

Determinación del Clima Organizacional del Área Académica en la Institución Educativa
Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas, INCOMEB en el año 2021

Autor:

Valeria Velasco Quintero

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Buenaventura, Valle del Cauca

2022

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a:

Universidad del Valle Sede Pacífico. Av. Simón Bolívar, km 9 Valle del Cauca

Contacto: valeria.velasco@correounivalle.edu.co

Determinación del Clima Organizacional del Área Académica en la Institución Educativa
Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas, INCOMEB en el año 2021

Autor:

Valeria Velasco Quintero

Trabajo de grado como requisito para optar al título de administrador de empresas.

Asesor(a):

Juliana Acevedo Escalante

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Buenaventura, Valle

2022

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a:

Universidad del Valle Sede Pacífico. Av. Simón Bolívar, km 9 Valle del Cauca

Contacto: valeria.velasco@correounivalle.edu.co

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal realizar una determinación del clima organizacional de la Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas INCOMEB en Buenaventura, a través del análisis de aquellos factores que inciden en el ambiente laboral de esta; tales como la cultura organizacional, la comunicación, las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa, entre otros.

Para la ejecución del presente trabajo se utilizaron diferentes teorías que han surgido alrededor del tema clima laboral a fin de dar respuesta a incógnitas presentadas, para el desarrollo de esta investigación se utilizó como modelo guía el instrumento de medición de los autores Litwin & Stringer.

El contenido de la investigación incluye aspectos como; el planteamiento y la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación del problema, el estado del arte, los marcos de referencia, los aspectos metodológicos, el cual incluye el tipo de estudio, método de investigación, tipos de enfoque, población, y las fuentes y técnicas de recolección de datos.

Posteriormente se realizó un análisis de toda la información a partir la aplicación del instrumento de medición, en donde se determinó las variables o dimensiones críticas en el ambiente laboral, además se realizó la estructuración de un plan de acción o una propuesta de mejoramiento enfocado en mantener las fortalezas referidas en el análisis y al mejoramiento o mitigación de las dimensiones que fueron identificadas como debilidades con el fin de obtener un buen clima laboral, el cual redunde en una mayor productividad para la organización.

Palabras claves

clima organizacional, relaciones, trabajo en equipo, institución educativa, Litwin, stringer.

Contenido

Portada

Contenido (general, de tablas, figuras y gráficos)	ii
Introducción	vii
1. Problema de investigación	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Formulación del problema	11
2. Objetivos	12
2.1 Objetivo General.....	12
2.2. Objetivos Específicos	12
3. Justificación	13
4. Marcos de referencia	15
4.1 Estado del arte	15
4.2 Marco contextual	17
4.2.1 Ubicación geográfica.....	17
4.2.2 Presentación de la Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas INCOMEB.....	18
4.3 Marco Conceptual	19
4.4 Marco teórico	20
4.4.1 Clima organizacional	20
4.4.2 Modelos de Estudios de Clima Organizacional	26
4.4.2.1 Modelo de Medición del Profesor Carlos Mendéz – Instrumento para medir el Clima en las organizaciones Colombianas (IMCOC)	26
4.4.2.2 Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” (Londoño, 1993)	28
4.4.2.3 Cuestionario de Litwin y Stringer	31
4.5 Marco legal.....	34
5. Metodología	36
5.1 Tipo de estudio.....	36
5.2 Método de Investigación.....	36

Método de Observación	36
Método Deductivo	37
5.3 Tipo de Enfoque.....	37
5.4 Población.....	38
5.5 Instrumento de investigación	38
5.5.1 Fuentes primarias	38
5.5.2 Fuentes Secundarias	40
6. Caracterización de la Institución INCOMEB.....	40
6.1 Factores Sociodemográficos de la población encuestada.	43
7. Identificación de los factores que influyen en el clima organizacional del área académica de la Institución INCOMEB.....	46
7.1 Calificación de las dimensiones del clima	47
7.2 Estructura	49
7.3 Responsabilidad	54
7.4 Recompensa	58
7.5 Desafíos	61
7.6 Relaciones.....	65
7.7 Estándares.....	69
7.8 Estándares.....	73
7.9 Conflicto	76
7.10 Identidad	79
8. Propuesta de plan de acción	82
9.Conclusiones	929
10 . Recomendaciones.....	94

Lista de Tablas

Tabla 1: Análisis de estudios anteriores	15
Tabla 2:Marco legal	Error! Bookmark not defined.
Tabla 3: Evaluación del cuestionario	40
Tabla 4: Calificación cuantitativa y cualitativa	46
Tabla 5: Resultados por dimensión	47
Tabla 6: Resultados por dimensión-Estructura	49
Tabla 7: Resultados por dimensión - Responsabilidad.....	54
Tabla 8: Resultados por dimensión - Recompensa	58
Tabla 9: Resultados por dimensión - Desafíos	61
Tabla 10: Resultados por dimensión - Relaciones.....	65
Tabla 11: Resultados por dimensión - Cooperación	69
Tabla 12: Resultados por dimensión - Estándares.....	73
Tabla 13: Resultados por dimensión - Conflicto	76
Tabla 14: Resultados por dimensión - Identidad	79
Tabla 15: Clasificación debilidades y fortalezas	82
Tabla 16: Área de mejora 1 - Conflicto	83
Tabla 17: Área de mejora 2 - Relaciones	84
Tabla 18: Área de mejora 3 - Recompensa	85
Tabla 19: Área de mejora 4 - Responsabilidad.....	86
Tabla 20:Área de mejora 5 - Cooperación	87
Tabla 21: Área de mejora 6 - Desafíos	88
Tabla 22: Área de mejora 7 - Estructura	89

Tabla 23: Área de mejora 8 - Identidad.....	90
Tabla 24: Área de mejora 9 - Estándares.....	91

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo Terry Franklin	21
Figura 2: Modelo organizacional Litwin y Stringer	26
Figura 3: Distribución por género	43
Figura 4: Distribución del área académica	43
Figura 5: Distribución por edad.....	44
Figura 6: Distribución por nivel de estudios.....	45
Figura 7: Diagrama de araña de las dimensiones.....	48
Figura 8: Calificación Cualitativa.....	49
Figura 9: Diagrama de araña-Estructura.....	52
Figura 10: Calificación cualitativa-Estructura.....	53
Figura 11: Diagrama de araña-Responsabilidad	56
Figura 12: Calificación cualitativa-Responsabilidad	57
Figura 13: Diagrama de araña - Recompensa	59
Figura 14: Calificación cualitativa-Recompensa.....	60
Figura 15: Diagrama de araña-Desafíos	63
Figura 16: Calificación cualitativa-Desafíos	64
Figura 18: Diagrama de araña-Relaciones	67
Figura 18: Calificación cualitativa-Relaciones	67
Figura 19: Diagrama de araña-Cooperación.....	71
Figura 20: Calificación cualitativa-Cooperación.....	72
Figura 21: Diagrama de araña-Cooperación.....	74
Figura 22: Calificación cualitativa-Cooperación.....	75
Figura 23: Diagrama de araña-Conflicto	77
Figura 24: Calificación cualitativa-Conflicto	78
Figura 25: Diagrama de araña-Identidad.....	80
Figura 26: Calificación cualitativa-Identidad	81

Introducción

Con el desarrollo del hombre todas sus relaciones se han transformado, incluyendo la relación empleador-trabajador, estos últimos a través de la lucha de la clase obrera han adquirido derechos que han permitido que sus obligaciones laborales sean más amenas y justas. Actualmente, es fundamental que los empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo, pues esto está relacionado con la productividad de sus labores, que a su vez repercute significativamente en el rendimiento de las empresas. “Las dimensiones espaciales, la seguridad, las instalaciones, el equipamiento con el que cuentan los trabajadores, las condiciones climatológicas, la contaminación, incluso la decoración de los espacios en los que los trabajadores interactúan, son elementos que influyen en la creación de un ambiente de trabajo adecuado” (ISO Tools, 2015, par.6).

En la obra Administración de los recursos humanos de Chiavenato (1994) recalca que “una organización solo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no puedan lograrse mediante iniciativa individual”. Asociándolo con el estudio en mención, donde el logro de objetivos solo se conseguirá si la comunidad educativa en general se identifica con la institución a la que pertenece, permitiéndoles desenvolverse y llegar a conseguir de manera óptima el logro de los objetivos.

Dado lo anterior, el presente trabajo de investigación busca determinar el clima organizacional del área académica de la Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas INCOMEB, colegio creado desde el año 1994, siendo de las instituciones pioneras en la ciudad, con gran trayectoria, calidad humana y profesional; capacitada para brindar educación a los niños y jóvenes de toda la comunidad bonaverense con énfasis en las áreas comerciales y sistemas.

Se identificarán elementos que permitirán dar a conocer el estado actual del INCOMEB en cuanto a su clima organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación. En síntesis, este estudio proporcionará información descriptiva sobre el clima organizacional por ser un tema de gran importancia para todas las organizaciones que buscan un mejoramiento del ambiente de su institución. Para el cumplimiento de este, inicialmente se identificará el problema y sus causas, para determinar el clima organizacional del área académica del INCOMEB, posteriormente se determinarán los objetivos del trabajo, se justificarán los motivos por el cual este análisis se va a llevar a cabo, se expondrán marcos de referencia en los cuales se abordarán diferentes teorías con el instrumento de medición el cuestionario de Litwin y Stringer. También, se explicarán aspectos metodológicos, método de estudio y fuentes de información. Se analizará la información obtenida mediante encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores del área académica, se llevará a cabo un plan de acción para ayudar a desarrollar la investigación, también se definirán las conclusiones y se darán recomendaciones.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan con la finalidad de lograr una enseñanza-aprendizaje de la mejor calidad.

El clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales, política interna y externa a nivel de gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal al interior de la institución educativa que se proyecta hacia el contexto social. El clima organizacional es considerado como uno de los factores con mayor relevancia para determinar el éxito o fracaso de una organización. Debido a que las variables que afectan al clima organizacional están condicionadas por las percepciones individuales, las cuales resultan imposibles de deducir. Por lo tanto, es de suma importancia fomentar un ambiente de trabajo agradable, en el cual, el logro de los objetivos sea compromiso de los colaboradores. (Maldonado, s.f.)

La constante capacitación de docentes y directivos es vital para que las organizaciones educativas enfrenten una realidad competitiva cambiante en cuanto a estructura organizacional. Ante esta realidad un adecuado funcionamiento directivo conlleva a que el trabajador, profesional o empleado conviva en un ambiente armonioso, generando mejores desempeños laborales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la determinación del clima organizacional propuesto en el presente trabajo se realizará en la Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas INCOMEB, colegio creado desde el año 1994 dedicado a la enseñanza a la población de Buenaventura en educación básica y media.

Realizada una observación directa sobre el desempeño del colegio, se pudo observar que INCOMEB en el año 2019 presentó una baja en el posicionamiento del ranking de colegios en los resultados de las pruebas saber de Buenaventura, donde anteriormente se ubicaba en las primeras 7 posiciones, y en el año 2020 bajó varios puestos hasta el lugar 13. En ese mismo orden, se logró evidenciar una reducción de los alumnos matriculados, la institución ha presentado una tendencia negativa con una variación del -25% con respecto al año 2020 y 2021, trayendo consigo efectos como la desconfianza de los padres de familia al momento de elegir el INCOMEB como la institución que educara a sus hijos, también una notable disminución en las matrículas y una constante rotación del personal académico, conllevando a la institución a tener una baja productividad, generando una gran desmotivación e incertidumbre en los colaboradores y afectando así, no solo a su personal de apoyo y la dirección de la institución; sino a la comunidad educativa en general.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se puede afirmar que, si dichos efectos no son tratados a tiempo y de manera correcta pueden derivar en baja productividad, inestabilidad laboral, ausentismo laboral, desmotivación de los colaboradores al momento de realizar sus labores, lo cual se traduce en insatisfacción laboral.

De acuerdo con todo lo anterior y haciendo énfasis que el talento humano es un factor importante y relevante en los procesos empresariales, es de gran importancia conocer los factores que influyen en el clima organizacional de los colaboradores y en específico aquellos elementos que inciden negativamente. Se realizará un proceso investigativo en la institución educativa, con el objetivo de obtener datos de gran importancia sobre el clima organizacional de INCOMEB que abarca las relaciones interpersonales, la motivación, la percepción entre otros factores que son de gran importancia para que el INCOMEB tome medidas correctivas y preventivas con el fin de

prestar un servicio de mayor calidad, al mismo tiempo en satisfacer las necesidades del personal que hacen parte de la misma.

El área académica de la institución educativa INCOMEB es la división operativa de este colegio, pues ella la integran las personas que llevan a cabo la formación y organización de los docentes. Está conformada por el rector, el coordinador, un asesor y 20 profesores. Se considera que esta es el área más importante, pues ella se llevan a cabo las funciones de la razón de ser del colegio, por ello se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el clima laboral del área académica en la Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas, INCOMEB?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar el clima laboral del área académica en la Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas INCOMEB ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Marítimo, Biodiverso, Ecoturístico de Buenaventura para el año 2021.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica para sustentar e identificar el problema y delimitar la investigación.
- Elaborar una caracterización interna y externa del colegio INCOMEB.
- Identificar los factores que influyen en el clima organizacional del área académica del colegio INCOMEB.
- Diseñar un plan de acción que mejore el clima organizacional del área académica del INCOMEB.

3. Justificación

La sociedad actual se ha tenido que enfrentar a una serie de cambios acelerados que han afectado la esfera económica, social, política y también se ha involucrado en el mundo de las organizaciones, modificando la forma de pensar y los estilos de vida (Maldonado., et.al, 2006). Al respecto, Maldonado (2006) y Pérez de Maldonado (2000) (citado en Maldonado., el.al, 2006),:

Coinciden en plantear la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o atmósfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo. El desarrollo de la organización implica el cambio del patrón de relaciones que posee, por supuesto que esto involucra a la propia organización y su clima.

Por lo tanto, este estudio sobre el clima organizacional es relevante para INCOMEB, pues las formas de convivir en un determinado clima organizacional repercuten de forma directa en la comunidad educativa y que su buena práctica tiene vinculación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la mejora en el desempeño de los docentes. (Maldonado, s.f.). La investigación se justifica por el impacto final en la actitud, aptitud y emociones de los directivos, docentes y estudiantes por la forma como impacta el clima organizacional en la institución.

Así mismo, esta investigación es relevante considerando que se trata de una realidad educativa que evidencia problemas como el logro de resultados institucionales.

La ejecución y difusión de los resultados obtenidos en el presente estudio, tendrán un alcance representativo, facilitara el diseño de estrategias que fortalecerán el clima organizacional del INCOMEB, permitiendo mejorar la comunicación entre sus miembros, la motivación de todo el personal objeto de estudio, elevando el nivel de desempeño de los profesores en su quehacer docente, mejorando los aprendizajes de los estudiantes y generando más confianza en los padres o acudientes para seguir eligiendo el INCOMEB, como la institución preferida para la educación de sus hijos.

Desde la visión socioeducativa, estudiar en las organizaciones educativas aquellos comportamientos específicos como componentes del clima organizacional permite generar la reparación de programas de apoyo formativo para superar aquellas actitudes limitantes o debilidades actitudinales en el contexto organizacional educativo. En tal sentido, conocer el clima organizacional de la institución educativa servirá para la formación holística de directores y docentes, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan la misión y la visión de la organización.

Este proyecto es relevante pues al analizar el clima laboral de INCOMEB, permitirá observar en qué áreas hay falencias respecto al clima laboral y trabajar sobre ellas, con el fin de mejorar el servicio que se presta en la institución educativa. También es importante pues la institución está ubicada en el distrito de Buenaventura, el cual pertenece a la región del Pacífico colombiano, ciudad que posee características socioeconómicas, culturales y educativas con limitaciones. Habiendo realizado una observación directa del entorno de los estudiantes de INCOMEB, se observa un clima de violencia familiar y social en los hogares, que puede influir en el clima de la organización educativa institucional.

4. Marcos de referencia

4.1 Estado del arte

Tabla 1: Análisis de estudios anteriores

TITULO AUTORES	METODOLOGIA	RESULTADOS
Clima laboral dirigido a docentes del colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida Guainía en el año 2017 Heidi Morales y colaboradores	El método se aplicó en una población de 42 docentes de la entidad. Se aplicó un test de medición llamado C.L.A TEST DE CLIMA LABORAL, este fue encargado de describir el clima laboral en docentes en dicha institución. Consta de 93 elementos consistentes en frases cortas que describen comportamientos o conductas que pueden observarse en el ámbito laboral. Están pensados para que reflejen comportamientos que los trabajadores puedan experimentar en su puesto de trabajo y que afectan a la percepción general y la valoración de estos sobre la organización.	La investigación se realizó con el fin de describir el clima laboral en docentes del colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida-Guainía, para lo cual se contó con una muestra de 42 docentes. Las edades de los participantes oscilan entre los 25 y 62 años, a quienes se les aplicó una encuesta sociodemográfica y un consentimiento informado para conocer sus diferentes características, necesarias para dar continuidad a la investigación y esta fuera un éxito. Como resultado de esta investigación, se encontró que los docentes del Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida - Guainía, puntuaban un nivel estable de clima laboral, en algunos su puntuación es alta, pero con algunas dificultades.

TITULO AUTORES	METODOLOGIA	RESULTADOS
Descripción del clima organizacional en la institución educativa oficial La Balsa en el año 2018 Gloria Isabel Hernández Díaz	Ante la temática y problema pervividos, se diseñó una estrategia de investigación de tipo aplicado, que se relaciona con la valoración de un fenómeno (clima organizacional) en una población elegida (grupo de funcionarios). El enfoque es cualitativo.	Con referencia a los tipos de conflicto que se presentan, se puede concluir que, de acuerdo con la intensidad, predominan los conflictos de baja intensidad, ya que no se reflejan manifestaciones de agresión física, psicológica o moral acentuadas. Los signos que son evidenciados son vinculados a una agresividad de bajo nivel, enmascarada en la corporalidad, sin alcanzar niveles de maltrato, sino la expresión de actitudes hostiles.

Nota: Tomado de Hernández (2018) y Morales, et.al (2019).

4.2 Marco contextual

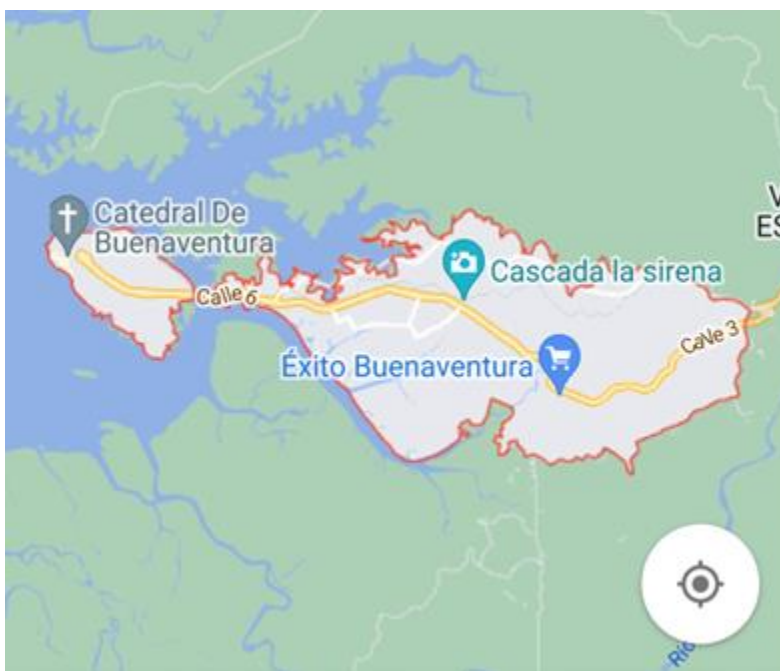
4.2.1 Ubicación geográfica

La institución educativa objeto de estudio de la siguiente investigación se encuentra ubicada en el Distrito Especial Portuario Industrial Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura - Valle del Cauca Colombia.

Buenaventura es un puerto de rada abierta, con protección natural dentro de una bahía interior abrigada. El territorio municipal es el de mayor extensión en el departamento de Valle del Cauca y está comprendido desde las orillas del océano Pacífico, hasta las cumbres de la cordillera occidental, en el sector de los Farallones de Cali, que le sirven de límite con los municipios de Jamundí y Cali. Limita por el norte con el departamento del Chocó; por el oriente con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua y Calima Darién, por el sur con el departamento del Cauca y por el occidente con el océano Pacífico. Sus tierras se distribuyen así: Piso térmico cálido; 5.300 Km²; medio: 640 Km²; frío: 58 Km² y Páramo: 30 Km². La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y presenta dos notables bahías: la de Málaga o Magdalena y la de Buenaventura, donde se encuentra la ciudad. Otros accidentes orográficos importantes son: el golfo de las Tortugas, las ensenadas de El Tigre, Guineo y las puntas Magdalena, Piedra y Soldado. La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selvas vírgenes ricas en madera, oro, platino y carbón; de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar; quebradas y corrientes menores que descienden a la cordillera, así como por numerosos y caudalosos ríos, los cuales constituyen importante reserva hidráulica para el País; entre ellos se destacan los ríos Anchicayá, cuyo cause se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica: Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mallorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y

Yurumanguí. La mayoría de estos causes son navegables, siendo utilizados por los industriales madereros que transportan sus productos desde apartados bosques hasta Buenaventura, centro principal para su comercialización (Alcaldía Distrital, 2009)

Figura 1.
Ubicación geográfica



Nota: Tomado de Google Maps

4.2.2 Presentación de la Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas INCOMEB

La Institución Educativa Técnica Comercial en Análisis y Programación de Sistemas (INCOMEB), es un colegio creado desde el año 1994, siendo de las instituciones pioneras en la ciudad, con gran trayectoria, calidad humana y profesional; capacitada para brindar educación a los niños y jóvenes de toda la comunidad bonaverense con énfasis en las áreas comerciales y sistemas. El INCOMEB, está ubicado en la comuna 10, en el barrio La Independencia, donde la mayoría de sus habitantes pertenecen a los estratos 1, 2 y 3. Esta población no es ajena a la falta de

empleabilidad que sufre la región, por tanto, sus fuentes de ingreso dependen en gran parte de la economía formal e informal apostada a largo y ancho de la comuna 10.

4.3 Marco Conceptual

Ambiente Laboral: conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo (Altman y Hodgetts, 1985)

Aprendizaje: disposición o capacidad de las personas que puede retenerse y no es atribuible simplemente al proceso de crecimiento. (Hilgard, 1979)

Capacitación docente: formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio, debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su desarrollo y crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su profesionalización y especialización para lograr un mejor desempeño, mediante la actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional, así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones (Ministerio de Educación Nacional, 2001).

Clima laboral: “Variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo” (Patterson., et.al, 2005, citado en Gómez, p.3)

Establecimientos Educativos: conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o particulares cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media; la que para prestar el servicio educativo debe contar con licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, disponer de la

infraestructura administrativa, soportes pedagógicos, planta física y medios educativos adecuados; debe combinar los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje en el marco de su Programa Educativo Institucional. (Ministerio de Educación Nacional, 2001).

Relaciones laborales:

Es el sistema en el que las empresas, los trabajadores y representantes interactúan con el fin de establecer normas básicas que rigen las relaciones en el trabajo. También se le denomina así al campo de estudio encargado de analizar estas relaciones (Trebilcock, sf).

Talento Humano: “Es el conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, capacitación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa” (Unir, 2021, par.1)

4.4 Marco teórico

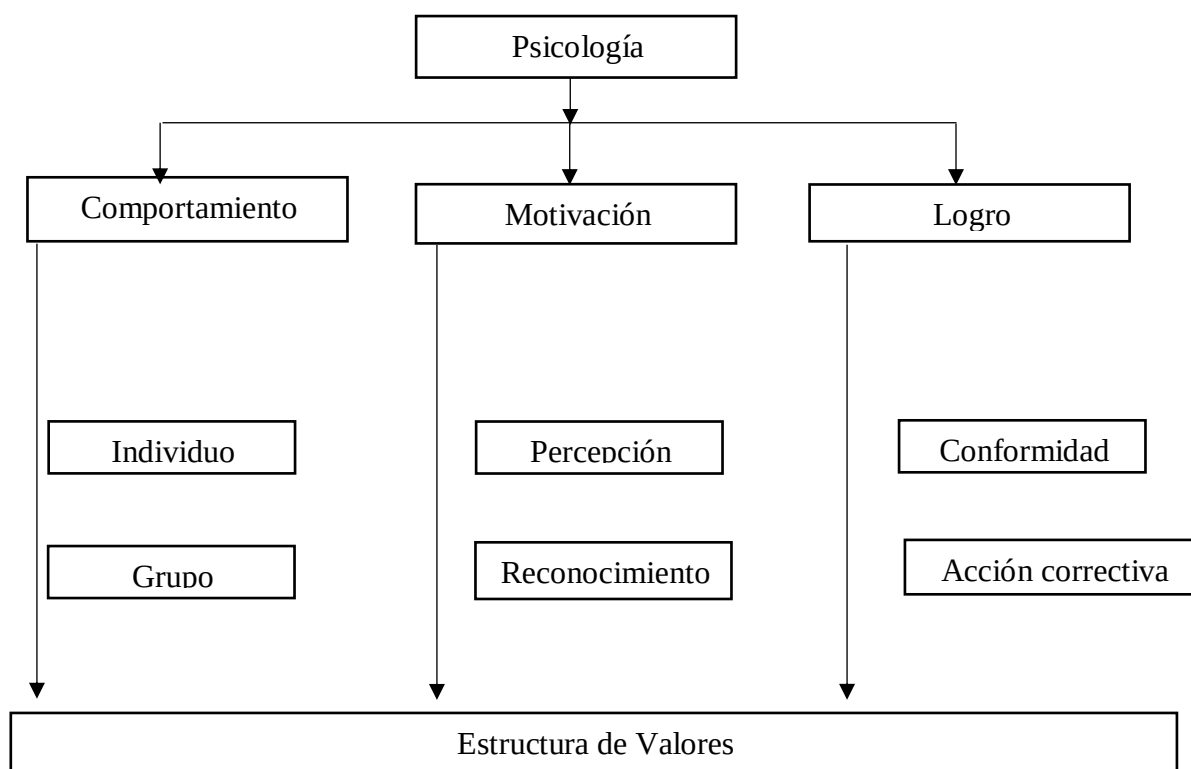
4.4.1 Clima organizacional

El clima organizacional ha cobrado gran importancia para las organizaciones. En tal sentido, estas se han dado cuenta de su importancia para lograr el éxito, pues comprende distintos puntos de vista, por lo cual se definirán algunas teorías que servirán de fundamento o referente para tener una perspectiva más amplia sobre este tópico.

Terry y Franklin (1985:46) consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. ¿Qué es lo que se logra?, ¿cómo se logra? y ¿por qué se logra? se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no solo de la administración, sino de las organizaciones.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración. Se considera al individuo como un ser socio psicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración, como a continuación se presenta:

Figura 2.
Modelo Terry Franklin



Nota: Fuente tomada de Terry y Franklin (1985)

Esta figura representa los conceptos pragmáticos de la psicología ampliamente utilizados en la escuela del comportamiento. (Chávez, 2016).

Gibson, et.al (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional (Citado en (Gómez, 2004, p.102).

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa (Citado en (Gómez, 2004).

Dado que el estudio del clima se plantea desde la necesidad de abordar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del clima es un compuesto de variables que en conjunto muestran una visión general de la organización, pasando a ser un concepto multidimensional, que se refiere al ambiente interno, con poca atención a los elementos del entorno. Las

percepciones a las cuales se refiere el concepto de clima son compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y a las diversas regulaciones formales que lo afectan (Maldonado & et.al, 2006, p.243).

Por su parte, Argyris (1957), citado en Olaz (2013), afirma que uno de los elementos más destacados dentro de una organización es la cultura, también el clima organizacional se caracteriza por tener una serie de componentes y matices. Para Tagiuri (1968) y Pace (1968) el clima laboral es ante todo una “cualidad del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos” (Olaz, 2013, p.4).

Como se observa en las anteriores descripciones, las definiciones y aportes a la definición de clima organizacional son variadas, sin embargo, todas ellas confluyen en que el clima organizacional involucra tres aspectos fundamentales: Medio ambiente empresarial, individuos que interactúan en este medio ambiente y como resultado “percepciones”. Así, es posible afirmar que el medio ambiente de trabajo es provisto por la empresa a través de la manera como está organizada, el personal que contrata, las actividades de desarrollo personal que ejecuta y los incentivos que le ofrece a sus empleados.

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Recompensa. Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafíos. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

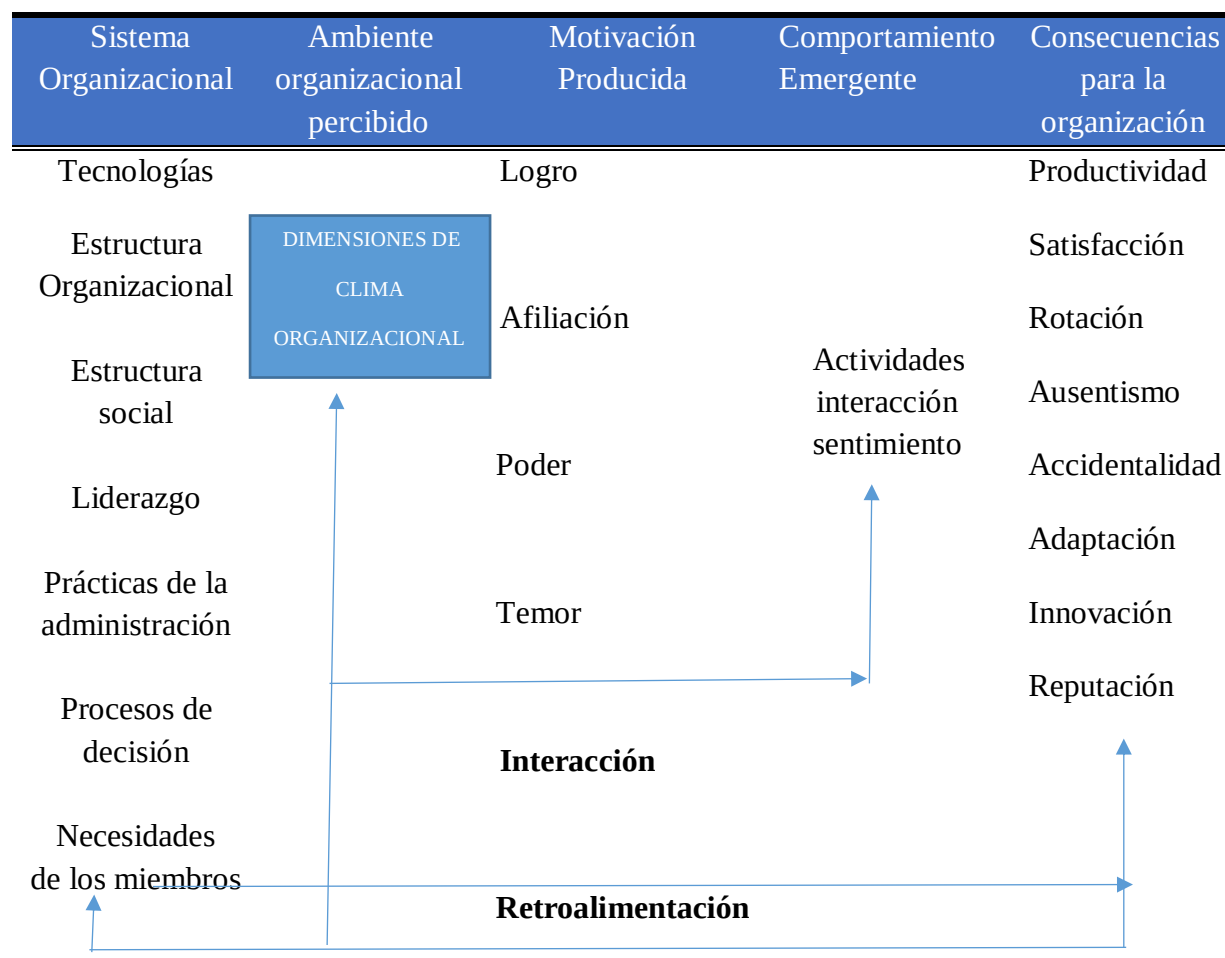
Estándares de desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Figura 3.
Modelo organizacional Litwin y Stringer



Nota: Tomado de “Organizational climate”, Simon & Schuster, N.Y, 1978

4.4.2 Modelos de Estudios de Clima Organizacional

4.4.2.1 Modelo de medición del profesor Carlos Méndez – Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones colombianas (IMCOC)

El IMCOC, es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas, en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y alto nivel de

confiabilidad en la información que suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación, y como instrumento para el procesamiento de la información, se ha diseñado el software IMCOC. Este ofrece, en su menú, información sobre: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable. Los niveles de confiabilidad de la prueba (0.89) y validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor) y en la prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), realizadas por expertos en validación de pruebas, como el Dr. Eduardo Ponce de León, en 1985, quien demostró la existencia de un factor general, validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y válido para medir el clima organizacional. El IMCOC es un instrumento que ha tenido pertinencia en el tiempo. En revisión realizada en el año 2003, sobre conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, como Lewin, Giba, Litwin y Stringer, Halpin y Croft, Schneider y Bartlett, Friedlander y Margulies, Bowers y Taylor, Ster, Payne y Pheney, Pritchard y Karasick, Moss, Downy, Hellriegel, Phelps y Slocum, Sims, La Fallette

y otros. La prueba se encuentra enmarcada en sus propuestas, validando su vigencia en la perspectiva de su fundamento teórico. Por otro lado, es un instrumento que ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las organizaciones interesadas en su aplicación una batería con preguntas adicionales complementarias e inmersas en sus variables, que responden a las necesidades de información que cada empresa necesita conocer, complementando el diseño original del instrumento. Su actualización, con preguntas complementarias, sin afectar su validez, su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo, así como la metodología empleada en su validación, son factores que diferencian este instrumento y su metodología con relación a otros. (Álvarez, 1980)

4.2.2.2 Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” (Londoño, 1993)

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es

decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación,

Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que, al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global. (García, 2009)

Según Álvarez (1995) Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad.
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.

5. Las buenas relaciones interpersonales, y
6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Álvarez (1995) Establece los siguientes factores determinantes del clima organizacional, los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia.

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. Claridad organizacional | 13. Buen servicio |
| 2. Estructura organizacional | 14. Solución de conflictos |
| 3. Participación | 15. Expresión informal positiva |
| 4. Instalaciones | 16. Estabilidad laboral |
| 5. Comportamiento sistémico | 17. Valoración |
| 6. Relación simbiótica | 18. Salario |
| 7. Liderazgo | 19. Agilidad |
| 8. Consenso | 20. Evaluación del desempeño |
| 9. Trabajo gratificante | 21. Feedback |
| 10. Desarrollo personal | 22. Selección del personal |
| 11. Elementos de trabajo | 23. Inducción |
| 12. Relaciones interpersonales | 24. Imagen de la organizacional |

4.4.2.3 Cuestionario de Litwin y Stringer

García (2009) refiere que:

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.
2. Responsabilidad: referida a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.

3. Recompensa: representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.
4. Riesgos – desafíos: corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Calor – cordialidad – relaciones: es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación/apoyo: representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
7. Estándares: corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.
9. Identidad: es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El cuestionario tiene 53 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados.

Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron:

1. British Radar: administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales.
2. Balance Radar: administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones.
3. Blazer Radar: donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional:

- 1.) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- 2.) Las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización,
- 3.) El clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral.
- 4.) El clima es una variable transversal a la organización.

Para el desarrollo de la investigación propuesta en el presente trabajo se ha decidido utilizar como modelo guía el de los autores “LITWIN & STRINGER 1968” explicado anteriormente, debido a que considera una serie de variables importantes al momento de analizar el clima organizacional y además estudia las relaciones entre el clima y diferentes tipos de liderazgo, lo cual es fundamental para

el desarrollo de la presente investigación, por otro lado, también permite la recolección adecuada de información mediante el instrumento antes referido con el cual se determinará el clima organizacional del INCOMEB.

4.5 Marco legal

Tabla 2.
Marco legal

NORMA	DEFINICIÓN
Constitución Política de Colombia	Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
Ley 115 de 1994.	La Constitución Política de Colombia promueve el uso activo de las TIC como herramienta para reducir las brechas económicas, sociales y digitales en materia de soluciones informáticas representada en la proclamación de los principios de justicia, equidad, educación, salud, cultura y transparencia.
Código Sustantivo del Trabajo	Artículo 1. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Decreto N° 1072 de 2015.	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

NORMA	DEFINICIÓN
Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Ley 715 De 2001, Art 5	Competencias de la Nación en materia de educación. Sin perjuicio de las establecidas en otras normas legales, corresponde a la Nación ejercer las siguientes competencias relacionadas con la prestación del servicio público de la educación en sus niveles preescolar, básico y medio, en el área urbana y rural.
Ley 115 de 1994	La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

Descriptivo

Los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. (Pautas para tesis, s.f.)

El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión. (Jiménez R, 1998)

Según Dankhe en 1986, indica que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Para la ejecución del presente trabajo se utilizará este tipo de estudio, ya que se busca indagar acerca de aspectos más detallados como; características demográficas, conductas, actitudes, comportamientos concretos como; las diferentes percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones laborales, entre otros aspectos relevantes para la investigación.

5.2 Método de Investigación

5.2.1 Método de Observación

Para Méndez (2016) observar en la investigación es el proceso por el cual se distinguen los diferentes aspectos que intervienen en la realidad del entorno que se estudia teniendo en cuenta objetivos planteados anteriormente.

Mediante este proceso se evidenciaron problemas existen en la organización objeto de estudio, que se tuvieron en cuenta posteriormente en la medición del clima organizacional y en el plan de acción.

5.2.3 Método Deductivo

Según Aktouf (2001) consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de una matriz teórica general preestablecida.

Para la presente investigación se utilizará el método deductivo el cual se basa en deducir algo observado a partir de una ley general.

Según Méndez (2016) El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. (pg. 240)

Partiendo de estos supuestos esta investigación se basará en los diferentes antecedentes y teorías que se han originado alrededor del tema, esto con el fin de dar respuesta a las incógnitas generadas.

5.3 Tipo de Enfoque

Cualitativo

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, ya que este es un método de estudio que se propone evaluar, ponderar e interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas con el gerente de la organización, conversaciones con los trabajadores de la

organización, entre otros, con el propósito de indagar en su significado profundo y así conocer de forma más específica las causas asociadas.

5.4 Población

Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. (Levin & Rubin, 1996)

Censo

El censo consiste en el cómputo total de la población en un momento preciso.

El presente estudio se desarrolló mediante un censo conformado por los 23 empleados que conforman el área académica del INCOMEB, los cuales están divididos en rector (1), coordinadora académica (1), asesora pedagógica (1) y docentes (20).

5.5 Instrumento de investigación

5.5.1 Fuentes primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2010)

Las fuentes primarias para esta investigación fue información suministrada por los colaboradores de la institución INCOMEB, a través de una encuesta aplicada, también información obtenida mediante una entrevista realizada a la coordinadora académica, además fue de gran relevancia toda la información que suministró la institución acerca de su plan estratégico en el transcurso de la investigación.

Observación

Se realizó una observación externa o no participe, ya que ninguno de los investigadores hace parte de la institución objeto de estudio.

Encuesta

Como técnica o herramienta de recolección de información se acudió a la encuesta, la cual se hizo para resolver interrogantes planteados acerca del entorno donde laboran los colaboradores de la institución INCOMEB, con el fin de producir datos y estadísticas concretas para poder hacer un buen análisis del clima organizacional. Para ello se utilizó el instrumento de medición realizado por los autores Litwin & Stringer el cual es un cuestionario que consta de 9 dimensiones y 53 preguntas. En este cuestionario se aplicó una escala tipo Likert, la cual va desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo y las preguntas fueron formuladas en dos sentidos: positivo y negativo. El sentido positivo califica favorablemente, de esta manera entre más de acuerdo estén los participantes del estudio mejor será su percepción; mientras que el sentido negativo califica desfavorablemente, de esta manera entre más de acuerdo estén los participantes del estudio peor será su percepción.

La escala tiene cuatro opciones de respuesta (4) que se evalúan de la siguiente manera:

Tabla 3: Evaluación del cuestionario

ESCALA	EVALUACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Nota: Tomado de referencia de escalas de mediciones

Entrevista – Semiestructurada

Para la realización del presente trabajo se le hizo una entrevista-semiestructurada al gerente de la compañía con él con el fin de recolectar información específica para el desarrollo de la investigación.

5.5.2 Fuentes Secundarias

6. Caracterización de la Institución INCOMEB

6.1 Reseña histórica

El Instituto Tecnológico en Informática y Comercio de Buenaventura INCOMEB, es una institución educativa, cultural y técnica que está regida por principios éticos, culturales y morales que resaltan la conciencia de los miembros que la componen. Es una institución al servicio de la comunidad de la costa Pacífica, cuyo objetivo es elevar el nivel cultural, educativo, moral, científico y técnico de sus educandos para que en el futuro sean personas integrales que aporten al desarrollo de la región.

Dentro de la propuesta para la convivencia se ha enmarcado en las normas que rigen varios ámbitos de la educación y el trato al menor. Se espera que el plan de clima organizacional sea una herramienta más para la formación integral del educando, cuya esencia tiene sus bases en la comunicación, aceptación y comprensión de la necesidad de establecer de mutuo acuerdo con la comunidad educativa, normas de convivencia, teniendo en cuenta que durante la jornada escolar se comparte con muchas personas de características culturales, étnicas, religiosas, ideológicas y comportamientos disimiles. De igual manera, su acatamiento sea la práctica constante en el ambiente educativo y en caso contrario sea este manual el orientador para los correctivos necesarios.

Misión

Impartir educación de óptima calidad, posibilitando la formación integral del ser humano, que le permita enfrenar los retos que le depara el futuro de manera libre, autónoma, analítica, crítica, reflexiva, responsable y honesta al graduarse como bachiller comercial técnico, analista y programador en sistemas, al igual que estar a la vanguardia de las tendencias educativas en este mundo cambiante, de acuerdo a las leyes y normas implantadas por el MEN en el desarrollo de las competencias en los educandos, que contribuya a generar cambios positivos a nivel personal, social cultural y moral, que le permitan tener claridad de sus proyecciones futuras y enfrentarse con seguridad al medio que le rodea.

Visión

INCOMEB S.A.S, tiene como visión consolidarse al año 2025, como la institución de educación básica y media que ofrece la mejor opción en formación integral al educando, con un plan de estudios en la modalidad comercial y sistemas, que indaga la necesidad del desarrollo local

en dichas áreas, respondiendo a los intereses de la población Bonaverence, con el propósito de hacer de los egresados lo más eficientes en el curso de sus estudios superiores, así como el desempeño de la vida profesional, caracterizados por ser personas de bien, justas, amantes del progreso, la cultura ancestral, la paz y la felicidad.

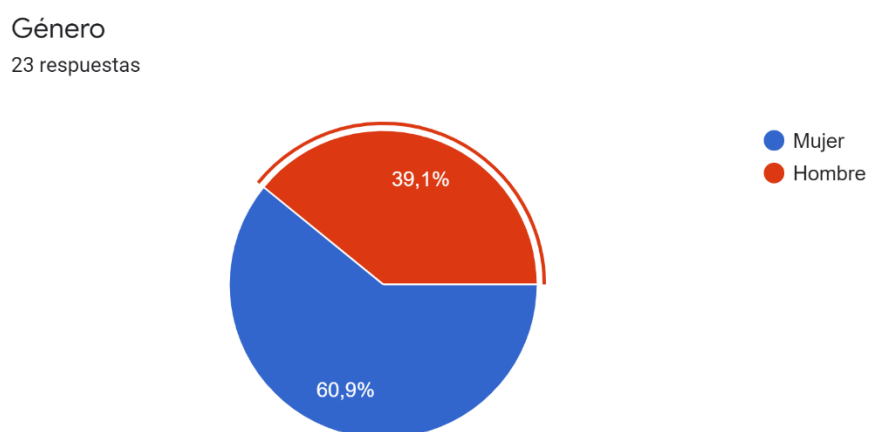
Valores

- **Responsabilidad:** es la virtud que puede observarse en uno mismo o en sus compañeros; una persona es responsable cuando, consciente de sus actos, sabe que estos son causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es necesario responder.
- **Respeto:** es una actitud ante la vida que implica aceptar y comprender al otro aun cuando su forma de expresarse y su pensamiento sean diferentes a los nuestros. Por consiguiente, cada uno de los miembros de la comunidad educativa debe practicar, la prudencia, escucha, orden, equidad y dialogo garantizando una convivencia pacífica a través del respeto institucional.
- **Honestidad:** valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Es procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones; Se es honesto consigo mismo cuando se tiene un grado de autoconciencia y es coherente con lo que piensa.
- **Autonomía:** característica de la persona que le permite libertad de opinión y decisión. Corresponde a la tarea que ejercen las colectividades y los individuos de definir su propio sentido dentro del respeto y límites pertinentes.

6.2 Factores Sociodemográficos de la población encuestada.

El presente estudio se ubicó en el área académica de la institución educativa INCOMEB, se hizo el análisis a 23 empleados distribuidos así: un rector, una coordinadora, una asesora pedagógica y 20 docentes.

Figura 3: Distribución por género

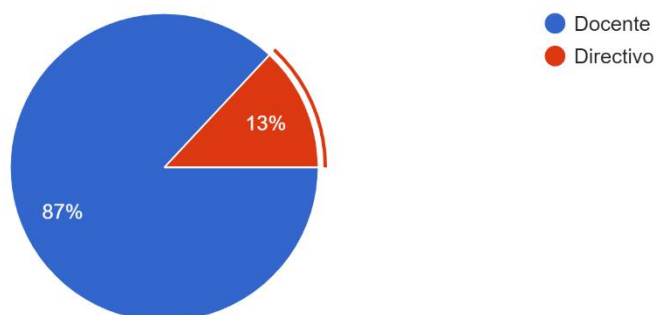


Fuente: Elaboración propia

La figura anterior muestra que, de la población encuestada el 60,9% de las personas son mujeres y un 39,1% son hombres.

Figura 4: Distribución del área académica

Área académica
23 respuestas

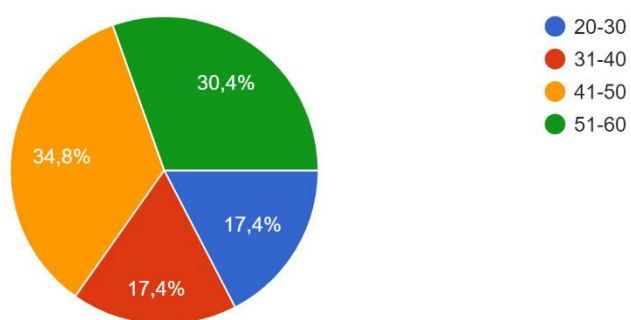


Fuentes: Elaboración propia

La figura anterior muestra que, el 13% son directivos y el 87% son docentes los cuales conforman el área académica objeto de estudio.

Figura 5: Distribución por edad

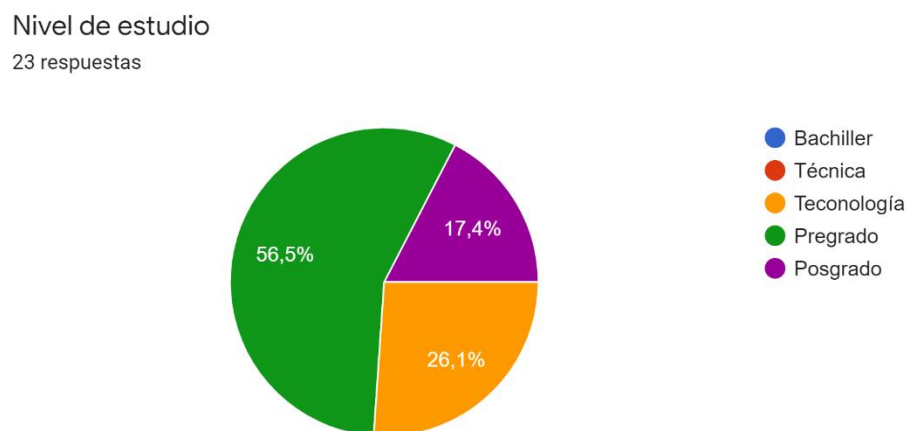
Edad
23 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La figura anterior muestra que, de los encuestados, 4 personas están entre los 20-30 años (17,4%), 4 personas entre los 31-40 años (17,4%), 8 personas entre los 41-50 años (34,8%), 7 personas entre los 51-60 años (30,4%).

Figura 6: Distribución por nivel de estudios.



Fuente: Elaboración propia

La figura anterior muestra que, de los encuestados el 26,1% hicieron una tecnología equivalente a 6 personas, 13 tienen pregrado con un porcentaje de 56,6% y el 26,1% equivalente a 4 personas.

7. Identificación de los factores que influyen en el clima organizacional del área académica de la Institución INCOMEB

De acuerdo con el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos se estableció la siguiente calificación cualitativa y cuantitativa:

Tabla 4: Calificación cuantitativa y cualitativa

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
1,0	Deficiente
2,0	Regular
3,0	Bueno
4,0	Excelente

Nota: Elaboración propia

Con relación a la calificación anterior se establece que los niveles Deficiente y Regular corresponden a los aspectos débiles de la organización y los niveles Bueno y Excelente a las fortalezas de esta.

El promedio global del clima organizacional fue valorado con una puntuación de 2,6 lo cual lo califica como regular según la escala y dado que esta es una calificación no favorable, la cual está indicando que existen aspectos por mejorar que serán analizados más adelante con el fin de realizar las recomendaciones que permitan alcanzar un menor nivel del clima organizacional.

7.1 Calificación de las dimensiones del clima

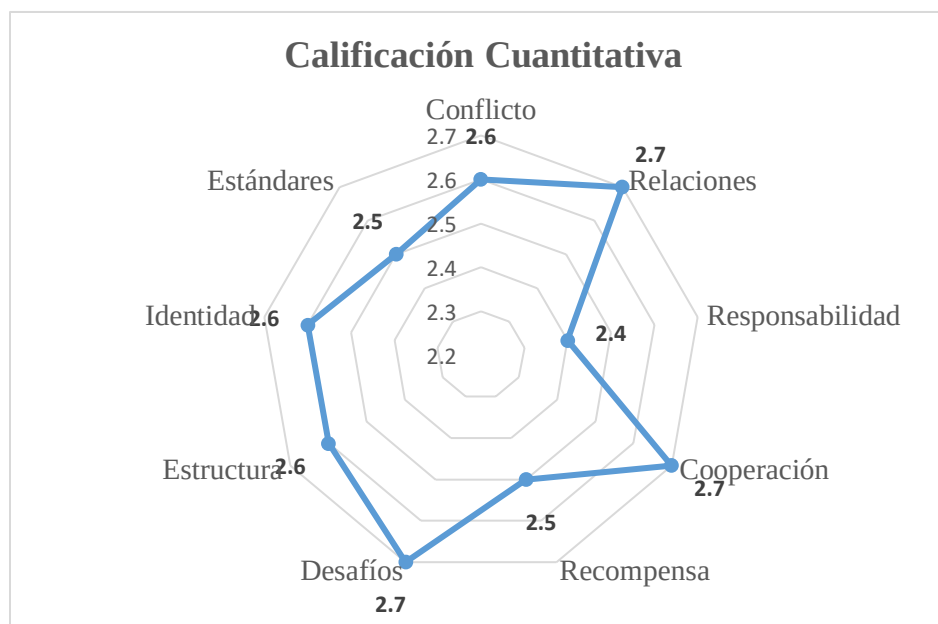
Tabla 5: Resultados por dimensión

DIMENSIONES	CALIFIACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Conflicto	2,6	Regular
Relaciones	2,7	Regular
Responsabilidad	2,4	Regular
Cooperación	2,7	Regular
Recompensa	2,5	Regular
Desafíos	2,7	Regular
Estructura	2,6	Regular
Identidad	2,6	Regular
Estándares	2,5	Regular
TOTAL:	2,6	Regular

Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

En la tabla anterior se muestran los promedios obtenidos por cada dimensión en el cuestionario de Litwin y Stringer. Se profundiza en el análisis con el siguiente gráfico:

Figura 7: Diagrama de araña de las dimensiones



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

- Se puede observar que no hay ninguna dimensión que se ubique en Deficiente según la escala, pero tampoco ninguna en Excelente
- La dimensión que se muestran más débil es: Responsabilidad.
- Las dimensiones que se más se acercan como fortaleza de la organización son: Relaciones y Desafíos.

Figura 8: Calificación Cualitativa



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

En la figura anterior se puede observar que las 4 dimensiones evaluadas del clima organizacional, el 100% fueron calificadas como regular, lo cual indica que la organización cuenta con un rango de debilidades importante. De esto se puede inferir que es posible para la organización conseguir un mejor nivel de clima organizacional, siempre que se apliquen correctivos que permitan la mejora de las variables que no tuvieron una percepción favorable.

7.2 Estructura

Tabla 6: Resultados por dimensión-Estructura

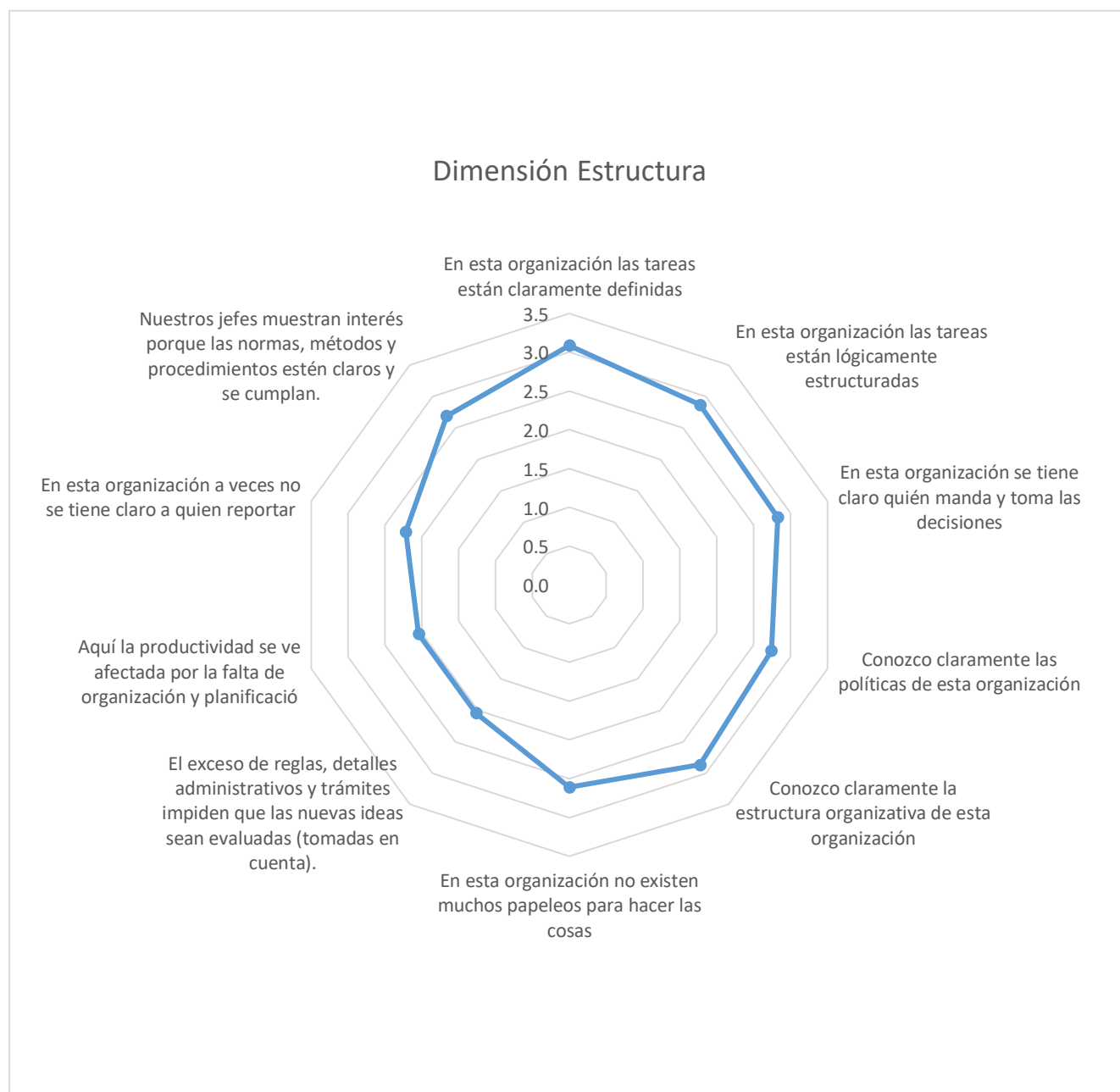
ESTRUCTURA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. En esta organización las tareas están claramente definidas	3,1	Bueno
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	2,9	Regular
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	2,8	Regular
4. Conozco claramente las políticas de esta organización	2,7	Regular
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	2,9	Regular
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	2,6	Regular
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas	2,0	Regular

ESTRUCTURA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
evaluadas sean (tomadas en cuenta).		
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	2,0	Regular
9. En esta organización se tiene claro a quien reportar.	2,2	Regular
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	2,7	Regular
Total	2,6	Regular

Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión estructura, la cual es valorado como regular con un promedio de 2,6. En un análisis más detallado se evidenció que en términos subjetivos el 13% de los encuestados perciben esta dimensión como buena, el 83% como regular y el 4% deficiente. Se profundiza el análisis en términos objetivos como el siguiente gráfico:

Figura 9: Diagrama de araña-Estructura

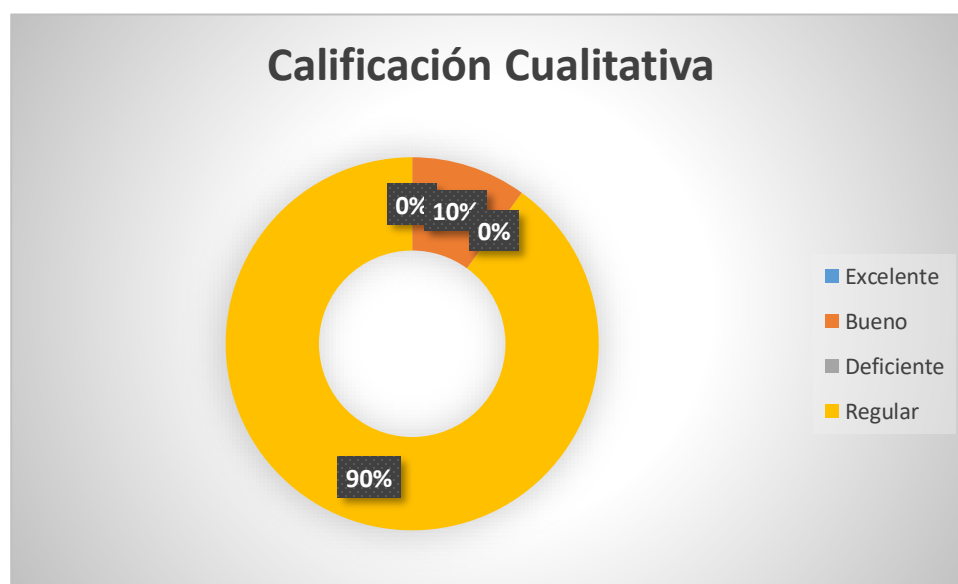


Fuente: Elaboración propia tomada de la encuesta

- Se puede observar que 9 de las preguntas están entre 2,0 y 2,9 lo cual las califica como regular, determinando así una debilidad para la organización.

- Por otro lado, la pregunta restante es percibida como una fortaleza ya que es evaluada como buena con una calificación de 3,1, sin embargo, ninguna estuvo por encima de 3,1.
- La pregunta mejor valorada hace referencia a que en la organización las tareas están claramente definidas. definidas?

Figura 10: Calificación cualitativa-Estructura



Fuente: Elaboración propia tomada de la encuesta

De acuerdo con el gráfico anterior, se evidencia que el 90% de las preguntas de la dimensión son percibidas como regular, de las cuales están relacionadas con la definición de las tareas, obligaciones y políticas; determinando de esta manera que un exceso burocrático podría ralentizar los avances tanto en procesos como en integración de nuevas prácticas, y tomas de decisiones.

Otro 10% de las preguntas fue percibida como buena, se muestra que las tareas son correctas y claras para los colaboradores.

Finalmente, la dimensión estructura, al ser calificada por debajo de 3, señala que se deben tomar medidas que permitan la mejora de esta, además que la organización debe prestar especial atención en aspectos como la definición de obligaciones, políticas y estructura, lo cual evidencia que existe un desconocimiento o desconcierto por una parte de los colaboradores al momento de ejecutar sus labores, lo cual podría acarrear un incorrecto desarrollo de las diferentes actividades.

7.3 Responsabilidad

Tabla 7: Resultados por dimensión - Responsabilidad

RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica 2 veces	2,9	Regular
2. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él	2,7	Regular
3. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que deben hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	2,8	Regular

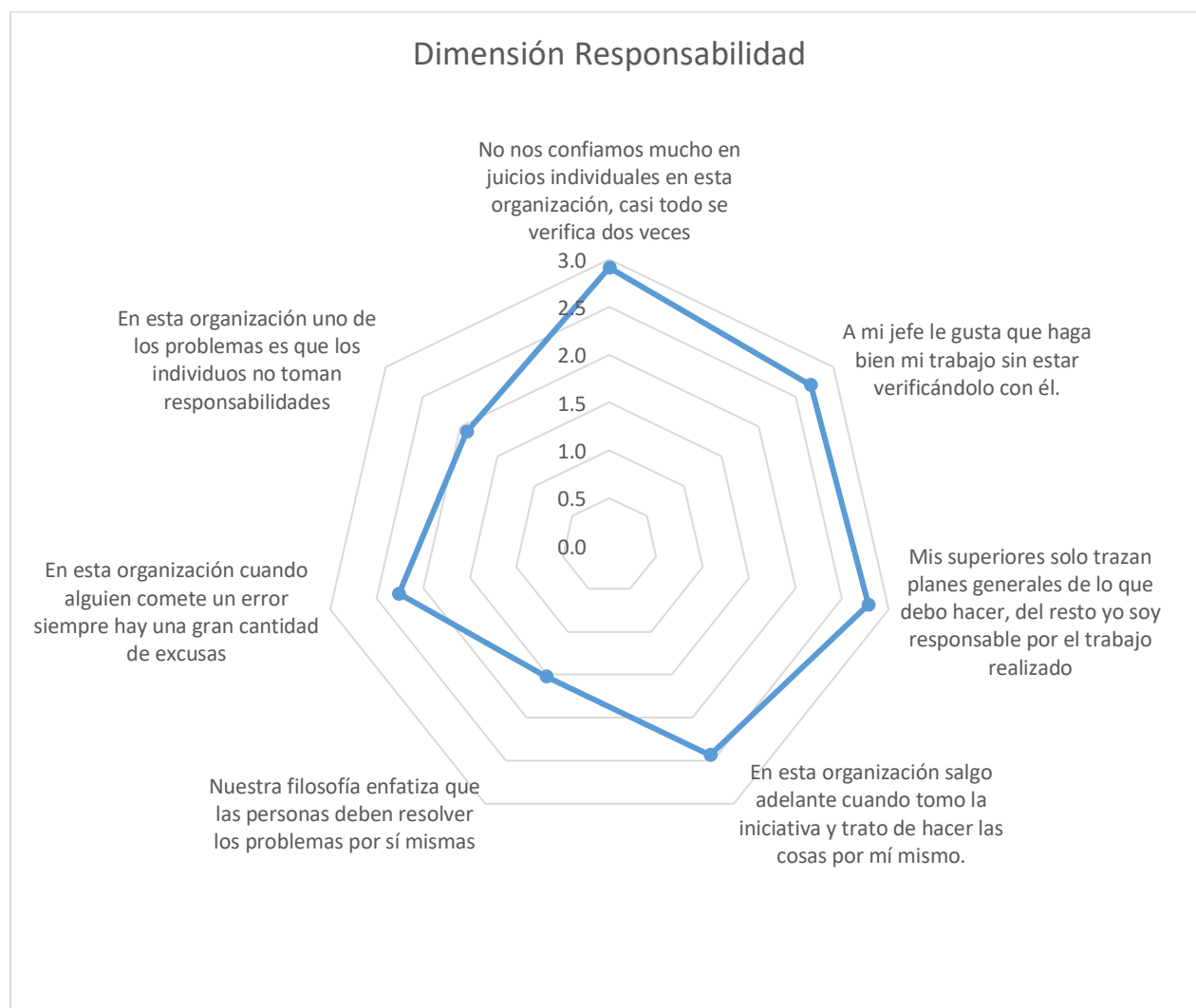
RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
4. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	2,4	Regular
5. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas en compromiso con el equipo	1,5	Deficiente
6. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	2,3	Regular
7. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	1,9	Deficiente
Total	2,4	Regular

Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión responsabilidad, la cual es valorado como regular con un promedio de 2,4. En un análisis más particular se evidenció que en términos subjetivos el 71% de los encuestados perciben esta

dimensión como regular y un 29% como deficiente. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

Figura 11: Diagrama de araña-Responsabilidad

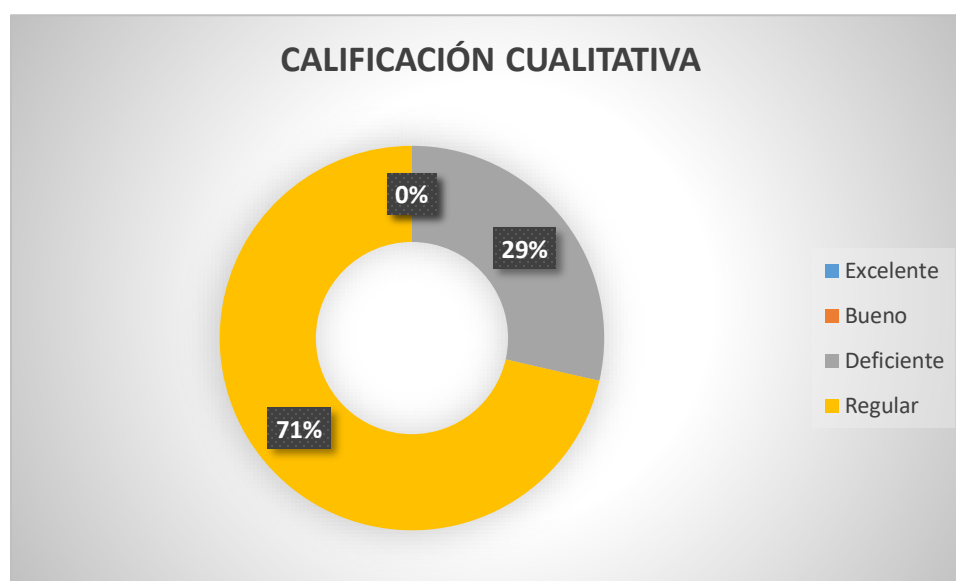


Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

- De acuerdo con este gráfico se puede observar que 5 de las preguntas están valoradas con calificaciones entre 2,3 y 2,9 lo que las califica como regular, determinando así que se deben realizar mejoras que permitan una mejor percepción por parte de los colaboradores.

- Por otro lado, las preguntas restantes fueron valoradas como Deficiente, con las preguntas 15 y 17 donde al ser valorada de esta forma significa que no están de acuerdo en esas dos preguntas, por lo tanto, se logra asumir que los problemas no se solucionan individualmente si no en conjunto, y en que los individuos si toman responsabilidades cuando aparece una dificultad.

Figura 12: Calificación cualitativa-Responsabilidad



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta.

De acuerdo con el gráfico anterior se visualiza que el 71% de las preguntas son percibidas como regular, mientras que el 29% de las preguntas son percibidas como deficientes.

Teniendo en cuenta las preguntas 5 y 7 cuya respuesta estuvieron en la escala antes mencionada, por debajo de 2,0, lo cual son evaluadas como deficiente, hacen referencia al trabajo en equipo y la responsabilidad individual.

En conclusión, el estudio demuestra que el enfoque de la responsabilidad debe promover la motivación, el interés del personal objeto de estudio y potenciación de los colaboradores, lo que conllevará a lograr un mejoramiento en el clima organizacional de la institución.

7.4 Recompensa

Tabla 8: Resultados por dimensión - Recompensa

RECOMPENSA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	2,7	Regular
2. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que la amenazas y críticas.	2,8	Regular
3. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	2,5	Regular
4. En esta organización hay buena retroalimentación	2,3	Regular

RECOMPENSA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
5. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	2,6	Regular
6. Cuando cometo un error me corrigen.	2,1	Regular
Total	2,5	Regular

Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

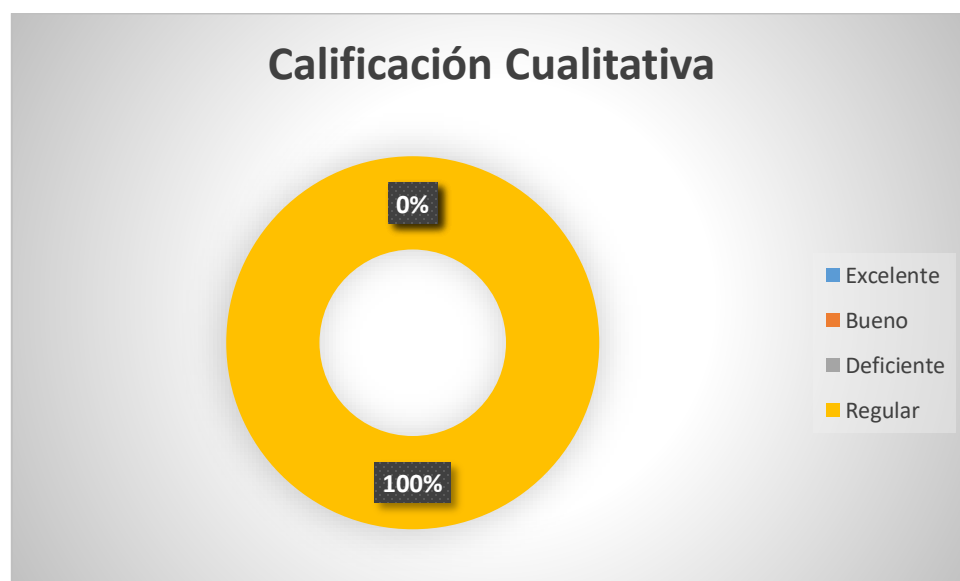
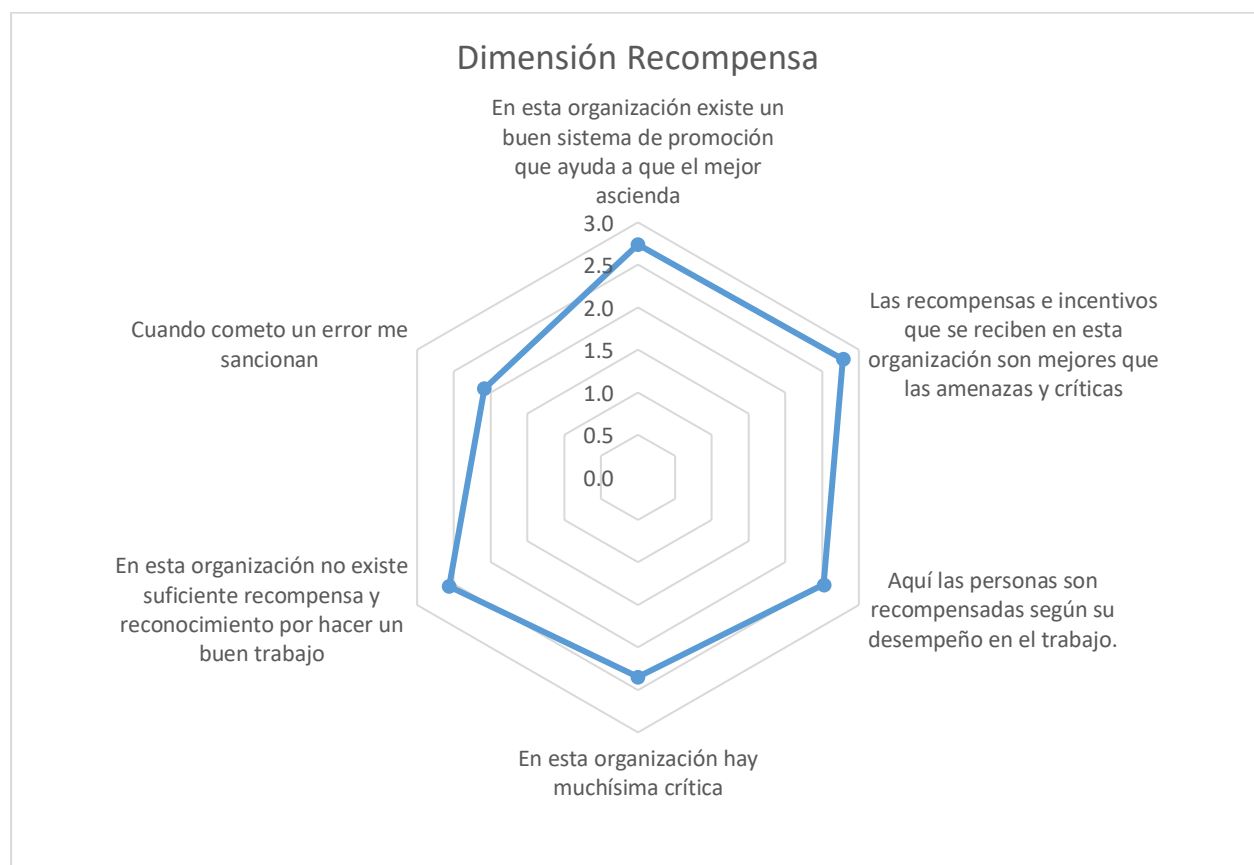
En la dimensión recompensa se logró evidenciar que cada una de las preguntas obtuvieron una calificación regular, con un promedio total de 2,5, donde en términos subjetivos el 100% de las personas encuestadas consideran esta dimensión regular. A continuación, un análisis más detallado:

Figura 13: Diagrama de araña - Recompensa

Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

Como se logra evidenciar en el anterior diagrama, las preguntas fueron calificadas por debajo de 3.0, lo que significa que esta dimensión se percibe como regular, convirtiéndose en una debilidad de la empresa.

Figura 14: Calificación cualitativa-Recompensa



Nota: Elaboración propia

En el anterior gráfico se logra evidenciar que el 100% de los colaboradores encuestados califican la dimensión Recompensa como regular, las preguntas las calificaciones más bajas hacen referencia a que en la institución sancionaban cuando se cometía un error, estando medianamente en desacuerdo y en sí había mucha crítica.

Evidenciamos que esta dimensión fue calificada como regular pues está por debajo de 3,0, dimensión que habla de la recompensa e incentivos de los colaboradores, por lo tanto, podemos decir que no se sienten conformes y esto puede conllevar a la desmotivación al momento de realizar sus deberes, lo que puede afectar de manera directa al clima organizacional.

Lo anterior señala que la institución debería tomar medidas correctivas e idear un plan de recompensas que permitan la mejora y satisfaga las necesidades de los trabajadores, estimulándolos y que así logren un mejor desempeño.

7.5 Desafíos

Tabla 9: Resultados por dimensión - Desafíos

DESAFÍOS	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	2,7	Regular

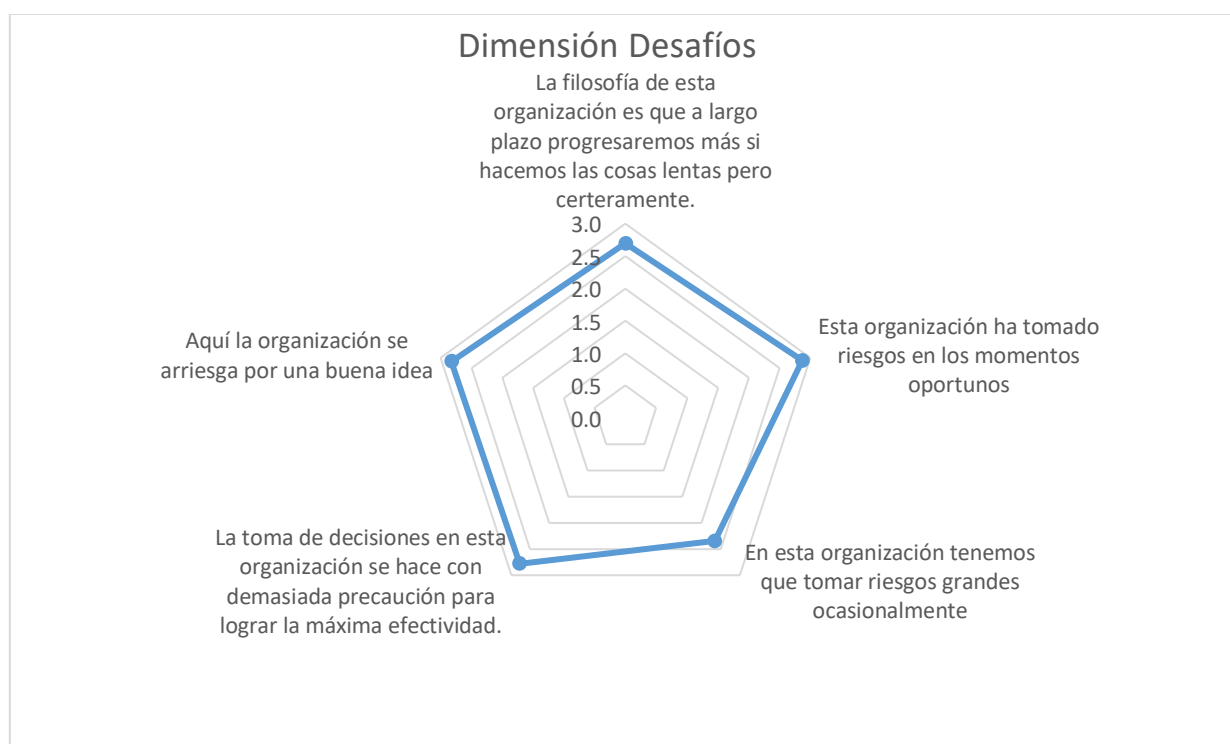
DESAFÍOS	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
2. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	2,9	Regular
3. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	2,3	Regular
4. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	2,8	Regular
5. Aquí la organización se arriesga por una buena jugada.	2,8	Regular
Total	2,7	Regular

Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

En la tabla anterior, se logra observar las calificaciones de las preguntas realizadas a los colaboradores encuestados, donde el resultado de la dimensión desafíos tuvo un total del 2,7, calificándola como regular. En el siguiente gráfico se realiza un

análisis más profundo, evidenciando que el 100% del total de los encuestados percibió esta dimensión como regular.

Figura 15: Diagrama de araña-Desafíos



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

- En el gráfico anterior se logra evidenciar que las preguntas fueron calificadas por debajo de 2,9, lo que significa que las preguntas de la dimensión desafíos fueron percibidas como regulares, mostrando esta como una debilidad en la institución. Sin embargo, ninguna de las preguntas fue calificadas por debajo de 2.0, no obstante, la institución debe realizar planes y soluciones que suban la valoración.
- **Figura 16: Calificación cualitativa-Desafíos**



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

De acuerdo al anterior gráfico evidencia que el 100% de las preguntas realizadas a los trabajadores encuestados tuvieron una calificación por debajo de 3,0 lo que significa esta dimensión desafíos la calificaron como regular, las preguntas con menos calificación hacen referencia que en la institución no se tiene que tomar grandes riesgos, y en que no tienen el pensamiento de realizar las tareas lentas pero certeras.

Por lo tanto, se puede evidenciar según el análisis de la dimensión desafíos la cual fue calificada como regular que la institución debe reforzar la toma de riesgos y confiar en

la eficacia en la que los colaboradores ejercen su labor, así mismo implementar un plan para facilitar la gestión de riesgos para prevenir cualquier amenaza que afecte el buen desarrollo de la institución.

7.6 Relaciones

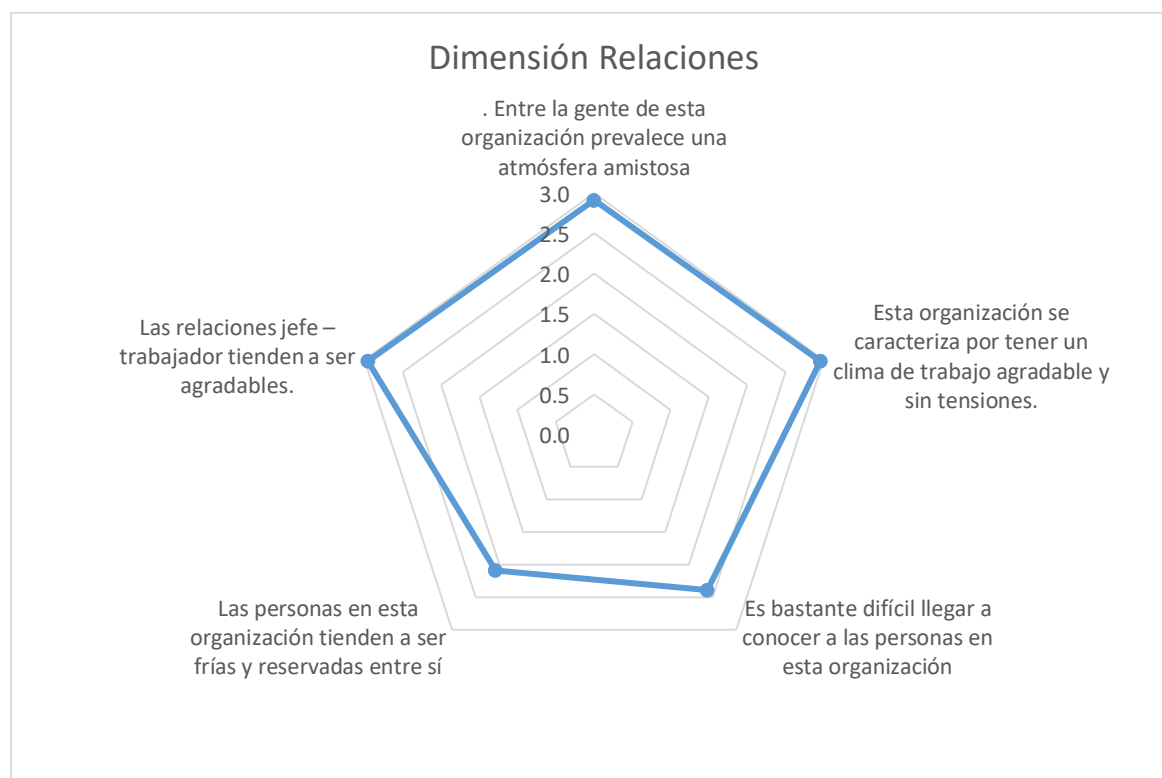
Tabla 10: Resultados por dimensión - Relaciones

RELACIONES	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	2,9	Regular
2. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	3,0	Bueno
3. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	2,4	Regular
4. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	2,1	Regular
	3,0	Bueno

RELACIONES	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
5. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.		
Total	2,7	Regular

En la anterior tabla se puede evidenciar la calificación de las preguntas de la dimensión relaciones donde su promedio total fue de 2,7, lo que significa que es percibida por sus colaboradores como regular. En términos subjetivos el 40% la percibió como buena y el otro 60% como regular, así se evidencia en el siguiente gráfico:

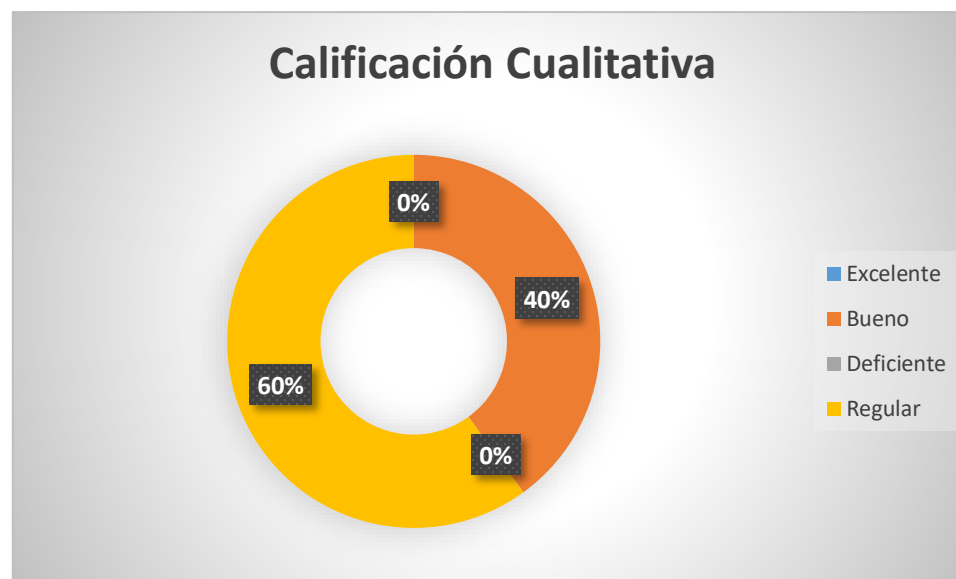
Figura 18: Diagrama de araña-Relaciones



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

- Se logra analizar del anterior gráfico que las preguntas que están calificadas con 3,0 lo que significa que es una buena calificación hace referencia a las preguntas que enfatizan en que la institución se caracteriza por tener un clima laboral agradable y sobre las buenas relaciones entre jefe y colaborador
- También, se logra evidenciar que las preguntas por debajo de 2,9 calificadas como regular hacen referencia a que en la institución no es difícil crear relaciones entre colaboradores, ni las personas son de difícil acceso.

Figura 18: Calificación cualitativa-Relaciones



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

Basándonos en el gráfico anterior podemos identificar que el 40% de los colaboradores encuestados percibieron esta dimensión Relaciones como buena. Mientras que, el otro 60% la percibieron como regular.

Las preguntas con menor calificación hacen referencia a que no están totalmente de acuerdo en que las personas de la empresa sean frías y reservadas, ni que sea difícil el contacto estrecho entre colaboradores.

Las preguntas con mejor calificación hacen referencia a que la institución se caracteriza por tener un clima laboral agradable, y sobre la buena relación entre jefe y colaborador.

Podemos visualizar según los resultados que la institución debería optar por tomar medidas correctivas y poder generar confianza y una mejor comunicación entre colaboradores. Y así, conseguir una mejor impresión de las relaciones, pues de esto depende un buen clima laboral.

7.7 Estándares

Tabla 11: Resultados por dimensión - Cooperación

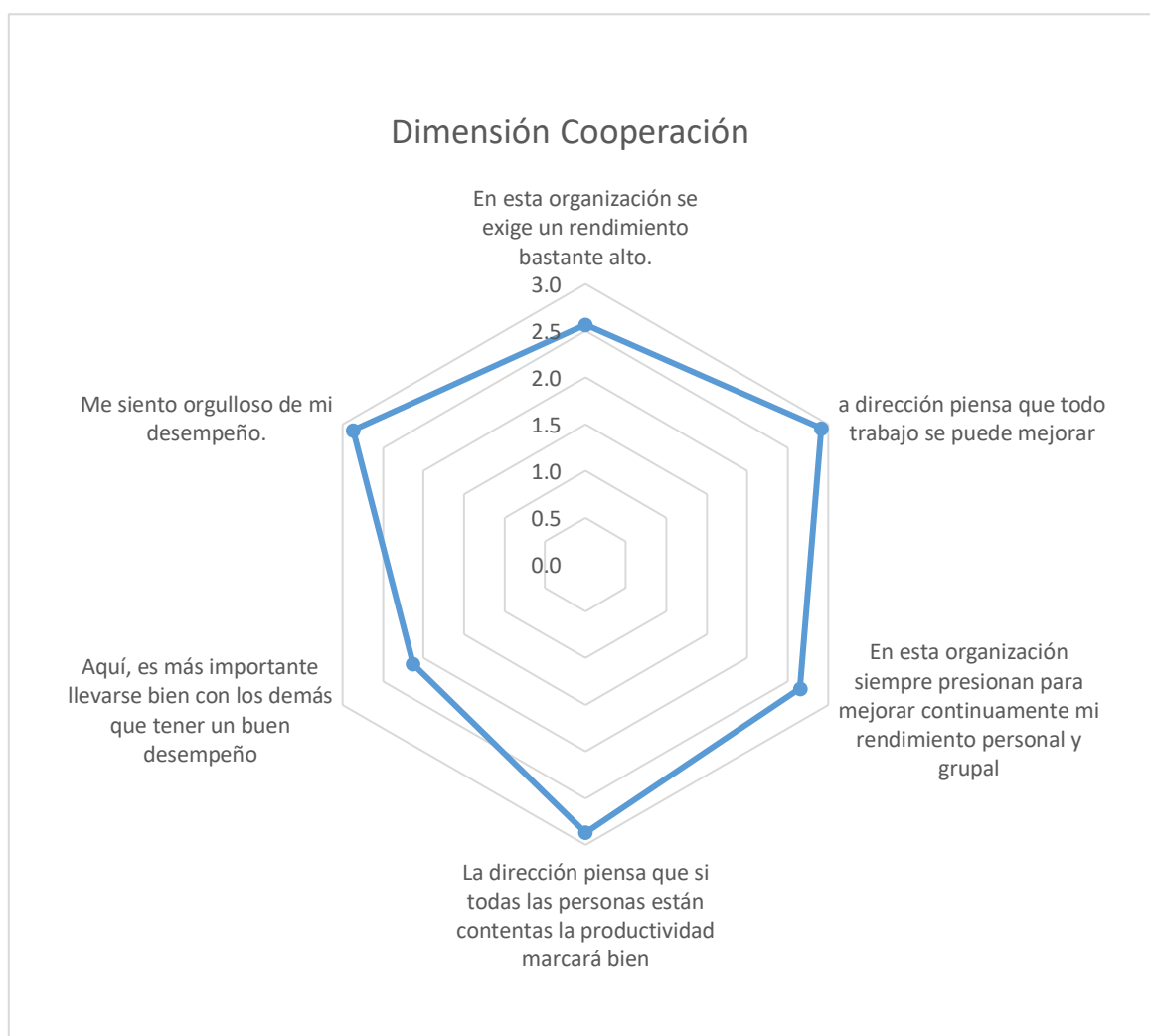
COOPERACIÓN	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	2,6	Regular
2. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	2,9	Regular
3. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	2,7	Regular
4. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	2,9	Regular
5. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	2,1	Regular

COOPERACIÓN	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
6. Me siento orgulloso de mi desempeño	2,9	Regular
Total	2,7	Regular

Nota: Elaboración propia.

En la anterior gráfica se observan las calificaciones que obtuvo la dimensión cooperación por cada pregunta, con un promedio total de 2,7 valorada como regular. En el siguiente gráfico podemos profundizar e identificamos que el 100% de los colaboradores encuestados percibieron esa dimensión como regular:

Figura 19: Diagrama de araña-Cooperación



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

- De acuerdo con este gráfico se puede observar que las preguntas fueron valoradas como regulares con una calificación de 2,1 a 2,9 respectivamente. Señalado así, con la pregunta con menor valoración (2,1) que los trabajadores no coloca por encima las relaciones sobre su desempeño, no hay apoyo moral para lograr la mejora de los colaboradores, la pregunta con mejor desempeño (2,9) hace referencia al orgullo

que siente sobre su desempeño. Sin embargo, continúa estando por debajo de 3,0 lo cual es preocupante pues de evidencia poca cooperación.

Figura 20: Calificación cualitativa-Cooperación



Nota: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se logra identificar que las preguntas de la dimensión cooperación fueron calificadas como regular. Se determina que, para la empresa, las relaciones dentro de la empresa son importantes, pero no a tal punto de que afecte la productividad de la empresa, la empresa se mantiene al margen a la hora de presionar el rendimiento personal y grupal. Sin embargo, los colaboradores se sienten regularmente orgullosos de su desempeño.

7.8 Estándares

Tabla 12: Resultados por dimensión - Estándares

ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVO
1. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	2,2	Regular
2. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	2,1	Regular
3. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.	2,4	Regular
4. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	2,8	Regular
5. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	2,9	Regular
Total	2,5	Regular

Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

Se logra evidenciar en la anterior tabla como las preguntas de la dimensión Estándares fueron calificadas por debajo de 3.0, obteniendo un promedio total de 2,5 lo cual la denomina como regular. Hablando de términos objetivos lo podemos apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 21: Diagrama de araña-Estándares



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta.

- Se puede observar que las preguntas están valoradas entre 2,1 y 2,9, lo cual las califica como regular, determinando así una debilidad para la empresa.

La pregunta mejor valorada fue la 5 donde dice que la filosofía de los superiores enfatiza en el factor humano, esta pregunta fue evaluada con un 2,9. Sin embargo, sigue estando por debajo de 3,0 lo cual evidencia una debilidad en la organización.

Figura 22: Calificación cualitativa-Cooperación



Nota: Elaboración propia

Analizando el anterior gráfico evidenciamos que el 100% de los encuestados perciben la dimensión Cooperación como regular.

Las preguntas obtuvieron una calificación por debajo de 3.0, y hacen referencia a que no es muy importante las buenas relaciones mientras tenga un buen desempeño laboral. Mientras que las preguntas más cercanas a una buena calificación hacen referencia a lo orgullosos que se sienten los colaboradores de su desempeño y en la confianza que tiene la dirección de la mejora continua del trabajo.

Sin embargo, sigue siendo una dimensión calificada como regular, por lo tanto, se establece que la institución debe trabajar en la relación que existe entre satisfacción laboral y desempeño en la productividad.

7.9 Conflicto

Tabla 13: Resultados por dimensión - Conflicto

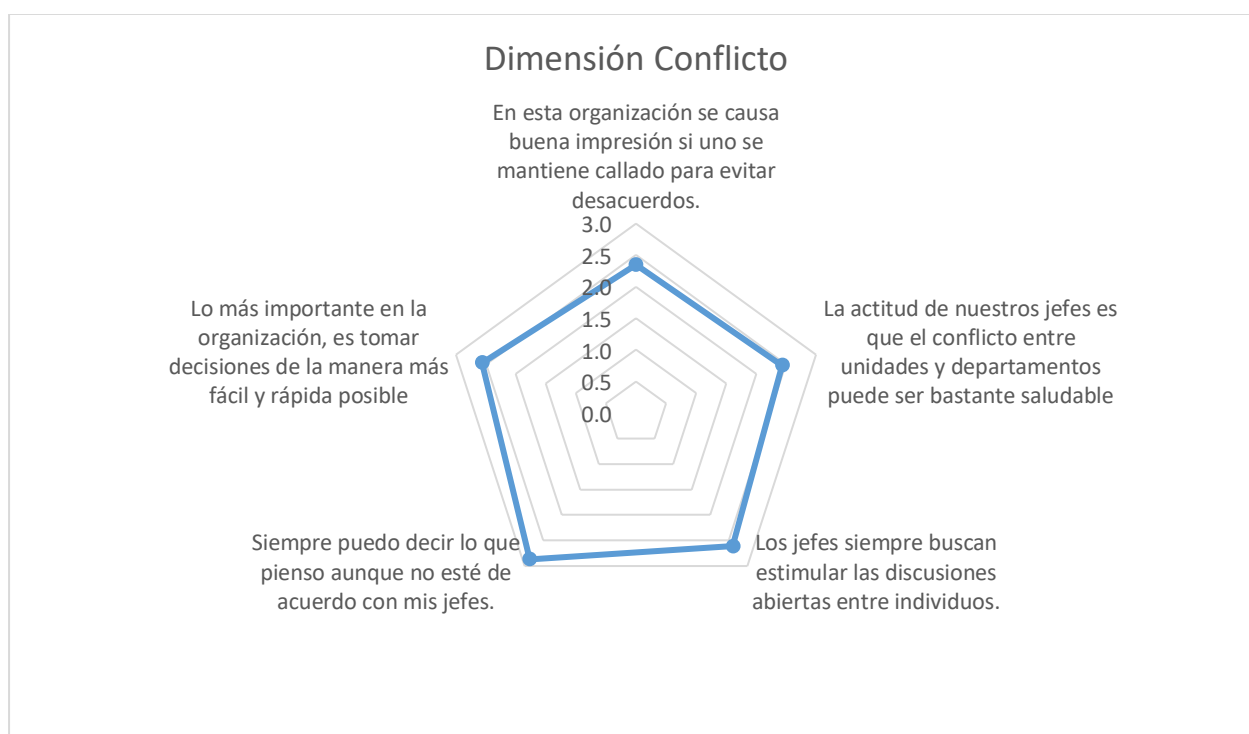
CONFLICTO	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. En esta organización es importante causar buena impresión y evitar desacuerdos	2,3	Regular
2. La actitud de la gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	2,4	Regular
3. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	2,6	Regular
4. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	2,9	Regular
5. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la	2,6	Regular

CONFLICTO	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
manera más fácil y rápida posible.		
Total	2,6	Regular

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior, se logra evidenciar las calificaciones por los colaboradores encuestados de la dimensión conflicto, lo cual fue valorada como regular con un promedio total de 2,6. En términos más detallados con el siguiente gráfico:

Figura 23: Diagrama de araña-Conflicto



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

De acuerdo con el gráfico anterior, evidenciamos que las preguntas fueron calificadas por debajo de 3,0. Las calificaciones más bajas están relacionadas en que para los jefes el conflicto entre departamentos es saludable y puntualizan en que la resolución de conflictos no es la mejor.

Figura 24: Calificación cualitativa-Conflicto



Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

Analizando el anterior gráfico, evidenciamos que el 100% de los encuestados perciben la dimensión cooperación como regular.

Las preguntas respondidas por los colaboradores encuestados fueron calificadas por debajo de 3,0, lo cual se establece que en la institución carece de métodos para una buena resolución de conflictos.

Finalmente, el análisis de la dimensión conflicto al ser calificada por debajo de 2.6, señala que la organización debe tomar medidas correctivas que redunde en una mayor valoración de la dimensión.

7.10 Identidad

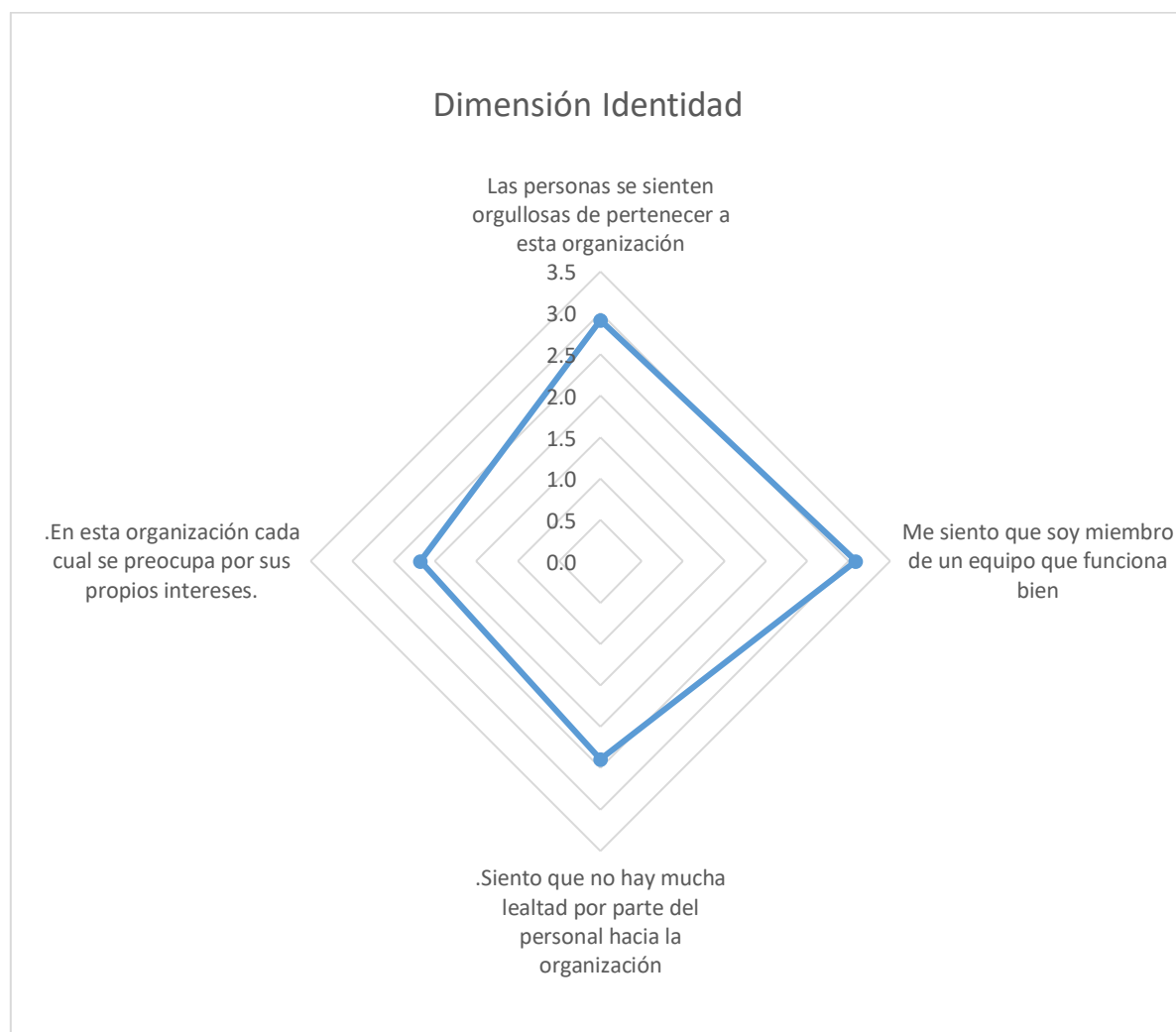
Tabla 14: Resultados por dimensión - Identidad

IDENTIDAD	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	2,9	Regular
2. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	3,1	Bueno
3. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	2,4	Regular
4. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	2,2	Regular
Total	2,6	Regular

Nota: Elaboración propia tomada de la encuesta

En la anterior tabla podemos evidenciar las calificaciones de las preguntas de la dimensión identidad, las cuales fueron calificadas con un total de 2,6 identificándolos como Regular. En el siguiente se profundiza en términos objetivos.

Figura 25: Diagrama de araña-Identidad



Nota: Elaboración propia

Se logra evidenciar que las preguntas están calificadas por debajo de 3.1 lo que significa que obtuvieron una calificación total regular, las preguntas con la más baja calificación hacen referencia a que no se sienten miembros de un equipo que trabaje compaginado, y en que los colaboradores velan por sus propios intereses.

Figura 26: Calificación cualitativa-Identidad



Nota: Elaboración propia

Según el gráfico anterior, se logra evidenciar que el 75% de los colaboradores encuestados perciben la dimensión identidad como regular, donde se logra comprobar que los colaboradores tienen la percepción de que sus compañeros no tienen un grado suficiente de lealtad y compromiso.

Por otro lado, el 25% de los colaboradores encuestados perciben la dimensión como buena, lo que se aprecia como positivo, pues los colaboradores se sienten orgullosos y perciben una buena relación de trabajo.

Por último, se logra identificar a la dimensión identidad al ser calificada como regular, se ve necesario una intervención en donde se tomen medidas que logren fomentar la lealtad y orgullo entre los colaboradores, y así conseguir un mayor compromiso de ellos con la institución.

8. Propuesta de plan de acción

Cómo se logró evidenciar en los resultados de las dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stringer, los resultados no fueron del todo satisfactorios, pues basados en las respuestas de los colaboradores y la escala de medición que a continuación se presenta, la valoración fue Regular. Por lo tanto, se creará un plan de acción para las 9 dimensiones objeto de estudio.

Tabla 15: Clasificación debilidades y fortalezas

DIMENSIÓN	VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
Estructura	2,6	Regular
Responsabilidad	2,4	Regular
Recompensa	2,5	Regular
Desafíos	2,7	Regular
Relaciones	2,7	Regular
Estándares	2,5	Regular
Cooperación	2,7	Regular
Conflicto	2,6	Regular
Identidad	2,6	Regular
Total	2,6	Regular

Nota: Elaboración propia

La estructura del plan de acción contiene las siguientes dimensiones a intervenir.

Tabla 16: Área de mejora 1 – Conflicto

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
CONFLICTO	Resolución de conflictos	Proporcionar a los empleados las herramientas para ayudar a crear relaciones laborales positivas que conduzcan a una buena gestión y resolución de conflictos.	Conformar un grupo mediador entre las partes involucradas o individuos al interior de la institución que presente situaciones de conflicto.	Capacitar a empleados en temas relacionados con la gestión de disputas cubre temas como: Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Mejores prácticas, Relaciones interpersonales y más.	El rector de la institución debe recibir un informe mensual con los avances y descubrimientos.	Talento Humano	1 mes	Mensual
				organizar y preparar espacios donde empleados pueden realizar actividades (cultura, deportes, recreación). Este espacio permitirá que personas desarrollen habilidades. Al tener una mayor interacción, el promueve las buenas relaciones interpersonales.				

Nota: Elaboración propia

Tabla 17: Área de mejora 2 – Relaciones

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
RELACIONES	Relaciones interpersonales	Crear estrategias que promuevan relaciones interpersonales óptimas entre los colaboradores de la institución.	Crear un grupo más unido mediante ayudas tecnológicas.	Fortaleces las relaciones entre docentes y directivos con la creación de grupos de WhatsApp donde puedan tener una comunicación más cercana y casual, donde puedan compartirse sus fechas de cumpleaños, fotos y noticias.	Talento Humano	Talento Humano	Permanente	Mensual

Nota: Elaboración propia

Tabla 18: Área de mejora 3 – Recompensa

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
RECOMPENSA	Incentivos	Con el objetivo de crecer, cambiar la dirección del programa de incentivos actual , motivar a empleados y crear una cultura con direcciones hacia un alto desempeño	Crear un buen programa de incentivos con el desarrollo de políticas claras para ello.	Para lograr los siguientes aspectos se diseñará y desarrollará una política clara de aumento salarial y felicitaciones, basada en los resultados de evaluación de desempeño, habilidades, responsabilidades, beneficios y desempeño laboral realizado por colaboradores.	Rector	Talento Humano	Mensual	Cada 2 años

Nota: Elaboración propia

Tabla 19: Área de mejora 4 – Responsabilidad

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
RESPONSABILIDAD	Responsabilidad	establecer estrategias de participación, iniciativa, empoderamiento a colaboradores con el fin de generar la suficiente confianza para compartir sugerencias e ideas.	Crear reuniones con colaboradores para abrir paso a la socialización de ideas.	Promover la comunicación abierta, alentar o inspirar a los colaboradores a expresar pensamientos, puntos de vista e inquietudes en reuniones de grupo colaboradores para generar confianza mutua.	Talento humano	Talento humano	Mensual	Cada 3 meses

Nota: Elaboración propia

Tabla 20:Área de mejora 5 – Cooperación

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
COOPERACIÓN	Cooperación entre colaboradores	Construir y desarrollar una cultura de cooperación entre colaboradores	Conseguir una buena cooperación entre directivos y docentes, donde se fomente la comunicación, genere sinergias, mantenga la motivación y ayuda mutua	Invitar a directivos y docentes a acordar una serie de objetivos comunes, añadiendo cualquier objetivo individual que pueda enmarcarse dentro de un objetivo general que beneficie a todos los colaboradores. Desarrollar normas básicas o de principios operativos que resulten aceptables para todos los colaboradores.	Talento humano	Talento humano	Trimestral	Cada 3 meses

Nota: Elaboración propia

Tabla 21: Área de mejora 6 – Desafíos

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
DESAFÍOS-RIESGOS	Prever riesgos	Crear estrategias que permitan una eficaz resolución de los riesgos que se presenten.	Implementar un plan de acción para futuras emergencias.	Crear un plan de acción para emergencias futuras	Talento humano y rector	Rector y docente representante	Trimestral	Cada año

Nota: Elaboración propia

Tabla 22: Área de mejora 7 – Estructura

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
ESTRUCTURA	Conocimiento de políticas y normas	Crear estrategias que fomenten la integración de los colaboradores con los procesos de la institución educativa	Claridad de las políticas y normas de la institución por parte de todos los colaboradores	Socialización por parte de los directivos sobre la misión, visión y objetivos estratégicos a los docentes o a quienes no lo tengan claro.	Talento humano	Directivos	Mensual	Cada año

Nota: Elaboración propia

Tabla 23: Área de mejora 8 – Identidad

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
IDENTIDAD	Identidad	Crear estrategias que promueva el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución	Implementar las estrategias en sintonía con colaboradores	Crear espacios comunes de participación y socialización entre colaboradores para crear un sentimiento de importancia dentro de la institución	Talento humano	Talento humano	Mensual	semestral

Nota: Elaboración propia

Tabla 24: Área de mejora 9 – Estándares

DIMENSIÓN	Línea estratégica	QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUANDO	
		Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución	Periodicidad
ESTÁNDARES	Desempeño	Con el objetivo de asegurar que no haya impactos negativos en el clima laboral se brindará herramienta que permita medir el desempeño de lo colaboradores	Implementar herramienta evaluación de desempeño	Implementación de la Evaluación 360, esta es una herramienta para medir el desempeño de los empleados de forma eficaz ya que esta evalúa comportamientos medibles, numéricos, y otros relacionadas con las opiniones, permitiendo así beneficios como; objetividad, evita sesgos en la información y además fomenta una comunicación horizontal	Talento humano	Talento humano	Mensual	semestral

Nota: Elaboración propia

9. Conclusiones

El desarrollo de la investigación permitió fortalecer los aprendizajes, se pudieron poner en práctica las teorías relacionadas con el clima organizacional y aplicar el instrumento de medición como es, el de Litwin y Stringer que permitió conocer el clima laboral de la institución INCOMEB, que fue de una significativa importancia, pues gracias a este se logró determinar la percepción de los colaboradores de la institución INCOMEB con respecto a las 9 dimensiones establecidas y lograr determinar su clima organizacional.

A medida que se fue desarrollando el estudio, se pudieron conocer aspectos de la institución INCOMEB, todo lo relacionado con su misión, visión, objetivos generales y específico; aspectos importantes que determinan la importancia de la institución.

En ese sentido, se lograron establecer las variables que afectan el desempeño de la institución, identificando las variables críticas, permitiendo así, estructurar un plan de acción o propuestas de mejoramiento que permitirán al INCOMEB, asignar y asumir responsabilidades previamente establecidos, para cumplir las metas trazadas y contrarrestar los factores que están afectando de manera negativa el clima organizacional.

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron de los colaboradores encuestados de la institución, por cada una de las 9 dimensiones, el promedio total fue de 2,6. De acuerdo con las escalas que se establecieron, se denomina una calificación regular, lo que nos permite concluir que se hace necesario mejorar las percepciones que se tiene del clima laboral. Por lo tanto, es de vital importancia la implementación del plan de acción y vincularlo al plan estratégico de la organización, y así lograr incrementar la satisfacción de los involucrados de la organización.

Por otro lado, se logra evidenciar que, basado en las calificaciones de las dimensiones, la dimensión relaciones, cooperación y desafíos fueron las mejores calificadas con una calificación cualitativa de 2,7, lo que, a pesar de tener una calificación regular, se rescatan aspectos positivos de las mismas. No obstante, las anteriores dimensiones siguen estando situadas por debajo de 4.0 por lo que quedan sujetas a medidas correctivas.

Las dimensiones con la calificación más baja fueron responsabilidad, la cual obtuvo una calificación cualitativa de 2,4, “Regular”, con estos resultados se ratifica lo dicho anteriormente indicando que la organización debería fomentar vínculos laborales positivos, porque este es un factor que adquiere una gran importancia, ya que ello puede repercutir no solo a la satisfacción personal del trabajador, sino también a la productividad de la empresa, por lo que se debe procurar la creación de lazos adecuados entre compañeros y la institución, consiguiendo de esta forma un ambiente laboral confortable.

Las dimensiones que le siguen en baja calificaciones son: la dimensión recompensa y estándares, los cuales tuvieron una calificación regular de 2,5, por lo tanto, se evidencia que es muy baja la estimulación en los colaboradores en cuanto a incentivos, que motiven y mejoren el rendimiento y cumplimiento de las metas.

De acuerdo con lo establecido anteriormente, es posible recalcar la necesidad de analizar factores o variables que afectan el comportamiento de los involucrados, especialmente aquellos que afectan negativamente el clima laboral. Basado en los análisis, los directivos de la institución INCOMEB, tendrán un horizonte de cómo actuar ante esas dificultades, y así, poder encontrar las mejores opciones que permitan mejorar esa situación, como las propuestas en el plan de acción que se planteó, donde se desea mantener las fortalezas y mejorar las debilidades de cada

una de las dimensiones, con el objetivo de lograr un buen clima laboral y se vea reflejado en la productividad de la institución.

10. Recomendaciones

A través de la información analizada de la investigación en cuestión, se evidencian algunos aspectos por mejorar y los cuales afectan de forma negativa el ambiente laboral de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda principalmente la implementación del plan de acción propuesto y además tener en cuenta las recomendaciones planteadas a continuación, con el objetivo de dar respuesta a las dimensiones que manifiestan debilidades, de acuerdo con la percepción de los involucrados.

- Se le recomienda a la organización seguir fortaleciendo sus fortalezas de manera que estas puedan contrarrestar y disminuir eficientemente las amenazas.
- Fortalecer los vínculos laborales a través de la creación de espacios en los cuales los colaboradores pueden realizar actividades de tipo cultural, deportivo o recreativo, para que puedan desarrollar habilidades de integración y empatía, así mismo la solución de posibles conflictos
- Fortalecer el programa de incentivos, los cuales pueden ser en especie o en dinero, con el objetivo de motivar y satisfacer las necesidades del personal involucrado, esto conllevará a mejorar el clima laboral y lograr mejores desempeños del personal adscrito a la institución.
- Ejecutar estrategias que fomenten la participación, motivación y la crítica constructiva entre los involucrados, esto servirá de insumo para conocer propuestas que permitirán

reorientar los procesos laborales y académicos, trayendo mejoras en el clima organizacional de la empresa.

- Realizar procesos de cualificación periódicamente a todo el personal, para que estén actualizados en los componentes de relaciones interpersonales, laborales y pedagógicos. Esto facilitara abordar situaciones que se puedan presentar, trayendo consigo mejoras notables en el desempeño del clima organizacional del INCOMEB.
- Fomentar participación e integración del personal, que conozca todos los manuales operativos de la organización, para el cumplimiento y ofrecimiento de un servicio óptimo y eficiente a los clientes de la empresa.
- Fortalecer la comunicación entre los jefes de departamento, con el propósito intercambiar ideas, resolver problemas, asumiendo una responsabilidad colectiva, a fin fortalecer comportamientos de cooperación entre los colaboradores de la organización.
- Realizar seguimiento y acompañamiento a los planes o programas de acciones establecidos por la empresa, para garantizar su éxito durante y al final de su implementación.

Finalmente, posterior a la aplicación del plan de acción en los tiempos estipulados, se recomienda realizar nuevas mediciones del clima organizacional, a fin de que se pueda evidenciar su impacto y efectividad.

Referencias

Alcaldía Distrital. (2009). *Buenaventura*. Obtenido de <https://www.buenaventura.gov.co/>

Altman y Hodgetts. (1985). Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf

Álvarez, C. E. (1980). *Universidad del Rosario*. Obtenido de

<https://pure.urosario.edu.co/es/persons/carlos-eduardo-mendez-alvarez-2>

Bonilla, L. E. (s.f.). *Determinación Del Clima Organizacional De La Empresa Ecofértil S.A.*

Buenaventura, Para El. Obtenido de

<file:///C:/Users/DELL/OneDrive/Escritorio/Trabajo%20de%20grado/DETERMINACION%CC%81N%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20ECOFE%CC%81RTIL%20S.A.%20BUENAVENTURA,%20PARA%20EL%20PERIODO%20OCTUBRE%202019%20%E2%80%93%20MARZO%202020.pdf>

Chávez, R. M. (2016). *EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>

García. (2009).

Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas. *Acta Colombiana de Psicología*, 97-113.

Gómez, L. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptivo. *Aposta*, 1-35.

Hernández, G. (2018). Descripción del clima organizacional en la institución educativa oficial La Balsa en el año 2018. *Universidad de la Sabana*.

Hilgard. (1979). Obtenido de <https://es.slideshare.net/MariaJReynaA/definiciones-de-aprendizaje>

ISO Tools. (12 de mayo de 2015). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/05/12/como-influye-el-clima-laboral-en-tu-empresa/#:~:text=Las%20dimensiones%20espaciales%2C%20la%20seguridad,un%20ambiente%20de%20trabajo%20adecuado.>

Jermier, K. &. (1978). *Teoría Contingente*. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreELLiderazgo-5645396.pdf>

Jiménez R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/MetodologiaInvestigacion.pdf

Levin & Rubin. (1996). Obtenido de <https://sites.google.com/site/ticsdestadistica/poblacion-y-muestra>

Londoño, Á. (1993). *MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HERNAN ALVAREZ*. Obtenido de http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima_organizacional.pdf

MALDONADO, J. E. (s.f.). *CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf

MALDONADO, J. E. (s.f.). *Repositorio*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf

- Maldonado, M., & et.al. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 231-248.
- Ministerio de Educación Nacional. (21 de 12 de 2001). Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Formación y capacitación docente. Colombia.
- Morales, H., & et.al. (2019). Clima laboral dirigido a docentes del colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida Guainía en el año 2017. *UCC*.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva . *Revista de Ciencias Sociales*, 1-35.
- Pautas para tesis*. (s.f.). Obtenido de <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/04/investigacion-descriptivo.html>
- Poole, M. (2006). El Clima Laboral. *Fundación RH*, 1-8.
- Stogdill. (1974). *Teoría de los Rasgos*. Obtenido de <https://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos/>
- Stringer. (2001). *Teoría Integral*. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoSobreElClimaOrganizacionalEn-6119351.pdf>
- Trebilcock, A. (sf). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general. *Gestión y Política*, 2-41.
- Unir. (18 de marzo de 2021). Obtenido de ecuador.unir.net