidades. En este mismo orden de ideas, Boni, Lozano, Walker (2010), la capacidad hace referencia a las oportunidades que posee una persona para tomar decisiones, con la finalidad de garantizar las razones para valorar ciertos procesos.

El filósofo y orador romano Séneca, hace referencia a que el papel de la educación implica que una persona sea consciente de sí mismo, autónoma, que sea capaz de reconocer y respetar la condición del ser humano sin tomar en cuenta su procedencia, étnica, clase social, religión, género. Para Nussbaum (2012), identifica una lista de capacidades que considera que son fundamentales para el desarrollo de un ser humano, y lo que la sociedad mínimamente justa se esforzará por apoyar a aquellos individuos que posean estas capacidades. Las capacidades que esta autora considera son las siguientes: Vida, salud física, sentidos, imaginación y pensamiento, emociones, razón práctica, afiliación, otras especies, juego, control sobre su propio entorno (político, Material)

Por tanto, es preciso que tanto los directivos y docente de las dos instituciones educativas No. 10 de Cucurumana y la institución educativa Denzil, utilicen este recurso porque es la clave que hay que proveer a los estudiantes de algo más que solamente las habilidades que lo hagan excelentes. Ahora bien, con el enfoque de capacidades se pretende examinar como las instituciones educativas pueden proveer futuros profesionales con un set de capacidades para una formación de buenos ciudadanos.



### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Metodología aplicada**

El desarrollo del presente estudio tiene como propósito promover la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, para ello se fundamentó en los preceptos de una investigación descriptiva, la cual es definida por Arias (2008), como aquella que se identifica por “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura de comportamiento” (p. 64). Por lo tanto, se recolectó información relacionada con el objeto de estudio, tal como este se viene manifestando en las instituciones objeto de estudio, sin realizar inferencias o verificar hipótesis en torno al tema.

Asimismo, el estudio se lleva a cabo en el mismo lugar donde se viene presentando la problemática, por lo cual, constituye una investigación de campo. Sobre este particular la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), refiere que, este tipo de estudio parte del análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlo para entender su naturaleza y sus factores constituyentes. También se orienta a explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, utilizando métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos.

De igual manera, el estudio se cataloga como no experimental, atendiendo para ello a los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2006), cuando señalan que en estas investigaciones no se manipulan deliberadamente las variables en estudio. Para el presente caso no se manipularán las categorías de análisis gestión educativa, relaciones interpersonales y rendimiento laboral, las cuales fueron expuestas tal como estas se vienen presentando en el contexto de las instituciones objeto de la investigación. Finalmente, el estudio es transaccional debido a que el proceso de recolección de información solo se llevó a cabo en un momento



determinado en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha que comprenden el objeto de esta investigación.

### 3.2 Población

La población de la investigación constituye un conjunto de individuos u objetos que son el foco principal para el investigador. En este sentido, Chávez (2007), considera que la población “es el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros” (p. 162). Es por ello que, para los fines del presente estudio, la población quedará constituida por los docentes y directivos de dos Instituciones Educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, específicamente el Centro Etnoeducativo N° 10 y la Institución Educativa Denzil Escolar. En consecuencia, el universo de estudio estará conformado por sesenta y cinco (65) sujetos, tal como se describe en la presente tabla:

Tabla 1. Población de la Investigación

Institución Educativa	Docentes	Directores/coordinadores
Centro Etnoeducativo N° 10	15	2
Institución Educativa Denzil Escolar	44	4
Total		65 sujetos

Fuente: Elaboración Propia (2021)

#### 3.2.1 Muestra

Atendiendo las consideraciones de Chávez (2006), la muestra es definida como “un segmento representativo de la población a partir del cual se pueden generalizar los resultados de un estudio” (p. 95). En este sentido, la muestra se observa detenidamente y una vez logrado su estudio, los resultados se extienden a toda la población, lo que significa, que con la muestra se puede conocer el comportamiento de todos los sujetos.

En el caso de los directores y coordinadores pertenecientes a las instituciones analizadas en este estudio, los mismos fueron tomados en su totalidad constituyendo un censo poblacional, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como aquel sobre el cual se



pretende generalizar los resultados. Esto significa que a los sesenta y cinco sujetos anteriormente referidos les será aplicado el instrumento de recolección de datos.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

Para los efectos de la presente investigación, la primera técnica aplicada fue la observación directa, la cual permitió constatar la situación que se venía presentando en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la Institución Educativa Denzil Escolar del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, relacionada a la gestión clima organizacional escolar. Después de este proceso, se recurrirá al cuestionario, atendiendo las consideraciones de Hurtado (2006), para quien “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 469). Por consiguiente, para los fines de la presente investigación se diseñará un cuestionario integrado por (12) Ítems con escala de Likert, en el cual se le ofrecerán al encuestado cinco alternativas de respuesta, a saber: Siempre (5); Casi Siempre (4); A veces (3); Casi Nunca (2) y Nunca (1).

### **3.4. Impacto Esperado**

Con la realización de este proyecto de investigación se espera ahondar en una de las principales problemáticas que se vienen presentando en el contexto organizacional, a fin de darle una solución oportuna a las dos instituciones educativas que sirvieron como objeto de estudio. Al abordar el tema de la gestión educativa, el clima organizacional escolar en dos establecimientos educativos, se indagan las causas que pudieran estar generando deficiencias en estos procesos y a partir de una revisión teórica oportuna determinar líneas de acción de carácter teórico-práctico que sirvan para mejorar la situación presente en las instituciones. En consecuencia, el impacto esperado con este proyecto se refleja en el aspecto administrativo, educativo y social, tal como se refiere a continuación.

**Impacto administrativo:** Se analizará la gestión educativa que se viene presentando en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la Institución Educativa Denzil Escolar, a fin de constatar si la



**Snies: 103577**

misma se adecua a los requerimientos de cada institución y si a través de ella se están consolidando los objetivos establecidos. En caso de que la misma no se adecue o solo se obtengan resultados parciales, con el desarrollo del presente estudio se espera mejorar los procesos de gestión por parte del directivo, ofreciéndole herramientas que permitan mejorar y optimizar el clima organizacional escolar, así como la eficiencia laboral.

**Impacto Educativo:** Se espera conseguir una gestión educativa orientada hacia la calidad y la contextualización de los procesos de enseñanza-aprendizaje, al objeto de propiciar experiencias de aprendizaje significativo. En la medida que el desempeño docente y directivo se incrementa, se espera que la excelencia educativa se convierta en parte de la visión y misión de cada una de estas instituciones. Para lograr este cometido se le ofrecerán a docentes y directivos, estrategias que les permitan mejorar el rendimiento estudiantil con alternativas innovadoras, dinámicas e interactivas.

**Impacto social:** Al indagar las causas que pudieran estar afectando el clima organizacional escolar en dos instituciones educativas objeto de estudio, se le ofrecerán al director y los docentes un conjunto de estrategias para mejorar su interacción con quienes le rodean, lo cual servirá para optimizar los procesos comunicativos y desarrollar mejores relaciones con el ambiente externo que rodea a estos centros. Esto servirá de precedente para el desarrollo de alianzas estratégicas con la comunidad a fin de impulsar proyectos que redunden en un beneficio común.

## 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS APORTADOS POR EL CUESTIONARIO.

En líneas generales, se encuentran reflejados los resultados arrojados por el estudio, los mismos fueron obtenidos mediante la aplicación de un instrumento cerrado elaborado para tal fin, los mismos serán exhibidos mediante la construcción de tablas estadísticas descriptivas por categoría axial, la cual incluye: Clima organizacional escolar, Comunicación, Condiciones de trabajo, Incentivos, Estilo de liderazgo y Trabajo en equipo.

Asimismo, la tabulación y la codificación de los resultados han sido diseñadas con base en la estadística de frecuencia en las respuestas de los encuestados con respecto a la categoría, la muestra estuvo conformada por 6 directores y 59 docentes para un total de 65 sujetos para la presentación de los hallazgos logrados, luego se realiza la discusión de resultados, mediante la utilización del proceso de confrontación de dichas deducciones con las bases teóricas del estudio, para formular las conclusiones y las recomendaciones requeridas.

### INSTRUMENTO APLICADO CON LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DURANTE EL PRIMER CICLO DE INTERVENCIÓN

Categoría: Axial

Tabla 2. Distribución de Frecuencia para Clima organizacional escolar.

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
El clima organizacional presente en su institución favorece la consecución de los objetivos académicos	50,00	0,00	33,33	16,66	0,00
Realiza acciones para mejorar el clima organizacional presente en su institución.	33,33	66,66	0,00	0,00	0,00
<b>Promedio</b>	<b>41,66</b>	<b>33,33</b>	<b>16,66</b>	<b>8,33</b>	<b>0,00</b>

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
El clima organizacional presente en	30,50	16,94	6,77	18,64	27,11



Snies: 103577

su institución favorece la consecución de los objetivos académicos					
Realiza acciones para mejorar el clima organizacional presente en su institución.	10,16	16,94	13,55	25,42	33,89
<b>Promedio</b>	<b>20,33</b>	<b>16,94</b>	<b>10,16</b>	<b>22,03</b>	<b>30,50</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 2, refiere a la categoría axial, en cuanto al clima organizacional escolar, se observó que un 50,00% de los directivos manifestaron en el primer ítem que siempre el clima organizacional presente en su institución favorece la consecución de los objetivos académicos. Esto fue refutado por un 33,33% que aportaron que algunas veces es de esa manera, un 16,66% casi nunca, con respecto a las alternativas casi siempre y nunca no marcaron porcentajes de respuesta. En relación a los docentes, expusieron con un 30,50% de la situación anterior que siempre se da, esto coincide con lo señalado por los directivos, siendo este el mayor porcentaje de docente que alega esta situación. Seguidos de un 27,11% que expresaron nunca, un 18,64% casi nunca, un 16,94% casi siempre y un 6,77% de algunas veces.

Por otra parte, en relación al segundo ítem, el 66,6% de los directivos encuestados se inclinaron por la alternativa casi siempre realizan acciones para mejorar el clima organizacional presente en su institución, de igual manera, se puede observar que los directores respondieron un 33,33% siempre, mientras que las alternativas, algunas veces, casi nunca y nunca no marcaron porcentajes de respuesta. Asimismo, se evidencia que en los docentes el 33,89% opinó que nunca se da esta situación, lo cual difiere de la población de directores, el 25,42% casi nunca, el 16,94% de casi siempre, un 13,55% de algunas veces y un 10,16% de siempre.

Cabe destacar, que los resultados concuerdan para los directivos y difieren para los docentes con lo planteado por Brunet (2009), el cual afirma que el clima organizacional se conforma a partir de las características definitorias de una organización, por lo cual interviene la percepción particular de cada persona, así como las creencias que asume a partir de la interacción con el grupo. Está influenciado por diferentes factores, por lo cual varía igual que el clima atmosférico del que toma su nombre. Esto significa que el clima organizacional dentro de una





institución educativa puede descomponerse o mejorarse en función a los factores de orden interno o externo que incidan en él.

En líneas generales, según el promedio general, la población de directores con un 41,66% en la alternativa siempre, difieren de los docentes con un 30,50% en nunca, ya que estos gerentes consideran que el clima organizacional escolar dentro de la institución es satisfactorio, además está alineado a las metas institucionales y aunado a esto, realizan acciones para mejorar aún más su eficiencia. Sin embargo, los docentes opinan que estas consideraciones sobre el clima organizacional no concuerdan con la realidad de la institución.

Categoría: Axial

Tabla 3. Distribución de Frecuencia para Comunicación

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
La comunicación entre directivos y docentes se desarrolla de manera asertiva.	0,00	33,33	50,00	16,66	0,00
Realiza acciones para mejorar la comunicación en su institución.	0,00	66,66	33,33	0,00	0,00
<b>Promedio</b>	<b>0,00</b>	<b>49,99</b>	<b>41,66</b>	<b>8,33</b>	<b>0,00</b>

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
La comunicación entre directivos y docentes se desarrolla de manera asertiva	8,47	20,33	22,03	38,98	10,16
Realiza acciones para mejorar la comunicación en su institución.	28,81	23,72	11,86	18,64	16,94
<b>Promedio</b>	<b>18,64</b>	<b>22,02</b>	<b>16,94</b>	<b>28,81</b>	<b>13,55</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 3, refiere a la categoría axial, en cuanto a la Comunicación, se observó que un 50% de los directivos manifestaron en el primer ítem que algunas veces la comunicación entre directivos y docentes se desarrolla de manera asertiva. Esto fue refutado por un 33,33% que aportaron que casi siempre es de esa manera, un 16,66% de casi nunca y con respecto a las



alternativas siempre y nunca no presentaron tendencias porcentuales de respuesta. En relación a los docentes, expusieron con un 38,98% de la situación anterior que casi nunca se da, esto difiere con lo señalado por los directivos, siendo este el mayor porcentaje de docente que alega esta situación. Seguidos de un 22,03% que expresaron algunas veces, un 20,33% casi siempre, un 10,16% nunca y un 8,47% de siempre.

Por otra parte, en relación al segundo ítem, el 66,66% de los directivos encuestados se inclinaron por la alternativa casi siempre realizan acciones para mejorar la comunicación en su institución, de igual manera, se puede observar que los directores respondieron un 33,33% en algunas veces, mientras que las alternativas, siempre, casi nunca y nunca no tuvieron tendencia porcentual de respuestas. Asimismo, se evidencia que en los docentes el 28,81% opinó que siempre se da esta situación, el 23,72% de casi siempre, el 18,64% en casi nunca, el 16,94% de nunca, y un 11,86% en algunas veces.

Se resalta, que los resultados tomando en cuenta el promedio general, los directores concuerdan con lo planteado por la Guía para el mejoramiento Institucional del Ministerio de Educación Nacional Colombiano, (2008), mientras que los resultados de la población docente difiere de esta, la cual establece que la comunicación juega un papel indispensable, porque es un proceso que se fundamenta en el reconocimiento y el respeto por la diferencia e interés hacia los demás, el cual implica escuchar a otras personas que se encuentra en la misma institución educativa, así como se requiere transmitir ideas, conceptos, percepciones, logrando con ello una buena comunicación que facilite la construcción de estrategias con el fin de enfrentar los posibles problemas que puedan afectar la institución.

Bajo esta óptica, según el promedio general, la población de directores con un 49,99% en la alternativa casi siempre, difieren de los docentes con un 28,81% en casi nunca, ya que estos gerentes consideran que efectúan acciones para mejorar la comunicación en la organización y la comunicación existente entre directores y docentes es asertiva, no obstante, los docentes opinan que estas consideraciones sobre la comunicación no concuerdan con la realidad de la institución.



Categoría: Axial

Tabla 4. Distribución de Frecuencia para Condiciones de trabajo.

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
Las condiciones de trabajo son favorables para el logro de los objetivos académicos.	16,66	16,66	33,33	33,33	0,00
Se emprenden acciones para mejorar las condiciones de trabajo en la institución.	0,00	33,33	50,00	16,66	0,00
<b>Promedio</b>	<b>8,33</b>	<b>24,99</b>	<b>41,66</b>	<b>24,99</b>	<b>0,00</b>

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
Las condiciones de trabajo son favorables para el logro de los objetivos académicos.	6,77	38,98	42,37	3,38	8,47
Se emprenden acciones para mejorar las condiciones de trabajo en la institución.	5,08	47,45	10,16	8,47	28,81
<b>Promedio</b>	<b>5,92</b>	<b>43,21</b>	<b>26,26</b>	<b>5,92</b>	<b>18,64</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 4, refiere a la categoría axial, en cuanto a las condiciones de trabajo, se observó una paridad en dos alternativas con el máximo porcentaje en ambas, un 33,33% de los directivos manifestaron en el primer ítem que algunas veces y casi nunca las condiciones de trabajo son favorables para el logro de los objetivos académicos. Esto fue refutado por un 16,66% que aportaron que siempre y casi siempre es de esa manera, con respecto a la alternativa nunca no marco porcentajes de respuesta. En relación a los docentes, expusieron con un 42,37% de la situación anterior algunas veces se da, esto concuerda con lo señalado por los directivos, siendo éste el mayor porcentaje de docentes que alega esta situación. Seguidos de un 38,98% que expresaron casi siempre, un 8,47% nunca, un 6,77% siempre y un 3,38% de casi nunca.

En este sentido, en relación con el segundo ítem, el 50% de los directivos encuestados se inclinaron por la alternativa algunas veces se emprenden acciones para mejorar las condiciones



de trabajo en la institución, de igual manera, se puede observar que los directores respondieron un 33,33% casi siempre, un 16,66% de casi nunca, mientras que las alternativas siempre y nunca no obtuvieron respuestas. Continuando, se evidencia que los docentes difieren con los directivos con el 47,45% donde opinan que casi siempre se da esta situación, el 28,81% de nunca, el 10,16% de algunas veces, el 6,77% de siempre y un 3,38 % en casi nunca.

Cabe destacar, que los resultados difieren según los directores de lo planteado por Legalmag (2016), y a su vez concuerdan con las respuestas señaladas por los docentes, el cual señala que, desde el punto de vista legal, las condiciones de trabajo determinan, entre otros aspectos, el horario de la jornada laboral; los días de descanso; el salario devengado; las vacaciones, así como todos aquellos beneficios y prestaciones de las que goza el personal. Estas se ponen de manifiesto a través de los contratos individuales o colectivos, que a su vez deberán estar ajustados a la legislación laboral del país donde se lleva a cabo el trabajo.

En líneas generales, tomando en cuenta el promedio general, la población de directores con un 41,66% en la alternativa algunas veces, difieren de los docentes con un 43,21% en casi siempre, ya que estos gerentes consideran que las condiciones de trabajo solo en algunas ocasiones son favorables para alcanzar objetivos académicos, aunado a esto, a veces se realizan acciones para mejorar las condiciones laborales, sin embargo, los docentes opinan que estas consideraciones sobre las condiciones de trabajo si concuerdan con la realidad de la institución.

Categoría: Axial

Tabla 5. Distribución de Frecuencia para Incentivos.

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
Se ofrecen incentivos para mejorar el desempeño del personal docente.	0,00	16,66	66,66	16,66	0,00
El personal se siente reconocido en sus funciones cuando se le otorga este tipo de incentivos	33,33	50,00	16,66	0,00	0,00
<b>Promedio</b>	<b>16,66</b>	<b>33,33</b>	<b>41,66</b>	<b>8,33</b>	<b>0,00</b>



Snies: 103577

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
Se ofrecen incentivos para mejorar el desempeño del personal docente.	49,15	6,77	13,55	16,94	13,55
El personal se siente reconocido en sus funciones cuando se le otorga este tipo de incentivos	44,06	10,16	18,64	3,38	23,72
<b>Promedio</b>	<b>46,60</b>	<b>8,46</b>	<b>16,09</b>	<b>10,16</b>	<b>18,63</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 5, refiere a la categoría axial, en cuanto a los incentivos, se observó que un 66,66% de los directivos manifestaron en el primer ítem que algunas veces se ofrecen incentivos para mejorar el desempeño del personal docente. Esto fue refutado por un 16,66% que aportaron que casi siempre y casi nunca es de esa manera, con respecto a las alternativas siempre y nunca no marcaron tendencia de respuestas. En relación con los docentes, expusieron con un 49,15% de la situación anterior siempre se da, esto difiere con lo señalado por los directivos, siendo este el mayor porcentaje de docente que alega esta situación. Seguidos de un 16,94% que expresaron casi nunca, un 13,55% de algunas veces y nunca, por último, un 6,77% de casi siempre.

Por otra parte, en relación con el segundo ítem, el 50% de los directivos encuestados se inclinaron por la alternativa casi siempre el personal se siente reconocido en sus funciones cuando se le otorga este tipo de incentivos, de igual manera, se puede observar que los directores respondieron un 33,33% siempre, un 16,66% de algunas veces, mientras que las alternativas casi nunca y nunca no obtuvieron respuestas. De esta manera, se evidencia que en los docentes concuerdan con los directivos en un 44,06%, los cuales opinaron que siempre se da esta situación, el 23,72% de nunca, el 18,64% de algunas veces, 10,16% casi siempre y un 3,38% casi nunca.

Bajo esta óptica, los resultados según el promedio general concuerdan para los docentes y difieren con los resultados de los directores con lo planteado por Caso (2003), el cual afirma que la función de los incentivos es acoplar los objetivos organizacionales con las perspectivas e intereses individuales del personal. Una característica particular de estos es que no son recurrentes, de manera que el personal no los considera parte de lo habitualmente percibido.



Cuando el incentivo es monetario, no forma parte del salario base del trabajador y pueden variar en función del desempeño individual mostrado por cada empleado. Algunos incentivos son periódicos, es decir, se presentan con una regularidad mensual, trimestral o anual. En otros casos, el incentivo se plantea como una recompensa para quien o quienes lleven a cabo una actividad no prevista.

Se resalta, tomando en cuenta el promedio general, que la población de directores con un 41,66% en la alternativa algunas veces, difieren de los docentes con un 46,60% en siempre, ya que estos gerentes consideran solo en algunas ocasiones el personal se siente reconocido en sus funciones cuando se le otorga algún incentivo, aunado a que a veces se ofrecen incentivos en pro de mejorar el desempeño del personal docente, sin embargo, los docentes opinan que estas consideraciones sobre los incentivos si concuerdan con la realidad de la institución.

Categoría: Axial

Tabla 6. Distribución de Frecuencia para Estilo de liderazgo.

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
El estilo de liderazgo que maneja favorece la consecución de las metas académicas de la institución.	16,66	16,66	33,33	16,66	16,66
El estilo de liderazgo que maneja permite que el personal docente tome parte en las decisiones que se llevan a cabo en el plantel.	0,00	33,33	50,00	16,66	0,00
<b>Promedio</b>	<b>16,66</b>	<b>49,99</b>	<b>83,33</b>	<b>33,33</b>	<b>16,66</b>

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
El estilo de liderazgo que maneja el director favorece la consecución de las metas académicas de la institución.	3,38	6,77	50,84	8,47	30,50
El estilo de liderazgo que maneja el director permite que el personal docente tome parte en las decisiones que se llevan a cabo en	27,11	11,86	13,55	20,33	27,11



Snies: 103577

el plantel.						
<b>Promedio</b>	<b>4</b>	<b>15,2</b>	<b>9,31</b>	<b>32,1</b>	<b>14</b>	<b>2</b>
			<b>9</b>	<b>,4</b>	<b>8,80</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 6, refiere a la categoría axial, en cuanto al estilo de liderazgo, se observó que un 33,33% de los directivos manifestaron en el primer ítem que algunas veces el estilo de liderazgo que maneja el director favorece la consecución de las metas académicas de la institución. Esto fue refutado por un 16,66% quienes opinaron en siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, todos con el mismo porcentaje. En relación con los docentes, expusieron con un 50,84% de la situación anterior algunas veces se da, esto concuerda con lo señalado por los directivos, siendo este el mayor porcentaje de docente que alega esta situación. Seguidos de un 30,50% que expresaron nunca, un 8,47% casi nunca, un 6,77% casi siempre y un 3,38% de siempre.

Por otra parte, en relación con el segundo ítem, el 50% de los directivos encuestados se inclinaron por la alternativa algunas veces el estilo de liderazgo que maneja el director permite que el personal docente tome parte en las decisiones que se llevan a cabo en el plantel, de igual manera, se puede observar que los directores respondieron un 33,33% casi siempre, un 16,66% de casi nunca, mientras que las alternativas, siempre y nunca no tuvieron respuestas. Asimismo, se evidencia que en los docentes existe una paridad con el 27,11% de siempre y nunca se da esta situación, el 20,33% casi nunca, el 13,55% de algunas veces, 11,86% de casi siempre.

Cabe destacar, que los resultados según el promedio general, la teoría concuerda con los resultados de los directores y difieren con los de los docentes, lo cual lo planteado por Leithwood, (2009, p. 19), define el liderazgo directivo o liderazgo escolar “como la labor de movilizar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” Por ello al hablar de liderazgo en las organizaciones educativas se alude a un modelo basado en la participación, en el cual se delegan funciones oportunamente para mejorar los procesos de gestión así como las actividades académicas del centro.



Cabe destacar, tomando en cuenta el promedio general, que la población de directores con un 49,99% en la alternativa casi siempre, mientras que difieren de los docentes con un 32,19% en algunas veces, ya que estos gerentes consideran que casi siempre el estilo de liderazgo que maneja el director permite que el personal docente tome parte en las decisiones que se llevan a cabo en el plantel, aunado a esto, tal estilo favorece la consecución de las metas académicas de la institución, sin embargo, los docentes opinan que estas consideraciones sobre el estilo de liderazgo algunas veces concuerdan con la realidad de la institución.

Categoría: Axial

Tabla 7. Distribución de Frecuencia para Trabajo en equipo.

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.	Dir.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
Existe disposición por parte del personal para el trabajo en equipo.	0,00	0,00	50	33,33	16,66
La dirección del plantel promueve el trabajo en equipo como parte de su filosofía de gestión.	33,33	50	16,66	0,00	0,00
<b>Promedio</b>	<b>33,33</b>	<b>50</b>	<b>66,66</b>	<b>33,33</b>	<b>16,66</b>

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.	Doc.
	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%	Fr%
Existe disposición por parte del personal para el trabajo en equipo.	5,08	28,81	33,89	3,38	28,81
La dirección del plantel promueve el trabajo en equipo como parte de su filosofía de gestión.	6,77	16,94	52,54	8,47	15,25
<b>Promedio</b>	<b>5,92</b>	<b>22,87</b>	<b>43,21</b>	<b>5,92</b>	<b>22,03</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 7, refiere a la categoría axial, en cuanto al trabajo en equipo, se observó que un 50% de los directivos manifestaron en el primer ítem que algunas veces existe disposición por parte del personal para el trabajo en equipo. Esto fue refutado por un 33,33% que aportaron que casi nunca es de esa manera, el 16,66% de nunca, con respecto a las alternativas siempre y casi siempre no se encontró tendencia de respuesta. En relación a los docentes, expusieron con un 33,89% de la situación anterior algunas veces se da, esto concuerda con lo señalado por los





directivos, siendo este el mayor porcentaje del docente que alega esta situación. Seguidos de un 28,81% que expresaron en casi siempre y nunca, un 5,08% de siempre y un 3,38 de casi nunca.

Por otra parte, en relación con el segundo ítem, el 50% de los directivos encuestados se inclinaron por la alternativa casi siempre la dirección del plantel promueve el trabajo en equipo como parte de su filosofía de gestión, de igual manera, se puede observar que los directores respondieron un 33,33% siempre, un 16,66% de algunas veces, mientras que las alternativas casi nunca y nunca no tuvieron respuestas. Asimismo, se evidencia que en los docentes coinciden con los directores en un 52,54%, los cuales opinaron que algunas veces se da esta situación, el 16,94% de casi siempre, el 15,25% de nunca, 8,45% de casi nunca, y un 6,77% de siempre.

Cabe destacar, que los resultados concuerdan con lo planteado por Guzmán (2013), para quien las organizaciones del nuevo milenio no basan sus resultados en los logros individuales, sino a partir del esfuerzo mancomunado de todos sus integrantes. Esto fomenta la interdependencia entre todos los que integran una institución, generando un sentido de compromiso que, en las organizaciones educativas, puede actuar como catalizador de la motivación intrínseca y extrínseca del profesorado.

En líneas generales, tomando en cuenta el promedio general, que la población de directores con un 66,66% en la alternativa algunas veces, mientras que coinciden con los docentes con un 43,21% en algunas veces, ya que estas dos poblaciones consideran que solo en algunas ocasiones el personal posee disponibilidad para el trabajo en equipo, aunado a esto, a veces la dirección del plantel promueve el trabajo en equipo como parte de su filosofía de gestión.



## 4.2 DIARIO DE CAMPO

De acuerdo con Martínez (2007), un diario de campo es un instrumento que permite sistematizar los procesos de investigación llevados a cabo en el entorno donde se viene presentando el fenómeno objeto de estudio. A través de él se lleva un monitoreo continuo de las observaciones realizadas en el que se alternan la revisión de literatura con las prácticas realizadas. Partiendo de estas consideraciones, se presenta un diario de campo donde se describen las experiencias y observaciones realizadas durante este primer ciclo de intervención en las instituciones educativas I.E Denzil Escolar y el Centro Etnoeducativo N° 10 pertenecientes al Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

Fec ha	Objetivo	Actividades realizadas	Resultados y experiencias
	<p>Describir las condiciones socioeconómicas presentes en las instituciones en las que se llevó a cabo la investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación de la dinámica presente en cada una de las instituciones.</li> <li>- Conversaciones informales con docentes, directivos, representante y miembros de la comunidad educativa</li> </ul>	<p>Las instituciones objeto de esta investigación atienden a una población de 1754 estudiantes en edades comprendidas entre los 5 y los 20 años, comprendiendo los niveles de educación preescolar hasta el grado 11. La mayoría de los estudiantes pertenecen a la etnia wayuu, aunque también hacen presencia otros grupos como: afrodescendientes y mestizos (ver foto N° 1). Las condiciones socioeconómicas son desfavorecedoras tanto para las familias como para los niños, lo que en cierta medida, afecta los procesos de enseñanza y por ende la calidad educativa.</p> <p><b>La institución educativa Denzil Escolar</b> se encuentra ubicada en la zona urbana del distrito turístico y cultural de Riohacha, en el seno de una comunidad de escasos recursos económicos, caracterizada por el trabajo informal o asalariado, con un creciente número de desempleados.</p> <p><b>Por su parte el Centro Etnoeducativo N° 10</b> se encuentra ubicado en una zona rural a las afueras de la ciudad, por lo que su población (mucho menor a que rodea a la I.E Denzil Escolar) se dedica a las actividades del campo, sin obviar un creciente número de habitantes que trabajan por su cuenta o asalariado en la ciudad, lo cual ha contribuido a que muchas de las familias del sector pierdan parte de sus valores ancestrales para asumir los usos de la cultura occidental (ver anexos).</p>
	<p>Exponer las consideraciones iniciales en torno a la dinámica laboral observada en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación de la dinámica presente en cada una de las instituciones.</li> <li>- Conversaciones informales con docentes, directivos, representante y miembros de la comunidad educativa</li> </ul>	<p>Se pudo constatar un rendimiento aceptable por parte de los docentes y directivos, lo cual significa que el mismo pudiera mejorar, redundando en un mayor compromiso y sentido de pertenencia si la gestión directiva implementara estrategias para evaluar el estado actual del clima organizacional y enfocarse en las debilidades que este presenta.</p>



Snies: 103577

			<p>Un primer aspecto analizado fue el de las relaciones interpersonales, lo que permitió constatar que las mismas se llevan a efecto en el marco del respeto y la educación. Los docentes mantienen entre sí relaciones de compañerismo y en algunos casos de amistad. Sin embargo, suelen presentarse desacuerdos y discrepancias que en algunos casos trascienden la dirección del plantel y son percibidos por los padres y miembros de la comunidad que acude a los planteles.</p> <p>El respeto hacia la figura del docente se refleja con mayor énfasis en el Centro Etnoeducativo a N° 10; mientras que en la <b>I.E Denzil Escolar</b> pudieron evidenciarse casos en los cuales algunos estudiantes (sobre todo de los últimos grados de básica secundaria) irrespetaban al docente, incurriendo en faltas leves. En este último escenario se pudo constatar que la dirección del plantel amonestó a los estudiantes que incurrieron en esta falta, de acuerdo a las sanciones previstas en el manual de convivencia escolar.</p>
	<p>Realizar una aproximación inicial al estilo de liderazgo y comunicación presentes en las instituciones.</p>	<p>-Conversaciones con docentes y directivos.</p>	<p><b>En la I.E Denzil Escolar.</b> Existe un liderazgo autoritario, con cierta apertura a la participación; la mayoría de los docentes se identifican con la misión, visión y valores previstos en el PEI, por lo que demuestran cierta iniciativa al momento de realizar actividades extracurriculares o de extensión hacia las comunidades. La comunicación descendente (de la dirección hacia los docentes) suele darse de manera periódica, lo que no sucede con igual regularidad cuando es el director quien debe comunicarse con los padres o representantes, observándose que en estos casos se delega esta función entre los docentes. A nivel general puede apreciarse una mayor preparación académica por parte de los docentes de este centro educativo, lo cual, desde la perspectiva particular de las investigadoras se debe al nivel de exigencia al que se encuentran sometidos.</p> <p><b>En lo concerniente al Centro Etnoeducativo N° 10</b> pudo observarse un liderazgo directivo de corte autoritario paternalista, el cual es aceptado por la totalidad de los docentes, las decisiones en torno a los asuntos más importantes recaen exclusivamente en la figura del director, lo que ha generado cierta dependencia por parte de los docentes quienes, en la mayoría de los casos, prefieren consultar al director antes que tomar acciones por su cuenta. Los docentes realizan su trabajo ajustados a lo previsto en sus funciones, por lo que el nivel de iniciativa, así como el compromiso con la institución es menor a la observada en la <b>I.E Denzil Escolar</b>.</p> <p><b>En ambas instituciones</b> se pudo constatar que la comunicación del director con los docentes suele ser abierta, sencilla, espontánea, además de observarse una mayor aproximación hacia la comunidad. Sin embargo, pudo constarse que la gestión del director se basa fundamentalmente en la experiencia y no en la formación académica, lo cual también se evidencia en la praxis docente. Los docentes de este centro educativo trabajan con una menor presión, tanto a nivel directivo, como por parte de los supervisores que eventualmente visitan el plantel, lo</p>



Snies: 103577

			<p>que genera en este centro una menor presión laboral, pero al mismo tiempo un menor nivel de competitividad por parte de los docentes.</p>
	<p>Determinar el rendimiento laboral de los docentes de las instituciones objeto de estudio.</p>	<p>-Observación del desempeño.          -Comparación de las funciones realizadas por los docentes con los roles previstos para su correcto desempeño.          -Conversaciones con los directores de ambas instituciones.</p>	<p>Se pudo constatar que en las escuelas objeto de esta investigación los docentes cumplen con las funciones inherentes a su cargo. El profesorado de la <b>I.E Denzil Escolar</b> reconoce cuales son los diferentes roles del docente, así como la interacción de estos, sin embargo, algunos roles como el de investigador o promotor social no se llevan a cabo con la regularidad esperada.</p> <p>Por su parte, los docentes del <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b> no tienen un amplio manejo teórico en lo que respecta a estos roles, aunque llevan a cabo actividades de extensión hacia las comunidades con una mayor frecuencia.</p> <p>Otros indicadores del rendimiento laboral que pudieron monitorearse a partir de la observación del desempeño y las conversaciones informales con los directores fue el de la asistencia y el cumplimiento en la entrega de las planificaciones y recaudos exigidos por la dirección del plantel. <b>En ambas instituciones</b> la asistencia al puesto de trabajo se cumple de manera regular, sin embargo, en la <b>I.E Denzil Escolar</b> se presentan algunos retrasos sobre todo a la hora de entrada (6 AM); mientras que en el <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b> la puntualidad es más recurrente, lo cual puede deberse a que la mayoría de los docentes habitan en las adyacencias de la comunidad.</p> <p>Los docentes de <b>ambas instituciones</b> cumplen oportunamente con la entrega de las planificaciones a la dirección del plantel. En el caso de la <b>I.E Denzil Escolar</b>, pudo observarse un mayor conocimiento en lo que respecta al proceso de planificación (se revisaron con autorización de los directores la planificación de los docentes); mientras que en el <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b> pudieron observarse algunas deficiencias en torno a la formulación de los aspectos actitudinales de cada bloque de contenido.</p> <p>Para determinar el rendimiento laboral y la calidad en los procesos educativos, en la <b>I.E Denzil Escolar</b> existe la figura del coordinador docente, quien es el encargado de realizar el acompañamiento pedagógico a los docentes; mientras que en el <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b> esta función recae en el director. Las conversaciones sostenidas con los encargados de este proceso en ambas instituciones arrojaron que (desde la perspectiva del coordinador/director), el rendimiento laboral es satisfactorio, lo que garantiza la calidad en la enseñanza. Sin embargo, en ninguna de las instituciones se pudo constatar la existencia de instrumentos para la supervisión docente.</p>
	<p>Exponer las condiciones del ambiente físico que se presentan en cada una de las instituciones.</p>	<p>-Observación de la planta física de ambas instituciones.          -Análisis de lo observado a partir de la literatura consultada para este aspecto.</p>	<p>La institución educativa <b>Denzil Escolar</b>, cuenta con una planta física acorde para la realización de las actividades académicas y administrativas que en ellas se llevan a cabo. La institución dispone de una cancha escolar, biblioteca, laboratorios de informática e incluso, una sala para los docentes. Las oficinas de la dirección y otras dependencias administrativas de la institución cuentan con</p>



Snies: 103577

			<p>el mobiliario y la iluminación apropiada para el desempeño de las funciones que allí se llevan a cabo y existe una biblioteca escolar ampliamente equipada. Los salones, por su parte, ofrecen condiciones de espacio, iluminación y ventilación apropiados para la permanencia de los estudiantes y docentes (ver foto N° 3). Asimismo, la institución cuenta con salas de baño, servicio de agua potable.</p> <p>En lo que respecta al <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b>, se pudo observar que el ambiente físico no reúne las condiciones de operatividad para garantizar el óptimo desempeño del docente y por ende la calidad en los procesos de enseñanza. La dirección no cuenta con equipos ni mobiliario para atender a las personas que allí llegan, ni para desempeñar todos los procesos administrativos. La institución no cuenta con biblioteca escolar y los baños no disponen del servicio de agua potable. En los salones de clase las mesas y pupitres no son suficientes para atender la totalidad de los niños (ver foto N° 4). También se pudo constatar que no existe cancha deportiva, por lo que las actividades de educación física, recreación y deportes se llevan a cabo en los espacios abiertos que rodean la institución.</p> <p>La revisión de literatura en torno a este aspecto, permitió comprobar que las condiciones ergonómicas y del espacio físico inciden en el desempeño laboral, además de afectar el clima organizacional de cada centro. En el caso de la <b>I.E Denzil Escolar</b> la planta física presenta condiciones apropiadas para la permanencia de las personas y las actividades propias de un centro educativo. Esto repercute en un ambiente laboral que favorece la consecución de las metas establecidas, pues el personal trabaja con comodidad y seguridad.</p> <p>En el caso del <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b>, las condiciones son más adversas, tanto para los docentes como para los alumnos, y aunque esta situación no pareciera afectar en mayor medida las relaciones interpersonales, si se pudieron evidenciar síntomas de estrés y cansancio en docentes y estudiantes, quienes en algunos casos deben interrumpir los procesos de enseñanza, ante las condiciones climáticas que se presentan en las aulas desprovistas de ventilación.</p>
	<p>Conocer el nivel de motivación por parte del profesorado adscrito a cada una de las instituciones.</p>	<p>-Conversaciones con docentes y directivos          -Análisis del desempeño a partir de las teorías de la motivación.</p>	<p>Existen diferentes niveles de motivación en <b>ambas instituciones</b>, aún más, se podría afirmar sin temor a equívocos que existen diferentes niveles de motivación en cada uno de los docentes y directivos adscritos a las mismas. La permanencia en ambas escuelas sirvió para constatar que cada docente se motiva y desarrolla el sentido de pertenencia a partir de estímulos muy diversos, los cuales en la mayoría de los casos no son conocidos por el directivo.</p> <p>En el caso particular de la <b>I.E Denzil Escolar</b>, pudo observarse que algunos docentes (sobre todo los más jóvenes), muestran un mayor nivel de motivación que, a</p>



Snies: 103577

			<p>juicio del director, se refleja en su participación en actividades extracurriculares; así como la disposición a asistir a talleres y seminarios de capacitación. También pudo comprobarse una mayor dedicación en los procesos de enseñanza, así como la implementación de estrategias novedosas basadas en el modelo constructivista y de los aprendizajes significativos.</p> <p>Los docentes con mayor tiempo de permanencia muestran un menor nivel de motivación y aunque sostienen relaciones amistosas y solidarias con sus compañeros de trabajo, su disposición a participar en actividades extracurriculares se encuentra condicionada al horario laboral. En el cumplimiento de sus actividades se observa el sentido del compromiso, pero no se puede constatar el entusiasmo que identifica a los docentes que se inician en esta profesión.</p> <p>Pasando al caso del <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b> pudo comprobarse la presencia de una motivación extrínseca por parte del profesorado. Esto significa que los docentes se mueven a partir de las recompensas que se le presentan por parte de la Dirección del Plantel o del Ministerio de Educación Nacional.</p> <p>El sentido de la iniciativa no se encuentra muy desarrollado en ellos, sin embargo, pudo comprobarse, a partir de la relación del director, así como de la observación practicada durante nuestra permanencia, que los docentes tienen disposición a quedarse más allá de su horario laboral en actividades extracadémicas e incluso a participar los fines de semana en eventos de proyección hacia las comunidades (ver anexos).</p>
	<p>Conocer cómo se llevan a cabo los procesos de supervisión a los docentes en ambas instituciones.</p>	<p>-Observación del desempeño.          -Conversaciones con docentes y directivos.          -Comparación de la realidad presente en los centros con la literatura consultada para este aspecto.</p>	<p><b>En ambas instituciones</b> se llevan a cabo los procesos de supervisión o acompañamiento pedagógico para constatar el desempeño docente y realizar la retroalimentación necesaria. En el caso de la <b>I.E Denzil Escolar</b> se comprobó que existe un conocimiento amplio del director y los coordinadores en lo que respecta a dicho proceso. Desde su perspectiva, se evalúan una serie de aspectos que van desde el dominio de los contenidos que imparte hasta su apariencia personal.</p> <p>De igual forma, se refirió que los docentes son previamente informados en torno a los aspectos que se van a supervisar en su desempeño y, aunque no se le mostró a las investigadoras, se confirmó que existe un instrumento para realizar esta actividad, el cual se hace en consonancia a las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional y los estándares de calidad que se manejan en la institución.</p> <p>Por su parte en lo que respecta al <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b>, el director de la institución afirmó ser el responsable de este proceso, el cual se lleva a cabo dos veces durante el período escolar. A través de este proceso se monitorea la interacción del docente con los estudiantes, la efectividad de las estrategias aplicadas y su sistema de evaluación. Al igual que en la I.E Denzil Escolar no se hizo muestra del</p>



	Determinar las capacidades con las que cuentan los docentes y directivos adscritos a las instituciones objeto de estudio.	-Observación del desempeño. -Comparación de la realidad presente en los centros con la literatura consultada para este aspecto.	instrumento con el que se lleva a efecto la supervisión Los docentes y directivos <b>de ambas instituciones</b> cuentan con las capacidades necesarias para el desempeño de sus funciones, lo que se debe a la formación profesional, así como la actualización continua para un mejor desempeño. En este sentido, los docentes de <b>la I.E Denzil Escolar</b> presentan fortalezas en torno a los procesos de planificación y evaluación, pero muestran debilidades en el aspecto etnoeducativo. (muchos docentes no dominan el wayuunaiki) En el caso de los docentes del <b>Centro Etnoeducativo N° 10</b> se apreciaron debilidades en los procesos de planificación, pero se pudo apreciar una mayor vinculación con la etnoeducación y el fortalecimiento de los valores de identidad cultural del pueblo wayuu.
--	---	--	--

### 4. 3 Plan de intervención (1er ciclo)

Se exponen a continuación las actividades llevadas a cabo durante el primer ciclo de intervención en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar, para lo cual se presentan las fechas, actividades, procedimientos empleados por las investigadoras, recursos y resultados esperados.

Fecha	Actividades Programadas	Procedimiento	Recursos	Resultados Obtenidos	U
	1) Observación de la dinámica académica y administrativa en las instituciones objeto de estudio a fin de establecer la problemática presente	Para el desarrollo de esta actividad, las investigadoras solicitaron el permiso de la dirección de cada una de las instituciones para constatar cómo se venían desarrollando las actividades académicas en el centro Etnoeducativo N° 10, así como en la institución educativa Denzil Escolar. Para la realización de este proceso se recurrió al acompañamiento pedagógico de algunos docentes que así lo permitieron, en otros casos, se observó el comportamiento de los docentes en las áreas comunes de la institución. A través de conversaciones informales y un registro anecdótico de aquellos eventos que se consideraron pertinentes, se fueron describiendo aquellas situaciones que pudieran estar denotando la existencia de una problemática dentro de la dinámica institucional.	-Cámara fotográfica. -Libreta de anotaciones. -Medios de transporte.	<p align="center"><b>Centro Etnoeducativo N° 10:</b></p> <p>-Se pudo constatar que los directores escolares mantienen relaciones respetuosas hacia el profesorado, aunque en este centro prevalece una gestión de corte autoritario que limita la participación de los docentes.</p> <p>-El sentido de pertenencia no se ha desarrollado en todos los profesores en igual medida por lo que se nota un mayor compromiso con la misión y visión por parte de aquellos que tienen menos años de servicio y una visión más actualizada del quehacer educativo.</p> <p>-Predomina la comunicación descendente, donde el director transmite las directrices de trabajo, los cambios en los procedimientos administrativos o académicos que se hayan presentado, entre otros aspectos importantes para el desempeño del profesorado.</p> <p>-La comunicación ascendente no se desarrolla en los mismos términos, aunque en esta fase del proceso no se pudieron determinar las posibles causas de este evento.</p> <p align="center"><b>I.E Denzil Escolar:</b></p> <p>- La comunicación entre los docentes se corresponde con su praxis y los requerimientos del contexto, entre algunos de ellos se mantienen relaciones de amistad que trascienden el entorno escolar; mientras que en otros las relaciones se dan en términos estrictamente laborales.</p> <p>-No se evidenciaron situaciones conflictivas o</p>	Se fot cor los con des los ane asp det pro inc sín con esta de rela clin ref



Snies: 103577

				<p>desacuerdos entre el personal, pero las conversaciones sostenidas con los directivos dieron cuenta de que estas se presentan con la misma regularidad que en otras organizaciones y son atendidas oportunamente con el fin de encontrar conciliaciones y mediaciones que mantengan la armonía en el clima escolar.</p> <p>-Prevalece un estilo de gestión autoritario, aunque eventualmente se toma en consideración la opinión de los docentes en lo que respecta a los procesos de gestión académica.</p> <p>-La mayoría de los docentes tienen un amplio sentido de pertenencia que les lleva a cumplir a cabalidad con la misión y visión del centro educativo.</p> <p>-Prevalece la comunicación descendente, con algunas excepciones, generalmente cuando se presentan conflictos en el aula entre los estudiantes que requieren ser solventados por la dirección escolar.</p>
--	--	--	--	---

Fecha	Actividades Programadas	Procedimiento	Recursos	Resultados Obtenidos	Utiliza
	2) Revisión de bibliografía en torno a las categorías objeto de estudio y desarrollo del proyecto de investigación.	Las observaciones en las instituciones educativas, implementadas en la fase previa, permitieron suponer la existencia de una problemática relacionada con la gestión del clima escolar en las instituciones objeto de estudio. Estos resultados preliminares sirvieron de referencia para plantear el título de la investigación y la problemática. Para ello se procedió a una revisión en fuentes bibliográficas y electrónicas en torno al tema de la gestión del clima organizacional y el estado del arte a nivel mundial, latinoamericano y en el caso específico de Colombia. Con esto se pudo comprobar que el tema aborda un problema de interés para la gestión y gerencia educativa, insertándose perfectamente dentro de las líneas de investigación planteadas por la Universidad de la Guajira. UNIGUAJIRA	-Computador con acceso a internet. -Libros impresos en torno a gestión académica, relaciones interpersonales y desempeño laboral. -Hojas. -Impresoras.	En esta fase de la investigación se realizó la identificación del problema, las interrogantes sobre las que se sustentaría el estudio, los objetivos generales y específicos, así como la justificación del estudio. Esto dio como resultado la elaboración de un documento que fue revisado por el director de la investigación y posterior a las correcciones pertinentes, se aprobó la realización de la siguiente fase de la investigación.	El acceso a una gran cantidad de información a la temática. Sin embargo, se consultaron la gestión organizacional, la información a través de documentos Word 2003 y corrección

Fecha	Actividades Programadas	Procedimiento	Recursos	Resultados Obtenidos	Utiliza
	3) Charlas informativas en torno al clima organizacional escolar	En esta fase de la investigación, el propósito fundamental fue el de crear conciencia entre el profesorado sobre las relaciones interpersonales, por considerar que estas constituyen la base para el desarrollo de un clima organizacional acorde a los objetivos de la institución. Para ello se hizo una campaña previa a través de la entrega de trípticos en los que se exponía una aproximación al tema. Después de contar con el permiso de la dirección de ambas instituciones se organizaron dos charlas; la primera en la biblioteca comunal del Centro	-Trípticos informativos. -Hojas Blancas. -Salón de Usos múltiples -Video Beam -Mesas. -Sillas	<b>Centro Etnoeducativo N° 10:</b>  -Los docentes mostraron receptividad hacia los contenidos plasmados en el tríptico informativo, sin embargo, al desarrollarlos algunos no se encontraban familiarizados con la temática y se tuvieron que explicar algunos puntos varias veces a fin de que obtuvieran un conocimiento general en torno a lo abordado.  -Por la ubicación y condiciones de la escuela no se contó con un espacio acorde para	A través de presentar relaciones sirvió de expuesto También espacios y para que cabo de ambas ins de un ma lo expues sirvió p





**Snies: 103577**

		<p>Etnoeducativo N° 10 y la segunda en el salón de usos múltiples de la I.E Denzil Escolar. En ambas se abordó el tema de las relaciones interpersonales y como estas inciden en el mejoramiento del clima organizacional al estar fundamentadas en el respeto, el asertividad y la cooperación. Se presentó un video sobre este aspecto antes de dar paso a la sesión de preguntas y respuestas sobre la temática.</p>	<p>Computador</p>	<p>impartir las charlas, por lo cual no se pudo utilizar el video beam</p> <p>-La incomodidad e inclemencias del tiempo generó desmotivación en algunos docentes al final de la charla, por lo que no se pudo extender la sesión de preguntas y respuestas.</p> <p align="center"><b>I.E Denzil Escolar:</b></p> <p>-Los docentes se mostraron receptivos desde el mismo momento que se les hizo entrega del tríptico y la gran mayoría contaba con referentes previos en torno al tema.</p> <p>-La dirección colaboró facilitando los espacios para que esta actividad se llevará a cabo. Las investigadoras se encargaron de proveer el video beam y hojas blancas para que los docentes realizaran las anotaciones que considerasen pertinentes.</p> <p>-Al final de la sesión de preguntas y respuestas se hizo una dinámica de cierre en la cual los docentes establecieron la relación entre relaciones interpersonales y clima organizacional.</p>	<p>conocimie</p>
--	--	---	-------------------	---	------------------

Fecha	Actividades Programadas	Procedimiento	Recursos	Resultados Obtenidos	Utiliza
	<p>4) Aplicación de un instrumento de recolección de datos para el análisis de la categoría axial: Clima Organizacional Escolar; Comunicación; Condiciones de Trabajo; Incentivo; Estilo de Liderazgo y Trabajo en Equipo.</p>	<p>Se estructuró un cuestionario de 12 preguntas con escala de Likert en el que se ofrecieron al encuestado 5 alternativas de respuesta, a saber: Siempre (S); Casi Siempre (CS); A Veces (AV); Casi Nunca (CN) y Nunca. El mismo fue aplicado con los docentes y directivos de la I.E Denzil Escolar y el Centro Etnoeducativo N° 10 y se midieron los indicadores de la categoría axial: Clima Organizacional Escolar; Comunicación; Condiciones de Trabajo; Incentivo; Estilo de Liderazgo y Trabajo en Equipo.</p>	<p>-Hojas. -Impresoras. -Bolígrafos.</p>	<p><b>Centro Etnoeducativo N° 10:</b></p> <p>-Algunos docentes no mostraron disposición para responder al cuestionario, aunque la gran mayoría mostro amplia receptividad. -A algunos docentes se les tuvo que explicar varias veces lo que denotaban algunas de las preguntas del cuestionario.</p> <p><b>I.E Denzil Escolar:</b></p> <p>-Todos los docentes mostraron disposición a responder la encuesta. -Hubo una amplia comprensión de los fines de la encuesta y la naturaleza de las preguntas.</p> <p><b>En ambas instituciones:</b></p> <p>Se recabó información de primera mano en torno al comportamiento de estos indicadores en las instituciones objeto de estudio, para luego proceder a su análisis a partir de la estadística descriptiva.</p>	<p>Se imprimieron hojas blancas a cada uno de los componentes lo respaldado por experiencia directivo.</p>
	<p>5) Análisis de los resultados aportados por el instrumento.</p>	<p>Aplicando la estadística descriptiva se tabularon las preguntas del cuestionario y los resultados se confrontaron con el basamento teórico expuesto en la investigación (Ver resultados de la actividad N° 5)</p>	<p>-Hojas. -Impresoras. -Computador</p>	<p><b>En ambas instituciones:</b></p> <p>Se analizó cuantitativamente la información en torno a las categorías axial de la investigación, con los indicadores: Clima Organizacional escolar, comunicación, condiciones de trabajo, incentivos, estilo de</p>	<p>Se revisaron llenaron Etnoeducativo Denzil Escolar Excel se estadístico presentado</p>



				liderazgo, trabajo en equipo. (ver momento 4)	se confro teórico de discusión
	6) Realización de un diario de campo en torno a la experiencia de las investigadoras en torno a la categoría secundaria: Rendimiento laboral; Ambiente Físico; Motivación; Supervisión; Capacidades	A partir de la observación directa, el contacto con los actores y el análisis de lo observado con base en la literatura consultada, se elaboró un diario de campo donde se presentan las consideraciones de las investigadoras en torno a las condiciones socioeconómicas, la dinámica laboral, el estilo de liderazgo, el rendimiento laboral, las condiciones del ambiente físico entre otros procesos que inciden en el clima organizacional presente en la institución.	-Cámaras fotográficas. -Hojas. -Grabador	Los registros plasmados en el diario de campo dan cuenta de lo siguiente:  <b>En el centro etnoeducativo N° 10</b>  -Existen buenas relaciones laborales entre el personal docente y directivo.  -Muchas de estas relaciones también se encuentran sustentadas por lazos de amistad, por lo que se siguen cultivando fuera de la institución.  -El clima organizacional es de corte autoritario paternalista, por lo cual la figura del director es incuestionable, mientras que este centraliza los procesos de toma de decisiones, pero dentro de un marco de empatía y solidaridad que no genera mayores tensiones entre jefes y subordinados.  -A lo anterior se suma el hecho de que los docentes no se encuentran familiarizados ni motivados con los procesos de toma de decisiones, por lo cual se sienten conformes con que esta responsabilidad recaiga exclusivamente en la dirección.  <b>IE Denzil Escolar:</b>  -Prevalece un clima autoritario, aunque con mayor apertura a la participación de los docentes. Sin embargo, los docentes más jóvenes y motivados consideran que se restringen sus iniciativas.  -Las relaciones laborales se fundamentan en la tolerancia y el respeto, aunque eventualmente se presentan discrepancias entre los docentes que ameritan la mediación por parte de gestión directiva.	La inform de la conversac fue resun campo ( actividad

#### 4.4 Plan de Intervención (2do Ciclo)

Lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha

##### 4.4.1. Descripción de la propuesta:

Se presentan a continuación una serie de lineamientos teórico-prácticos orientados a optimizar el clima organizacional en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar.



Estos son el resultado de los análisis cuantitativos aportados con la aplicación del instrumento (cuestionario a docentes y directivos), así como la información de carácter cualitativo obtenida a través de la revisión de literatura, observación directa y entrevistas informal, cuyos resultados fueron registrados en el Diario de Campo. Los lineamientos se conforman a partir 4 sesiones de trabajo en las que se aborda un objetivo general formulado para esta propuesta y cada uno de los objetivos específicos que se espera desarrollar con el personal docente y directivo de los centros.

#### **4.4.2. Objetivo General:**

Desarrollar lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

#### **4.4.3 Objetivos Específicos:**

- Analizar la situación inicial que se presenta con relación al clima organizacional en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar.
- Conocer las actitudes que favorecen el rendimiento del personal docente y directivo en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar.
- Aplicar las etapas del proceso administrativo para mejorar progresivamente el clima organizacional en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar.
- Socializar los resultados obtenidos con la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y aplicar las mejoras que se consideren pertinentes.

#### **4.4.5 Justificación:**

Con la implementación de estos lineamientos se espera contextualizar los fundamentos provistos por la literatura administrativas a la realidad presente en los centros educativos y de esta forma crear las condiciones necesarias para que se transite de un clima organizacional autoritario y burocrático (presente en ambas instituciones) a uno de carácter más participativo y en el cual se fortalezcan aspectos clave como el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el rendimiento laboral y todos aquellos factores que le permiten a los establecimiento educativos



alcanzar las metas de gestión y académicas, al mismo tiempo que se fortalecen los vínculos con la comunidad que integra su ambiente externo.

El desarrollo de estos lineamientos aumentará el conocimiento de los docentes y directivos del el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar en torno al clima organizacional, así como los factores que inciden en el rendimiento laboral. De igual manera, podrán contextualizar estos principios a la realidad que se desarrolla en sus instituciones, logrando así las metas establecidas. Otro aspecto para considerar es la posibilidad de contextualizar esta propuesta para ser aplicada en otras instituciones de la entidad que estén enfrentando una problemática similar con relación al clima organizacional.

## Sesión N° 1

### Objetivo General:

Desarrollar lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

Fecha	Objetivos específicos	Actividades Programadas	Resultados Obtenidos	Recursos	Responsables
	Analizar la situación inicial que se presenta con relación al clima organizacional en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar	<p>-Conversaciones con los docentes y directivos en torno a la situación actual de las instituciones.</p> <p>-Breve explicación en torno al análisis DOFA y la forma de aplicarlo a la institución.</p> <p>-Conformación de equipos de trabajo para la realización del análisis DOFA al Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar.</p> <p>-Resaltar la importancia del análisis DOFA para el mejoramiento del Clima Organizacional en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar</p>	<p><b>En el Centro Etnoeducativo N° 10:</b></p> <p>-Los docentes se mostraron más cautelosos al momento de proporcionar información en torno a la situación actual de la institución, la mayoría de ellos refirieron que todo se encontraba bien sin ofrecer mayores detalles.</p> <p>-Los directivos refirieron que en su modelo de gestión se propiciaba la participación de los docentes y la delegación de funciones, aunque en la observación de la dinámica de la gestión educativa no se obtuvieron indicios que corroboren esas afirmaciones.</p> <p>-Se presentaron dificultades para aplicar la Matriz DOFA; en especial en lo que respecta a establecer líneas de acción a partir del cruce de Fortalezas con Oportunidades y Debilidades con Amenazas.</p> <p><b>En la I.E Denzil Escolar:</b></p> <p>-Los docentes al ser abordados mostraron plasmaron con equidad aquellos aspectos con los que mostraban conformidad y disconformidad en lo que respecta a la gestión directiva y el clima organizacional.</p>	<p>Computador</p> <p>Video Beam</p> <p>Hojas Blancas</p> <p>Bolígrafos</p>	-Investigadoras del proyecto



			<p>Consideraron que los desaciertos se pueden subsanar si existe una mayor disposición por parte de la dirección del plantel a mejorarlos.</p> <p>-La gestión directiva reconoce la presencia de aciertos y desaciertos que deben ser mejorados, aunque no dieron cuenta de las acciones específicas que han emprendido para solventar las deficiencias.</p> <p>-Se explicó la metodología para la construcción del DOFA y los docentes se conformaron en equipos para su realización. Las dificultades que se iban presentando mientras se hacía fueron aclaradas por las investigadoras del proyecto.</p> <p><b>En ambas instituciones:</b></p> <p>-Se elaboración de líneas de acción a partir de las fortalezas y oportunidades detectadas para enfrentar las debilidades y amenazas enfrentadas.</p> <p>-Se socializaron los resultados obtenidos por cada equipo de trabajo al resto de los grupos.</p> <p>-Se seleccionaron las líneas de acción más apropiadas para enfrentar las debilidades y amenazas</p>		
--	--	--	--	--	--

## Sesión N° 2

### Objetivo General:

Desarrollar lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.



Fecha	Objetivos específicos	Actividades Programadas	Resultados Obtenidos	Recursos	Responsables
	<p>Conocer las actitudes que favorecen el rendimiento del personal docente y directivo en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar.</p>	<p>-Crear grupalmente un concepto general de actitud.</p> <p>-Detectar las actitudes negativas que afectan el clima organizacional en los centros.</p> <p style="padding-left: 40px;">Individualismo Autoritarismo Desmotivación Irresponsabilidad</p> <p>-Describir las actitudes proactivas que mejoran el clima organizacional</p> <p style="padding-left: 40px;">Compromiso Trabajo en equipo Ética Solidaridad Respeto Eficiencia</p> <p>-Dramatizaciones de las actitudes mostradas en la convivencia laboral.</p>	<p><b>En el Centro Etnoeducativo N° 10:</b></p> <p>-Algunos docentes experimentaron dificultades en la construcción del concepto de actitud, pues lo relacionaban con el de comportamiento.</p> <p>-Los docentes reconocieron que la desmotivación constituye uno de los principales factores que afecta su desempeño.</p> <p>-Desde la perspectiva del profesorado no se presentan actitudes individualistas en el desempeño, aunque en ocasiones se presentan conductas autoritarias por parte de la dirección. Esta última aseveración fue reconocida por el director del centro.</p> <p>-Los docentes adquirieron un mayor conocimiento en torno a las actitudes proactivas, reconociendo que la solidaridad y el respeto son los principales valores sobre los que se sustenta su praxis.</p> <p><b>En la I.E Denzil Escolar:</b></p> <p>-Los docentes reconocen ampliamente el concepto de actitud lo cual les permitió determinar cuáles son las actitudes favorables y desfavorables que se presentan en su diario desempeño.</p> <p>-Los docentes expresaron abiertamente (aunque de manera respetuosa) que el autoritarismo que en ocasiones emplea la gestión directiva afecta el clima organizacional en el centro. Al principio se</p>	<p>-Computador</p> <p>-Video Beam</p> <p>-Hojas Blancas</p> <p>-Bolígrafos</p>	<p>-Investigadoras del proyecto</p>



**Snies: 103577**

			<p>evidenció cierta resistencia por parte de tren directivo, pero en el momento de realizar las dramatizaciones, se tomó conciencia plena de ello.</p> <p>-Se internalizó el concepto de las actitudes proactivas y se jerarquizaron en función a los requerimientos de la institución.</p> <p><b>En ambas instituciones:</b></p> <p>Se logró en líneas generales que los docentes comprendieran los contenidos impartidos y su aplicación en su desempeño cotidiano.</p>		
--	--	--	---	--	--

### Sesión N° 3

#### Objetivo General:

Desarrollar lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

Fecha	Objetivos específicos	Actividades Programadas	Resultados Obtenidos	Recursos	Responsables
	Aplicar las etapas del proceso administrativo para mejorar progresivamente el clima organizacional en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar.	<p>-Enumerar y describir cada una de las etapas del proceso administrativo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Planeación Organización Dirección Control</p> <p>-Elaborar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en cada una de las instituciones educativas, siguiendo las etapas del</p>	<p><b>En el Centro Etnoeducativo N° 10:</b></p> <p>-Los docentes comprendieron cada una de las etapas del proceso administrativo y como estas se deben llevar a cabo en la gestión académica y directiva de la institución.</p> <p>-Con algunas dificultades, se logró que los docentes establecieran líneas de</p>	<p>-Computador</p> <p>-Video Beam</p> <p>-Hojas Blancas</p> <p>-Bolígrafos</p>	<p>-Investigadoras del proyecto.</p> <p>-Docentes y directivos de las instituciones educativas.</p>





		<p>proceso administrativo.</p> <p>-Desarrollar indicadores que permitan el monitoreo del proceso para constatar las mejoras en el clima organizacional presente en las instituciones.</p> <p>-Describir el estado inicial de cada una de las instituciones y el estado ideal al que se espera llegar una vez que se hayan desarrollado los procesos para la mejora del clima organizacional.</p>	<p>acción basadas en la planeación, organización, dirección y control para mejorar los procesos administrativos en el centro etnoeducativo.</p> <p>-Se logró precisar el estado actual de la institución y el estado ideal al que se aspira llegar, pero no se pudieron construir indicadores para su monitoreo.</p> <p><b>En la I.E Denzil Escolar:</b></p> <p>-Los docentes no experimentaron dificultad para comprender como se dan cada una de las etapas del proceso administrativo en su institución, identificando los aciertos y desaciertos en cada una de ellas.</p> <p>-Se estableció una propuesta para el mejoramiento de los procesos administrativos en la institución comprendiendo cada una de las etapas ya referidas.</p> <p>-Se lograron construir algunos indicadores para el monitoreo de los procesos de organización y dirección, pero no se pudo hacer lo mismo con las fases de planificación.</p> <p><b>En ambas instituciones:</b></p> <p>-Se establecieron las bases para realizar un proyecto educativo institucional (PEI) en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar encaminado a consolidar un clima organizacional</p>		
--	--	--	--	--	--



Snies: 103577

			basado en la participación, el trabajo en equipo y el liderazgo transformacional para alcanzar las metas académicas y de gestión que se han establecido en cada centro.		
--	--	--	---	--	--

### Sesión N° 4

#### Objetivo General:

Desarrollar lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha.

Fecha	Objetivos específicos	Actividades Programadas	Resultados Obtenidos	Recursos	Responsables
	Socializar los resultados obtenidos con la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y aplicar las mejoras que se consideren pertinentes.	-Socialización de los alcances obtenidos por los docentes del Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar durante el desarrollo de las sesiones de esta propuesta.  -Comparar los factores del ambiente externo e interno del Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar que vienen afectando el clima organizacional.  -Compartir.	<b>En ambas instituciones:</b>  -Intercambio de experiencias entre los docentes del Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar en torno a la dinámica académica y organizacional que se lleva a cabo en cada una de las instituciones.  - Presentar los conocimientos y alcances obtenidos con el desarrollo de los lineamientos	-Refrigerios -Micrófonos, altavoces -Transporte (Autobús)	-Investigadoras del proyecto.  -Directivos del Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar.  (El desarrollo de esta actividad se llevará a cabo en un espacio abierto en el cual los actores puedan compartir y entrar en contacto con la naturaleza, por lo cual se escogerá una vez culminadas las actividades que componen los lineamientos)

#### 4.5 Hoja de Ruta para la Continuidad de la Propuesta

Una vez culminado el segundo ciclo de intervención se conocieron las sugerencias de los docentes en torno al mismo, lo cual sirvió de base para aplicar correctivos y aplicar una hoja de ruta para futuras sesiones de esta propuesta. Entre las recomendaciones aportadas por los docentes y las medidas implementadas se encuentran:

**Realizar una compilación del material presentado en el taller:** Para ello se elaborará un material digital con todos los fundamentos teóricos abordados en la intervención y las actividades prácticas que lo sustentan, el cual será entregado a la dirección de los planteles educativos para que se los hagan llegar a los docentes. Este material será complementado con una presentación en Power Point donde se destacan los puntos más importantes que fueron considerados.

**Necesidad de evaluar el impacto de la propuesta:** Esto conlleva a un seguimiento continuo del clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones objeto de estudio para determinar la efectividad que ha tenido la propuesta. En caso de persistir o presentarse nuevas falencias en lo concerniente a este aspecto las facilitadoras (junto con el tren directivo de ambas instituciones) establecerán mecanismos correctivos. Para seguir este proceso con la regularidad que amerita, es necesario evaluar a intervalos de un mes los resultados alcanzados, para lo cual deberán concertarse reuniones entre los facilitadores de la propuesta, los directivos de ambas instituciones y representantes del profesorado.

**Aplicar la propuesta de intervención:** Para aquellos docentes de las instituciones objeto de estudio que no pudieron participar de la misma, así como aquellos de otros centros que puedan ser invitados. Esto implica establecer un nuevo cronograma y acatar las medidas de bioseguridad que se vienen aplicando con el retorno a la escolaridad presencial.

**Diseñar un nuevo ciclo del taller:** En el que se puedan abordar otros aspectos relacionados con el clima organizacional que por razones de tiempo no fueron previamente considerados, tales como: El trabajo en equipo, la resolución de conflictos, el liderazgo, así como



**Snies: 103577**

el desarrollo de proyectos educativos en consonancia con las particularidades del contexto educativo de ambas instituciones. Para ello se deben jerarquizar los contenidos programáticos y establecer con la dirección de los planteles las fechas y lapsos de tiempo que se puedan destinar a esta propuesta. En este sentido, la idea que impulsa la continuidad es la formación continua del profesorado.



## **4.6 CONCLUSIONES**

Una vez analizada la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta y la realización del diario de campo en las instituciones objeto de la presente investigación, se exponen las conclusiones derivadas del presente estudio, a partir de los objetivos sobre los que se fundamentó. Primeramente, para el objetivo específico: Conocer los aspectos que integran la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, se concluye lo siguiente:

De acuerdo con la mayoría de los directivos encuestados (50%), el clima organizacional presente en la I.E Denzil Escolar y el Centro Etnoeducativo N° 10 favorece la consecución de los objetivos planteados, lo cual es refutado por un 33,33% de los directivos, quienes consideran que esto solo se presenta algunas veces. A esto se suman las observaciones registradas en el diario de campo, en las cuales se pone de manifiesto que la presencia de un liderazgo autoritario en ambas instituciones que afecta el clima de estos centros.

Otro aspecto que incide en el clima organizacional es el nivel de motivación del profesorado, lo cual pudo registrarse a través de las observaciones realizadas en el diario de campo y en las cuales se da cuenta de un mayor nivel de motivación por parte de los docentes más jóvenes que laboran en la I.E Denzil Escolar; mientras que en el Centro Etnoeducativo N° 10 se advierte una motivación extrínseca y discontinua por parte del profesorado, quienes en algunos aspectos muestran motivación, pero en otros reflejan apatía, lo cual se debe a las deficiencias en la planta física de esta institución además del escaso material bibliográfico y didáctico con el que cuentan.

De igual manera, la mayoría de los directivos (66.6%) consideran que siempre llevan a cabo acciones para la mejora del clima organizacional en los centros, lo cual se contrapone con las observaciones registradas en el diario de campo en las cuales se evidencia que el rendimiento del profesorado es aceptable, pero pudiera mejorarse con la presencia de un liderazgo más participativo y en el que se incluya el componente motivacional.



La aplicación de la encuesta también pone de manifiesto que los docentes y directivos difieren en torno a los aspectos del clima organizacional presente en los centros, ya que los primeros coinciden en que este se adecua a los requerimientos institucionales, mientras que los segundos consideran que no se han realizado las acciones pertinentes para mejorar aún más el clima en los centros, lo cual fue comprobado a partir de los registros del diario de campo.

Prosiguiendo con el objetivo específico: Determinar cómo es el clima organizacional escolar dentro de estas dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, se concluye a partir de la aplicación de la encuesta y el diario de campo lo siguiente:

Existen discrepancias entre docentes y directivos en cuanto a la forma en la que se viene desarrollando la comunicación en las instituciones, pues mientras los primeros consideran que esta se desarrolla de manera asertiva y se emplean acciones para su mejora progresiva, el profesorado considera que casi nunca se lleva a cabo de esa manera. Sin embargo, los registros del diario de campo demuestran que las relaciones interpersonales se desarrollan en el marco del respeto, compañerismo y en algunos casos de amistad, por lo cual se infiere que el clima organizacional presente en estas instituciones es aceptable, aunque al mismo tiempo susceptible de ser mejorado.

Asimismo, las condiciones de trabajo presente en ambas instituciones constituyen otro aspecto que incide en el clima organizacional, de acuerdo con los datos recabados con la encuesta, los directivos en un 33,33% consideran que solo algunas veces las condiciones de trabajo son las más favorables para un clima organizacional satisfactorio. Los docentes también concuerdan en este aspecto, pues en un 42.37% señalan que estas condiciones solo son favorables algunas veces. Las observaciones registradas en el diario de campo demostraron que la I.E Denzil Escolar presenta una planta física con condiciones de trabajo favorables para el desempeño de los docentes, lo cual no se manifiesta en el Centro Etnoeducativo N° 10, donde las condiciones de la planta física limitan el desempeño del profesorado y los directivos.



Otro aspecto que afecta el clima organizacional de ambas instituciones guarda relación con la implementación de incentivos. Llama poderosamente la atención que en la implementación de la encuesta la mayoría de los directivos (66.66%) reconocen que solo algunas veces se ofrecen incentivos para mejorar el desempeño del personal docente, mientras que el profesorado en un 49.15% señalan que siempre se ofrecen estos incentivos. No obstante, las observaciones registradas en el diario de campo demuestran que el personal cumple con las funciones inherentes a su cargo, pero sin que exista disposición a ir más allá de lo establecido con lo cual se pone en evidencia que los incentivos no se administran de la manera apropiada para generar en el profesorado un mayor sentido de pertenencia para con la institución.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se concluye que el clima organizacional presente en ambas instituciones es aceptable, aunque no del todo favorable para alcanzar las metas establecidas. Esto significa que, si bien existen relaciones interpersonales basadas en el respeto e incluso, la solidaridad, la dirección de ambos centros no ha emprendido acciones metódicamente planificadas para mejorar el clima en sus centros, lo cual es el resultado de la falta de capacitación de los directivos en lo que respecta a aspectos gerenciales.

Continuando con el objetivo: Identificar los elementos del rendimiento laboral presentes en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, las conclusiones reflejan lo siguiente:

Las condiciones de trabajo (principalmente las del Centro Etnoeducativo N° 10) y los incentivos que ofrece la gestión directiva de ambas instituciones no son los más apropiados para despertar en el profesorado la motivación necesaria para un máximo desempeño. Si bien con la aplicación de la encuesta y las observaciones registradas en el diario de campo se comprobó que el personal cumple con sus funciones asignadas, no se evidenció que exista en ellos la iniciativa para trabajar en equipo, ya que a juicio del 50% de los directivos esto solo se cumple algunas veces, mientras que los propios docentes reconocen en un 33,89% que esto se da algunas veces y en un 28,81% que esto no se lleva a cabo nunca.



Los registros del diario de campo ponen de manifiesto que los docentes del Centro Etnoeducativo N° 10 no tienen un amplio dominio teórico de los roles del docente, lo cual limita su desempeño, sobre todo en lo que respecta a las funciones de investigador y gerente educativo; mientras que los docentes de la I.E Denzil Escolar si cuentan con un manejo teórico de dichos roles, aunque no llevan a cabo con la regularidad requerida los de investigador y promotor social. Otros aspectos inherentes al desempeño como la puntualidad y el cumplimiento de las planificaciones se llevan a cabo de manera aceptable en ambas instituciones. Asimismo, la supervisión educativa, actúa como condicionante para que el personal cumpla con sus funciones.

Continuando con el objetivo Desarrollar lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha se llevaron a cabo dos ciclos de intervención, en el primero se realizaron actividades para conocer la dinámica académica y administrativa de ambas instituciones e informar al profesorado y tren directivo en torno al clima organizacional escolar. Además, se programó la aplicación de los instrumentos y el análisis de la información recabada, en este caso a partir de la encuesta y el diario de campo.

En el segundo ciclo de intervención se presentaron los Lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha a partir de cuatro (4) sesiones de trabajo en las cuales se abordaron aspectos como: la situación inicial que se presenta con relación al clima organizacional en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar; las actitudes que favorecen el rendimiento del personal docente y directivo en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar; las etapas del proceso administrativo para mejorar progresivamente el clima organizacional en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar y la socialización de los resultados obtenidos con la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y aplicar las mejoras que se consideren pertinentes.

Finalmente, en lo concerniente al objetivo general: Promover la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de





Riohacha, se concluye que a partir de los ciclos de intervención realizados se pudo recabar información en torno al estado inicial del clima organizacional en ambos centros y se diseñó una propuesta de intervención orientada a su mejoramiento, tomando en cuenta las necesidades evidenciadas, así como las particularidades del contexto.



#### **4.7 RECOMENDACIONES**

Atendiendo las conclusiones anteriormente expuestas y en función a los objetivos trazados para la presente investigación, se exponen las recomendaciones derivadas del presente estudio. Inicialmente para el objetivo específico: Conocer los aspectos que integran la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, se recomienda:

Mejorar los aspectos sobre los que se fundamenta el clima organizacional de los centros, a saber: comunicación, liderazgo y motivación, para lo cual los directivos, junto al profesorado deberán realizar cursos o seminarios enfocados en estos aspectos. También se deben llevar a cabo conversatorios en los cuales de manera informal los docentes y directivos aborden todo lo relacionado al clima organizacional, así como la manera en la que esto se viene manifestando en las instituciones objeto de estudio.

Incrementar la motivación del profesorado a través de recompensas monetarias (en el caso de la I.E Denzil Escolar) y no monetarias, que le hagan ver al cuerpo docente que sus esfuerzos son percibidos y valorados por la gestión directiva. De igual forma, la realización de lecturas reflexivas y motivacionales en las que se destaque el valor del esfuerzo puede aumentar la motivación de los docentes, además de su sentido de pertenencia.

Monitorear (cualitativa y cuantitativamente) el clima organizacional de las instituciones, para lo cual se pueden adaptar los instrumentos reseñados en la literatura especializada o bien diseñarlos en función de las particularidades específicas de cada centro. Los resultados aportados por estos instrumentos deberán ser socializados y analizados con los docentes a fin de mejorar aquellos aspectos que en el corto o mediano plazo pudieran afectar el clima organizacional.

Continuando con el objetivo específico: Determinar cómo es el clima organizacional escolar dentro de estas dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, se recomienda lo siguiente:



Mejorar la comunicación descendente (de los directivos hacia los docentes) para ello es pertinente que los directivos se documenten en torno a los principios de la comunicación asertiva, ya que esto les permitirá impartir directrices de trabajo de manera clara, directa y sin afectar la susceptibilidad del profesorado. También se deben analizar el curso de las relaciones interpersonales entre los docentes y en caso de detectar discrepancias o desacuerdos recurrir al diálogo para enfrentar estas situaciones.

Solicitar a las autoridades competentes la mejora en las condiciones de operatividad del Centro Etnoeducativo N° 10, requiriendo la dotación de inmuebles, material didáctico y mejora de la planta física de la institución. Para ello es pertinente desarrollar un Proyecto Educativo Comunitario (PEC), en el cual la escuela y la comunidad unifiquen esfuerzos para la mejora de la infraestructura. En el caso de la I.E Denzil Escolar, se recomienda supervisar periódicamente las condiciones en las que docentes y estudiantes llevan a cabo los procesos de enseñanza – aprendizaje y en caso de detectar deficiencias en la planta física, mobiliario o equipos didácticos notificarlas oportunamente a la gestión directiva, la cual (por tratarse de una institución privada) está en capacidad de gestionar los recursos para el mantenimiento de este centro.

Conocer las expectativas del personal a fin de establecer un sistema continuo de incentivos que se corresponda con los recursos de las instituciones. Para ello se pueden llevar a cabo encuestas, conversaciones informales o reuniones en las cuales los directivos conozcan cuales son los incentivos que demanda su personal. La administración oportuna de estas recompensas puede redundar en un mayor compromiso por parte del personal, con lo cual sus funciones dentro de la institución se optimizan.

Avanzando con el objetivo: Identificar los elementos del rendimiento laboral presentes en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, las recomendaciones apuntan a lo siguiente:

Realizar cursos de actualización permanente para que lo docentes reconozcan los roles inherentes a su cargo, así como la forma más acertada de llevarlos a cabo, de igual manera



establecer indicadores de rendimiento laboral que sirvan para monitorear el desempeño del profesorado. Otro aspecto que debe llevarse a cabo es realizar reuniones trimestrales en las que se aborde el tema del desempeño docente y las estrategias que se pueden emprender para su optimización progresiva.

También es necesario establecer mecanismos de control para que la puntualidad de los docentes mejore y realicen oportunamente la planificación escolar. Si bien se pueden establecer sanciones para aquellos que incurran en esta falta, es más pertinente realizar conversaciones informales y en tono conciliatorio con aquellos docentes cuya puntualidad no sea la más oportuna a fin de hacerles ver los problemas que esta situación genera en las instituciones y encontrar juntos soluciones consensuadas.

Prosiguiendo con el objetivo: Desarrollar lineamientos de gestión del clima organizacional escolar para fortalecer el rendimiento laboral en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, se recomienda:

Realizar una reunión con los docentes, personal administrativo y obrero para socializar y analizar la propuesta adjunta a la presente investigación (2do ciclo de intervención) De esta forma, los lineamientos trazados para la mejora del clima organizacional podrán adecuarse a las expectativas del personal, pero también a las particularidades de cada institución. Una vez que se logren acuerdos consensuados para su implementación, se deberán aplicar en el Centro Etnoeducativo N° 10 y la I.E Denzil Escolar, monitoreando cada una de las sesiones previstas, así como los resultados obtenidos.

Por último, en lo que respecta al objetivo general: Promover la gestión del clima organizacional escolar en dos instituciones educativas del Distrito Turístico y Cultural de Riohacha, se recomienda ampliar los conocimientos en torno al clima organizacional y la manera en que este se desarrolla en las organizaciones educativas, asimismo implementar la propuesta adjunta al presente estudio y evaluar sus resultados en el mediano plazo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (2006). *La Calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/44818477\\_La\\_Calidad\\_de\\_la\\_educacion\\_ejes\\_para\\_su\\_definicion\\_y\\_evaluacion?enrichId=rgreq](https://www.researchgate.net/publication/44818477_La_Calidad_de_la_educacion_ejes_para_su_definicion_y_evaluacion?enrichId=rgreq)
- Aguilera, J y Gálvez, L (2004) *La Gestión Educativa desde una Perspectiva Humanista*. Buenos Aires, Argentina: RIL Editores
- Amoros, E (2012) *Panorama de emprendimiento*. México, D.F, México: Editorial Mc Graw Hill..
- Arciniega, J (2012) *Ambiente General y Específico que Afecta la organización Empresarial*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/ambiente-general-especifico-afecta-organizacion-empresarial/>.
- Ballart, X. (2007) *Banco de buenas prácticas del proyecto la mujer inmigrada, en: Proyecto La Mujer Inmigrada. Igualdad, participación y liderazgo en el ámbito local*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. Instituto de Gobierno de Políticas Públicas.
- Bolívar, A (2013) *La Autonomía de los Centros Educativos de España*. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n13-bolivar-botia.pdf>. El 18/09/2018.
- Boni, A., Lozano, J.F. (2007) The Generic Competences: An Opportunity for ethical learning in the European Convergence in Higer Education. *Higer Education*, 54 (1), pp.819-831.
- Brunet, L. (2009) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México, D.F, México: Editorial Trillas.
- Burns, J y Bass, A (2001) *Liderazgo Transformacional*. Recuperado de: <http://www.encyclopediainfinanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>.
- Calderón, G; Naranjo, J y Álvarez, C (2007) *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Recuperado de: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html).
- Cañón, C (2003) *Estándares de Calidad: Sus Efectos en las Aulas*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Carrillo, J (1994). *Gestión Total de Personal*. México D.F, México: Editorial Grijalbo.
- Caso, A (2003) *Sistemas de Incentivos de la Producción*. Madrid, España: Editado por la Fundación Confemetal.
- Chiavenato, I (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F; México. Mc Graw Hill 9na Edición
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F, México. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Cijón, M (2004) *Encuentros Cara a Cara. Valores y Relaciones Interpersonales en la Escuela*. Barcelona, España: Editorial Grao.
- Cole, R. (2008) Educating Everybody's Children: Diverse Teaching Strategies for Diverse Learners. United States of America. USCD.
- Congreso de la República de Colombia (1993) *Ley 60 Por la cual se dictan normas orgánicas sobre la distribución de competencias de conformidad con los artículos 151 y 288 de la Constitución Política y se distribuyen recursos según los artículos 356 y 357 y se dictan*



Snies: 103577

- otras disposiciones. Recuperado de:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=274>
- Congreso de la República de Colombia (1994) *Ley 115 Por la cual se expide la Ley General de Educación*. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85906_archivo_pdf.pdf)
- Congreso de la República de Colombia (1994) Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Ley 152. Recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/ley-no-152-organica-del-plan-de-desarrollo-de-colombi>
- López, R. (2012). *Manual del Supervisor Director y Docente*. Caracas, Venezuela: Printer publicaciones Confort.
- Cornejo, R y Redondo, J (2001) *El Clima Escolar Percibido por los Alumnos de Educación Media*. Revista última década 15 (1). Pp. 11-50
- Davis, K y Newstrom, J (2004) *Habilidades del Gerente*. Editorial. México D.F, México:Mc Graw Hill.
- Departamento Nacional de Planeación (2019) Proyecto Visión Colombia II Centenario. Recuperado de: [https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiaIIcentenario\\_2019comple.pdf](https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiaIIcentenario_2019comple.pdf)
- Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Escudero, M. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Estruch, J (2007) *Autonomía Escolar. De las Expectativas a las Realidades*. Recuperado de: <http://adinavarra.com/old/jornadasautonomia/ponencias/Ponencia-%20Joan%20Estruch.pdf>
- Fonseca, S, Correa, A, Pineda, M. y Lemus, F. (2011). *Comunicación oral y escrita*. México D.F, México: Pearson Educación S.A.
- Gómez, B (2010) *Diez claves para el trabajo en equipo*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article>
- Gómez, M (2016) *Liderazgo en los directivos docentes de las instituciones educativas*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarium en Educación, mención Gerencia de las Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo Venezuela.
- Graffe, G (2002) *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Revista de Pedagogía 23 (68) Pp. 25-37.
- Guillen, L. y Guil, M. (2000). *Clima Organización*. México D.F, México: Prentice Hall.6ta Edición..
- Iltzaliburri, A (2016) *¿Cómo Evalúa América Latina a sus Maestros?* Recuperado de: <https://distintaslatitudes.net/evaluacion-docente-al>
- Imbernón, F. (2007). *Nuevos retos de la profesión docente*. Recuperado de: [http://www.ub.edu/relfido/docs/NUEVOS\\_RETOS\\_DE\\_LA\\_PROFESION\\_DOCENTE.pdf](http://www.ub.edu/relfido/docs/NUEVOS_RETOS_DE_LA_PROFESION_DOCENTE.pdf) f Consultado el: 27/09/2018.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2015) *Condiciones de Trabajo y Salud*. Recuperado de: <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/condiciones-de-trabajo-y-salud>



- King, K (2012) *Comunicación Organizacional: Tipos, Flujos, Barreras y Auditoría*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Legalmag (2016) *Condiciones de Trabajo*. Recuperado de: <https://definicionlegal.blogspot.com/2015/05/condiciones-de-trabajo.html>.
- Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Aportes desde la investigación..* Santiago, Chile: Editorial Salesianos Impresores
- Lepeley, M. (2010) *Gestión y Calidad en Educación: Un modelo de evaluación*. Santiago, Chile: Mc. Graw-Hill.
- Lusthaus, C y Otros (2001) *Mejorando el Desempeño de las Organizaciones*. San José, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Manguisch, G (2009), *La Gestión Educativa*. Recuperado de: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>.
- Maxwell, J (2003) *Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo*. México, D.F, México: Editorial Grupo Nelson.
- McAdams, J. (2008) *Premiar el Desempeño*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mehrabian, A (2016) *Como la Empresa Puede Mejorar las Relaciones Interpersonales de los Empleados*. Recuperado de: <http://destinonegocio.com/ve/emprendimiento-ve/como-la-empresa-puede-mejorar-las-relaciones-interpersonales-de-los-empleados/>
- Ministerio de Educación Nacional (2006) *Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/Plan%20decenal%20de%20educacion%202006%20-%202016.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2013) *Perfil Educativo Departamento Bolívar*. Recuperado de: [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-335825\\_archivo\\_pdf\\_perfil\\_educativo.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-335825_archivo_pdf_perfil_educativo.pdf) Consultado: 20/11/2017.
- Ministerio de Educación Nacional (2007) *La Gestión Educativa es la vía al Mejoramiento de la Educación*. Recuperado de: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-137440.html>.
- Ministerio de Educación Nacional (2008) *Guía para el Mejoramiento Institucional*. Bogotá, Colombia: Editado por el Ministerio de Educación Nacional.
- Nereci, I. (2005) *Supervisión Escolar. Retos y Paradigmas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapeluz.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco 2018) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú: Editorial Lance Grafico.
- Robbins S. y Coulter M. (2005) *Administración*. México D.F, México: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. México D.F, México: Editorial Pearson Educación.
- Rojas, S (2011) *Desempeño docente en educadores que laboran simultáneamente en escuelas públicas y católicas en educación media general*. Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster en gerencia Educativa Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- San Andrés, R. (2004) *Guía de Buenas Prácticas por el Empleo para Colectivos Vulnerables..* Madrid, España: Editado por Cruz Roja Española.



Snies: 103577

- San Martín, D (2014) *Teoría fundamentada y Atlas. Ti: recursos metodológicos para la investigación educativa*. Revista Electrónica de Investigación Educativa 16 (1) Pp. 42-57.
- Suarez, M (2014) *Sólo el Trabajo en Equipo hará crecer tu empresa*. Diario El País. Edición Europa.
- Tamayo y Tamayo, M (2008) *El Proceso de la Investigación Científica*. México D.F, México: Editorial Limusa.
- Summers, D (2006) *Administración de la Calidad*. México, D.F, México: Editorial Pearson Educación.
- UNESCO (1998) *La Educación Encierra un Tesoro (Pilares de la Educación) Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional Sobre la Educación para el Siglo XXI*. Recuperado de: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa)
- Universidad del País Vasco (2008) *Relaciones Interpersonales. Generalidades*. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/xabier.zupiria/liburuak/relacion/1.pdf>.
- Vegas, E y Umansky, I (2005) *Mejorar la enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos*. Editado por el Banco Mundial. Washington D.C.
- Villegas, L (2014) *Clima organizacional y Realidad Educativa: Un repensar desde los escenarios de la contemporaneidad*. Arjé Revista de Postgrado. Universidad de Carabobo 10 (19) Pp. 55-61.
- Werther, w. y Davis, k. (2007) *Administración del personal y recursos humanos*. México D.F, México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Wiemann, M (2011) *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales*. Barcelona, España. Editorial UOC
- Ynfante, R (2008) *Los Incentivos y la Motivación Laboral*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>.





# **ANEXOS**

**Snies: 103577**

**Foto N° 1**  
**Estudiantes de la I.E Denzil Escolar**



**Foto N° 2**  
**Moradores de la comunidad de Cucurumana adyacente al centro etnoeducativo N° 10**



**Foto N° 4**  
**Salones de la I.E Denzil Escolar**



**Foto N° 4**  
**Planta Física del Centro Etnoeducativo N° 10**



**Foto N° 5**  
**Docentes del Centro Etnoeducativo N° 10 participando en actividades de extensión comunitaria.**





INSTRUMENTO APLICADO CON LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DURANTE EL  
 PRIMER CICLO DE INTERVENCIÓN.

Pregunta Nº	Premisa	Alternativas de respuesta				
		S	CS	AV	CN	N
	<b>Usted como docente/directivo de la institución considera que:</b>					
1	El clima organizacional presente en su institución favorece la consecución de los objetivos académicos					
2	Realiza acciones para mejorar el clima organizacional presente en su institución.					
3	La comunicación entre directivos y docentes se desarrolla de manera asertiva					
4	Realiza acciones para mejorar la comunicación en su institución.					
5	Las condiciones de trabajo son favorables para el logro de los objetivos académicos.					
6	Se emprenden acciones para mejorar las condiciones de trabajo en la institución.					
7	Se ofrecen incentivos para mejorar el desempeño del personal docente.					
8	El personal se siente reconocido en sus funciones cuando se le otorga este tipo de incentivos					
9	El estilo de liderazgo que maneja el director favorece la consecución de las metas académicas de la institución.					
10	El estilo de liderazgo que maneja el director permite que el personal docente tome parte en las decisiones que se llevan a cabo en el plantel.					
11	Existe disposición por parte del personal para el trabajo en equipo.					
12	La dirección del plantel promueve el trabajo en equipo como parte de su filosofía de gestión.					