

**CARACTERIZACION DEL CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO
COOPERATIVO ANTONIO VILLAVICENCIO**

ALEX YOBAN PACHECO PARRA

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
VICERRECTORADO LLANOS ORIENTALES
POSGRADO EN GERENCIA EDUCATIVA
VILLAVICENCIO
2017**

**CARACTERIZACION GERENCIAL DEL CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES EN
EL COLEGIO COOPERATIVO ANTONIO VILLAVICENCIO**

ALEX YOBAN PACHECO PARRA

**Proyecto de trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia
Educativa**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
VICERRECTORADO LLANOS ORIENTALES
POSGRADO EN GERENCIA EDUCATIVA
VILLAVICENCIO**

2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
1. JUSTIFICACION	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2.1 ELECCION DEL TEMA	8
2.2 DEFINICION DEL PROBLEMA	8
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
3. OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GENERAL	9
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
4. MARCO DE REFERENCIA	10
4.1 MARCO TEORICO	10
4.1.1 Generalidades para el manejo del talento humano	10
4.1.2 Clima organizacional	10
4.1.3 Motivación	14
4.1.4 Evaluación.....	14
4.1.5 La frustración laboral.....	14
4.1.6 Incentivos extrínsecos para la motivación laboral.....	15
4.1.7 Conceptode satisfacción en el trabajo.....	16
4.2 MATRIZ FODA.....	18
4.2.1 Oportunidades	19
4.2.2 Amenazas	20
4.2.3 Fortalezas	20
4.2.4 Debilidades	21
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	21
4.4 MARCO INSTITUCIONAL	22
4.5 MARCO LEGAL	27
5. DISEÑO METODOLOGICO.....	28
5.1 TIPO DE INVESTIGACION	28
5.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	28
5.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	30
6. PARTICIPANTES	30
7. RECURSOS DE APOYO PARA LA INVESTIGACIÓN.....	31
8. CRONOGRAMA.....	32
9. RESULTADOS ESPERADOS.....	33
10. ANALISIS DE DATOS.....	33
11. CONCLUSIONES	42
12. RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFIA	43

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ DOFA.....	19
TABLA 2. CUERPO DOCENTE.....	25
TABLA 3 PERMANENCIA DE LOS DOCENTES.....	26
TABLA 4 PROCESO DE REGISTRO INICIAL DOCENTE.....	29
TABLA 5 RECURSOS	31
TABLA 6 CRONOGRAMA	32
TABLA 7 RESULTADO ENCUESTA CLIMA LABORAL	35

Página

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 UBICACIÓN COLEGIO COOPERATIVO ANTONIO VILLAVICENCIO	23
ILUSTRACIÓN 2 CUERPO DOCENTE GRAFICO	25
ILUSTRACIÓN 3 PERMANENCIA LABORAL DOCENTE.....	26
ILUSTRACIÓN 4 TABULACIÓN Y GRAFICA DE DATOS	35

RESUMEN

El colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, durante los cuarenta y tres años de trayectoria, ha contado con una planta de personal estable, justificada en los salarios y en las relaciones que se dan entre los miembros de la comunidad educativa.

Sin embargo, la caracterización del clima laboral se ha hecho de oídas, es decir, por lo que los docentes o directivos perciben del ambiente, pero no como producto del análisis e interpretación de la información obtenida a través de un instrumento o una matriz que permita concretarlo que se percibe.

El presente estudio se orienta a realizar la mencionada identificación del clima laboral y para ello se quiere resolver la siguiente pregunta: ¿Cómo la caracterización del clima laboral influye en la toma de decisiones del nivel directivo del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, buscando vincular o desvincular el personal que favorezca los intereses y los objetivos institucionales?, mediante la consecución de objetivos como: Determinar las condiciones que enmarcan el clima laboral de los docentes del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, identificarlas variables que intervienen en dicho clima, proponer una herramienta que permita caracterizar, anualmente, el clima laboral, incluir los resultados arrojados en la herramienta como indicadores para el plan de mejoramiento institucional.

Para realizar el estudio, se tienen en cuenta los planteamientos hechos por la Teoría de sistemas de Likert y la psicología organizacional, los planteamientos sobre clima organizacional de autores como Gellerman, Weber y Chiavenato.

Es de anotar que la investigación es de tipo concluyente-descriptiva, tomando como muestra a 28 docentes, y los instrumentos empleados son: la encuesta, entrevistas no estructuradas y la observación directa

Como investigación descriptiva, busca llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En este caso se soporta en un marco institucional que permite caracterizar la población, obtener una ubicación física e identificar aspectos propios como la visión, misión y, en cuanto a las disposiciones legales, se soporta en la constitución política, la ley 734/2002, la guía 34 del MEN/2008 y el decreto 1295/2010.

Todo esto permite, al final del estudio, hacer el análisis e interpretación de los resultados que concluir y sugerir recomendaciones.

Palabras Claves: clima organizacional, motivación, clima escolar, talento humano

1. JUSTIFICACION

El colegio Cooperativo de Villavicencio es una institución de carácter privado que alberga a 500 estudiantes, 28 docentes, 10 administrativos y 8 empleados de servicios generales.

La gran mayoría de los docentes se ha vinculado desde hace casi 10 años, lo que significa que hay estabilidad laboral pero no es posible determinar si el clima institucional se ha tipificado a través de algún instrumento.

Como mecanismo de tipificación es importante caracterizar este clima con el fin de proponer estrategias de medición y seguimiento, que permitan el mejoramiento continuo tanto de los procesos laborales como de crecimiento personal de cada uno de los profesores vinculados a la organización.

El clima laboral constituye un elemento clave para lograr eficiencia en los procesos educativos, sobre todo cuando un colegio de naturaleza privada se ha mantenido con una planta docente durante no menor a diez años.

El rector, como líder visible en la institución, es la persona que, con su estilo de administración, su formación y su personalidad influye significativamente en las relaciones interpersonales determinando las condiciones que regulan el clima institucional, pues este es un tema fundamental en la gestión del talento humano, primordial para brindar un buen servicio, en especial, en las instituciones educativas.

Como complemento a lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008) ha reconocido que:

Una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, pues son estos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos. (Nacional, 2008)

Además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional, es necesario, para determinar que esto se está dando en el Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, caracterizar el clima laboral.

Por lo anterior, es preciso diagnosticar la situación actual para comprenderla y presentar una propuesta cuyo resultado beneficiará directamente a la administración de la institución educativa y a sus docentes, pues no sólo se caracterizará el clima organizacional sino que el plan de mejoramiento institucional podrá ajustarse aún más a la realidad.

“Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan

estratégico para tener éxito al competir” (p.05). Por eso es importante contar con una buena visión empresarial, porque así se puede planear el éxito a futuro.
(David F. R., 2008)

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ELECCION DEL TEMA

En las organizaciones el clima laboral es un indicador global estructurado de una serie de procesos como la estructura, comunicación, relaciones interpersonales, relaciones de apoyo, identidad, entre otros, (Solarte, 2009) a los que en diversas ocasiones se les ha dado un carácter "absoluto" e "independiente", pretendiendo a través de ellos, dar una explicación total del comportamiento del trabajador. En el caso de los docentes de las instituciones educativas, el clima organizacional donde se desempeñan puede influir en su productividad, lo que seguramente incidirá en el rendimiento académico de sus alumnos.

Para tener una visión integradora de la forma como se adelantan distintos procesos, es necesario caracterizar el clima laboral, de tal manera que permita explicar cómo se da el proceso comunicativo, cómo se desarrollan las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, el liderazgo cómo se ejerce y, cómo se concreta la estructura organizacional en el desarrollo de las funciones de los docentes.

2.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

El Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio con su capacidad innovadora y haciendo uso del talento humano interno para ejecutar proyectos, adoptó la calidad del servicio académico y los resultados ICSE estableciendo nuevos aspectos que permita a los usuarios, acceder a la calidad educativa que lo caracteriza en la actualidad, en donde no solo cuentan con el currículo necesario y apropiado para satisfacer la insuficiencia educativa, sino que también aporta el talento humano calificado para esta labor; este talento humano reúne docentes y administrativos suficientes, acreditados según hoja de vida y su perfil de acción con una experiencia amplia para manejar las situaciones propias del quehacer educativo.

De igual forma, los docentes perciben un buen clima laboral, reflejado en aspectos como:

- Coherencia y congruencia con los valores que se quieren transmitir en una empresa.
- La estrategia de escuchar a la gente desde la dirección académica y administrativa.

- La vinculación de docentes propositivos, dispuestos a aportar nuevas soluciones.
- El respeto por las diferencias.
- El reconocimiento e incentivo al trabajo en equipo mediante la formación de comités en el desarrollo de tareas corporativas.
- El diseño de metas que se logren medir y actuar con rapidez y flexibilidad.
- Evaluación permanente de los procesos comunicativos.

En el Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, como en muchas otras instituciones educativas privadas, la alineación de los objetivos estratégicos van de la mano con el clima laboral, aunque no se conoce a ciencia cierta si esto se está cumpliendo, solo se supone debido a que no tiene diseñado un proceso que rinda cuenta del clima organizacional de la institución.

Si bien es cierto y un factor positivo para el proceso, en el colegio se realizan actividades que promueven la integración y la sana convivencia, lideradas por la psicorientación y el Comité Paritario de Salud Ocupacional (copaso), que celebran los cumpleaños de los empleados y las fechas importantes durante el transcurso del año, adicionalmente, se programan actividades de uso y aprovechamiento del tiempo libre.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la caracterización del clima laboral influye en la toma de decisiones del nivel directivo del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, buscando vincular o desvincular el personal que contribuya al fortalecimiento del plan estratégico institucional?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el clima laboral de los docentes del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Determinar las condiciones que enmarcan el clima laboral de los docentes del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio.
- ❖ Identificar las variables que intervienen en dicho clima.
- ❖ Proponer una herramienta que permita caracterizar, anualmente, el clima laboral.
- ❖ Incluir los resultados arrojados en la herramienta como indicadores para el plan de mejoramiento institucional, como instrumento esencial para la toma de decisiones.

4. MARCO DE REFERENCIA

En el presente capítulo se abordan los aspectos teóricos, conceptos, normatividades y datos geográficos de relevancia para el desarrollo de la investigación.

4.1 MARCO TEORICO

En los últimos años los investigadores en el área de talento humano han hecho énfasis en el uso de estrategias de desarrollo del personal para reforzar el compromiso con el trabajo y los sentimientos positivos.

4.1.1 Generalidades para el manejo del talento humano

Todo jefe sabe que direccionar e impartir órdenes es una tarea difícil, en muchos casos depende de la presencia de dotes desigualmente distribuidas, es decir, que no todas las personas la poseen, además existe un conjunto de leyes psicológicas como el amor, odio, indiferencia, entre otros, que forman la base de las relaciones entre jefes y subalternos. En palabras de Romel:

El reto para los administradores es saber emplear los recursos de una manera armónica y eficiente, para cumplir las metas correspondientes. Es evidente que la tarea no es sencilla y menos aun cuando ambientes cada vez más competidos y dinámicos generan mayores retos, realidad que afecta a todo tipo de organizaciones, desde las manufactureras hasta las no gubernamentales. (Romel, 2012, pág. 11)

Así mismo:

El gerente debe conocer a sus colaboradores, a fin de saber aplicar sus métodos de dirección, puede conocerlos a través de factores como los temperamentos, que viene a ser el resultado del predominio fisiológico, los gustos, que son la expresión de la propia voluntad de la persona, permite descubrir las tendencias profundas de la personalidad, suele reflejarse en el placer de realizar o conocer algo, debe tenerse en cuenta al asignar los cargos, por otra parte están las necesidades, que son el efecto de la carencia de algo que se necesita cubrir, está acompañada de un estado de inquietud o tensión que da lugar a que el comportamiento humano sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y de esta forma se reduzca o desaparezca la tensión o inquietud. (Ministerio de Educacion Nacional, 2008)

4.1.2 Clima organizacional

En el ejercicio de la organización institucional es preciso señalar que el concepto de clima organizacional fue incorporado por primera vez al área de psicología organizacional por

Gellerman en 1960, por lo menos así lo manifiesta (Bruner, 1987). Concepto que para ese tiempo estaba influido por las escuelas de pensamiento de Gestalt y la Funcionalista.

García e Ibarra (citado por (Chiavenato, 1992)) afirma: “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”. (p.1)

Asimismo menciona que: (García Ramírez, 2009) *el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).*

De otro lado (Seisdedos, 1996) señala que el clima laboral es un conjunto de percepciones globales que la persona tiene de la organización, fruto de la interacción entre ambos. Aunque para este autor lo importante es cómo percibe el individuo su entorno, independientemente de cómo los otros lo perciben, por consiguiente es más una dimensión del individuo que de la organización.

Así mismo, (Méndez, 2006) estima que el clima laboral es el ambiente propio de la organización, generado y percibido por el sujeto de acuerdo a las condiciones encontradas en su proceso de interacción social, al igual que en la estructura organizacional, la cual se expresa por variables (objetivos, liderazgo, motivación, control, relaciones interpersonales, toma de decisiones y cooperación) que orientan su creencia, grado de participación, percepción y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De otro lado, es preciso recordar que los primeros gerentes y autores sobre administración averiguaban una serie de principios para crear una estructura organizacional que fuera funcional en todas las situaciones, la que denominaron "el mejor camino".

A raíz de esto, autores como Weber, Frederick Taylor y Fayol, (Citado por (Daft, 2011, pág. 1)“realizaron aportes amplios, contribuyendo con ellos al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones, este enfoque se basó en que el pensamiento de que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización se regían por una serie de reglas y reglamentos racionales.”

Adicionalmente a ello Weber, incorporó el concepto de burocracia, el cual se concibe cuando las organizaciones alcanzaban un desarrollo pleno, caracterizándose por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la empresa.

Más adelante, en 1946 el psicólogo norteamericano Rensis Likert, realizó una serie de investigaciones pretendiendo explicar el clima organizacional, de allí se derivó la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, la cual permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa (Brunet L. , 2004).

En la teoría de sistemas de Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la Likert, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, estos son:

- Clima de tipo autoritario. Sistema I Autoritarismo explotador. En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (García Ramírez, 2009)

Según (Rivera, 1998):

“- Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (García Ramírez, 2009)

- Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de

prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (García Ramírez, 2009)

- Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (García e Ibarra, 2009)”.

Es de anotar que la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. Algunas cosas que suelen hacer las empresas para mejorar el entorno laboral son (Palomino Marisel, 2015)

- ❖ **Desarrollo de vida más saludable.** Junto con entornos de trabajo más seguros y saludables, muchos patrones establecen programas que alientan a los empleados a mejorar sus hábitos de salud. Algunas de las grandes organizaciones han abierto clínicas de cuidado preventivo en materia de la salud para sus empleados y dependientes a fin de proporcionarles mejor servicio en este ámbito y reducir costos. Los programas de bienestar enfatizan el ejercicio, nutrición, control de peso y evitan el uso de sustancias dañinas, dan servicio a los empleados de todos niveles de la organización.
- ❖ **Programas de asistencia a empleados.** Casi todas las organizaciones grandes y muchas pequeñas han encontrado que los programas de asistencia son benéficos para todos. Por otro lado, es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que muchas veces se consideran problemas personales, afecten el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño laboral.

Un programa de asistencia laboral proporciona en casos necesarios asistencia profesional por medio de consejeros internos o profesionales externos. Al contratar personal externo, las empresas, por medio de su departamento de recursos humanos, deben dar especial atención a sus antecedentes.

4.1.3 Motivación

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. Es la ejecución de proyectos planteados en la etapa de formulación, teniendo como premisa el rumbo empresarial que se quiere. Es decir, es la etapa de la operación.

4.1.4 Evaluación

Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante, enmarcadas en tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia, las cuales son:

- ❖ Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
- ❖ Medir el desempeño.
- ❖ Realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

El encargado de evaluar y valorar si el actuar de la empresa ha sido el más óptimo y ha arrojado los efectos esperados es el gerente como jefe inmediato y responsable de la navegación de la empresa, para poder hacer los cambios que se necesiten.

[...] es decir, hacerse la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, lo que conduce al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana. Esto, sin duda, lo debe realizar una parte de la organización que pueda ver el negocio en su totalidad, que sea capaz de equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que esté en condiciones de destinar recursos humanos y financieros hacia resultados clave. (Drucker, 1974)

4.1.5 La frustración laboral.

Si los objetivos y metas que se propone el hombre para alcanzar no se realizan, se sufre una frustración; ésta será más o menos importante según su significado dentro de la experiencia vital y también según los resultados se aproximen a lo que se esperaba en principio. Toda frustración es una motivación no satisfecha, ya que los elementos que intervienen en el proceso de

frustración, son la necesidad o deseo que vive e influye al ser humano por la superación personal, es el impulso necesario para cubrir la necesidad o deseo de la persona, ese obstáculo que impide alcanzar el deseo y objetivo es la frustración que nace cuando el deseo no ha sido conseguido.

Ante una frustración, las personas reaccionamos de manera muy diferente, dependiendo de nuestras circunstancias y también de experiencias pasadas; entre las diferentes reacciones a una frustración, se señalan tres:

- ❖ La primera es la adaptación a la nueva situación. Una reacción muy común es que los seres humanos aprenden nuevas conductas que permiten convivir con la situación o modificarla en la medida que resulte lo más satisfactoria posible.
- ❖ La segunda se trata de la adopción de una actitud conformista. Algunas veces esa actitud conlleva un empobrecimiento del comportamiento porque se puede romper una actitud de búsqueda activa de soluciones ante situaciones conflictivas, molestas, incluso dolorosas.
- ❖ Y la tercera es la aparición de trastornos psíquicos o de comportamiento. Ansiedad, agresividad, depresiones, fobias, manías. La frustración puede conducir a fenómenos de ansiedad que dificultan vivir equilibradamente.

4.1.6 Incentivos extrínsecos para la motivación laboral.

Los incentivos extrínsecos más importantes son:

- ❖ La recompensa laboral, es el incentivo extrínseco más utilizado. Algunos autores creen que el ser humano trabaja únicamente por dinero; este concepto se denomina en sociología “homo economicus”.

Esta afirmación no es absolutamente cierta, aunque hay que reconocer que si un trabajo está mal retribuido, la motivación laboral es baja. La motivación mediante una compensación económica en forma monetaria debe adecuarse a principios que tienen que ver con el salario ya que tiene que recompensar suficientemente el esfuerzo extra que el empleado hace, la retribución económica la cual debe ser percibida como consecuencia directa de la actividad realizada, finalmente la retribución tiene que ser retribuida equitativa y proporcional a la labor realizada por el resto de trabajadores: un trabajador se puede sentir discriminado si habiendo realizado un esfuerzo mayor recibe la misma compensación económica que el resto de compañeros cuyo esfuerzo e interés en la tarea han sido menores; entonces, la retribución económica pasaría de ser un elemento motivador a ser un elemento frustrante.

Además de las recompensas económicas, existen otras formas para premiar al trabajador sin emplear como elemento de cambio el dinero y se denominan recompensas informales, estas recompensas no necesitan emplear siempre el dinero y consisten en el reconocimiento público o privado.

Una recompensa que no necesita emplear el dinero puede ser el agradecimiento por parte del encargado de la labor u otro mando superior, estos mecanismos psicológicos que se ponen en

marcha cuando un individuo siente que su trabajo es reconocido manifiesta más efectividad que un pequeño aumento de sueldo o una gratificación; el empleado puede sentir que “no es un mero número dentro del engranaje empresarial” que “es estimado y tenido en cuenta por su superior, que además confía en él” que “ha realizado bien el trabajo, con lo que su seguridad personal aumenta”.

Las recompensas que cuestan poco dinero son las que precisan una inversión mínima para realizarse, además el reconocimiento también es un elemento motivador importante si se emplea correctamente; una actividad muy común es la celebración por la consecución de algún objetivo concreto, puesto que el reconocimiento motiva más al trabajador si es público, ya que aumenta el prestigio frente a los demás empleados e igualmente su autoestima.

Las recompensas o premios en forma de regalos, viajes, descuentos en actividades de ocio, beneficios sociales o asistenciales, entre otros, suelen ser muy efectivos a la hora de motivar, pero hay que tener en cuenta que las recompensas deben ser adecuadas a cada individuo, justas, y públicas.

- ❖ Otro incentivo es la seguridad, en este caso si una empresa es estable y garantiza largo tiempo el puesto a sus empleados éstos suelen sentirse más motivados y pueden llegar a identificarse con los objetivos y estrategia de la empresa.
- ❖ Un tercer incentivo se trata de la mejora de la formación y de capacitación, esta estrategia hace que aumente la autoestima de la persona a la que se dirige el plan de formación y favorece ampliamente a la empresa, además de mejorar el nivel de capacitación de los empleados, lo que provocará una mejora del servicio y aumento de la productividad.

Por su parte la promoción vertical y horizontal o el ascenso laboral, está ligado a un ascenso de sueldo, pero también tiene componentes psicológicos y sociales que estimulan a la persona que se promociona: aumento de la autoestima, de la seguridad personal, del prestigio frente al resto de los empleados y también aspectos sociales en los que se desarrolla la persona actualmente, las empresas utilizan la promoción horizontal que supone cambiar de tareas a una persona dentro de la misma categoría o escala jerárquica empresarial.

4.1.7 Concepto de satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, ya que existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo, sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1987) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida.

La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana, a esto el propio autor destaca, cómo en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas, despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes; sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo) (Weinert, 1987).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se deriva básicamente de la motivación para trabajar, ésta última se refiere a las disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

(Weinert, 1987) a la hora de definir “la satisfacción en el puesto”, centrándose básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo”, es así que, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, mientras que una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”, conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un computador, los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas

organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y todas aquellas cosas similares que se desempeñan normalmente en el trabajo.

4.2 MATRIZ FODA

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas), con estas notamos que conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y que a su vez exige muy buen juicio, cabe anotar que no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas y que, como se evidencia en la tabla 3, la matriz contiene ocho etapas implícitas para su elaboración:

<p style="text-align: center;">EXTERNA</p> <p style="text-align: center;">INTERNA</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena demanda por cupos • Buen recurso humano • Baja competencia • Políticas flexibles de adquisición de equipos • Apoyo de la comunidad 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia ofrece buen currículo • Costos de matrícula favorable • Infraestructura física • Deserción escolar por déficit económico. • Buen talento humano
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanente formación profesional • Escenarios deportivos • Ofrece modalidad técnica • Infraestructura suficiente • Matriculas cómodas • Buen clima laboral 	<p style="text-align: center;">Oportunidades/ fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar infraestructura suficiente que atienda nivel de demanda • Aumentar la planta docente • Orientar la incorporación de Tecnológica en el aula • Aumentar la oferta de grados • Dotar de implementación adecuada los escenarios deportivos 	<p style="text-align: center;">Amenazas / fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la utilización de los recursos tecnológicos • Ampliar las modalidades Técnicas • Mejorar el currículo en la educación media básica y la técnica • Mantener la gratuidad • Capacitar el talento humano en diseño curricular
<p style="text-align: center;">Debilidades</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades / Debilidades</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas / Debilidades</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Pago oportuno de salarios a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer una comunicación asertiva para alcanzar mejores resultados en los procesos. • Posicionamiento institucional en el medio como un espacio favorable para el aprendizaje. • Establecer redes de apoyo con instituciones para subir nivel en pruebas externas. • Establecer Jornadas de Capacitación didáctica para docentes • Desarrollar nuevas estrategias pedagógicas para motivar y mejorar el rendimiento académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientar los alrededores de la institución para hacerla más amena. • Mejorar en el diseño del currículo • Buscar mecanismos de gestión para mejorar los servicios que presta la institución. • Crear estrategias para que los estudiantes y demás miembros de la comunidad se motiven y se apersonen de la importancia de la institución en su municipio.
--	---	---

Tabla 1. Matriz DOFA (Elaboración autores del proyecto)

4.2.1 Oportunidades

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas, esta se constituye como una parte vital dentro del sistema de variables controlables que nos proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptada por el gerente o jefe administrativo.

Las oportunidades de mercado para la empresa como agente externo, son situaciones positivas que se generan en el microambiente como los proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores y en el macroambiente como en la economía, ecología, demografía, entre otras, identificando las siguientes:

- Buena demanda por cupos
- Buen recurso humano
- Políticas flexibles de adquisición de equipos
- Apoyo de la comunidad

Ya identificadas, se toman para aprovechar las fortalezas que se tienen en la empresa, convirtiéndose en la base para establecer objetivos y estrategias, buscando optimizar el desempeño, el desarrollo, la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios que la organización educativa tiene para ofrecer.

4.2.2 Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas, por sus características y factores externos a la misma, las amenazas no son controlables.

Teniendo en cuenta lo que refiere a las amenazas como agente externo y el riesgo que se corre con estas por ser de carácter negativo para la empresa, encontramos algunas muy visibles enmarcadas por las irregularidades presentadas durante el año escolar, estas se detectaron durante las evaluaciones institucionales, logrando identificar las siguientes:

- La competencia ofrece buen currículo
- Costos de matrícula favorable
- Infraestructura física
- Ubicación estratégica de la competencia
- Deserción por déficit económico

Detectadas estas amenazas del ambiente del mercado y la competencia presente y futura y aprovechando las oportunidades de forma objetiva, se plantean entonces, estrategias para fortalecer y minimizar riesgos convirtiéndose en una empresa más competitiva.

4.2.3 Fortalezas

Son todos aquellos elementos positivos que diferencian la organización de la competencia, estas ayudan a darle forma y resalta la entidad o empresa, a su vez permiten identificar la calidad de organización que se posee, el talento humano con el que se cuenta, la infraestructura y todas aquellas características visibles que sobresalen enalteciendo el tipo de servicio que ofrece y la excelencia con la que lo realizan.

Las fortalezas como agente interno correspondiente al talento humano, técnico, financiero, tecnológico, entre otros, son aspectos que posicionan a la empresa como única institución oficial del municipio y hace que sea consistente y competitiva, allí se identifican las siguientes:

- Permanente formación profesional
- Escenarios deportivos
- Ofrece modalidad técnica
- Infraestructura suficiente
- Matriculas cómodas
- Buen clima laboral

Potencializando estas fortalezas mediante las estrategias, de manera factible y realista, se busca con el logro de los objetivos planteados, fortalecer, desarrollar, proponer, demostrar y anticipar las estrategias propias de competencia con respecto a los instituciones que ofrecen servicios similares de manera privada.

4.2.4 Debilidades

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse, estas debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Entre las debilidades encontradas en la entidad, siendo estos los factores que generan desventaja con respecto a la competencia privada o pública que se pueda presentar en el lugar y en donde la institución, a pesar de su trayectoria e historia ha demostrado estar en una etapa de estancamiento, se logró establecer las siguientes:

- Pago oportuno de salarios a los empleados.

Identificadas estas debilidades se plantean estrategias para minimizarlas o eliminarlas permanentemente, dependiendo de cómo se estén desarrollando y teniendo en cuenta los objetivos principales a los que se le está apuntando.

❖ Adecuar y optimizar el currículo que necesita la población, buscando el desarrollo integral de la comunidad para un periodo de no más de 10 años

Moldear el Proyecto Educativo Institucional a las necesidades más importantes de la población estudiantil y de la comunidad en general.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Este estudio hace uso de términos especializados que no son de uso frecuente, por ello, para lograr una mayor comprensión por parte del lector, se definen los términos o expresiones claves:

DIAGNOSTICO SITUACIONAL: Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión, es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

CLIMA ORGANIZACIONAL: El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas

organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad como plantea Muñoz (2012) y mejora en el servicio ofrecido por medio de estrategias internas, por eso, realizar estudios de clima organizacional permiten detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización (Muñoz, 2012)

MOTIVACIÓN: Estado o condición que induce a hacer algo (Dolan & Schuler, 1999)

PROMOCIÓN LABORAL: Posibilidad de ascenso que ofrece un empleo, está ligada al aumento de formación y capacidades de la trabajadora o trabajador, así como a su antigüedad en la empresa, también se incluye como una dimensión de la calidad en la medida que la mayor cualificación y capacitación de los talentos humanos repercute en el fortalecimiento de la empresa y mejora su posicionamiento en el mercado (Federación Andaluza de Mujeres Empresarias, s.f).

TALENTO HUMANO: conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los empleados y que son convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para la organización; el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica (López, s.f). Lleva consigo un compromiso y una responsabilidad social, que implica la disposición de servicio hacia los individuos y las colectividades sin importar creencias, raza, filiación política u otra condición humana. (republica, 2007)

CLIMA LABORAL EN AMBIENTE ESCOLAR: En palabras de la Unesco, los directivos (educativos) líderes se desenvuelven naturalmente en tres ámbitos de la vida cotidiana en tres aspectos: 1) ámbito de la comunicación para la acción, 2) estados de ánimo de los miembros de la comunidad y 3) diseño organización y gestión de planes de diversa índole. Lo dicho anteriormente se desarrolla en la guía 34 que plantea la autoevaluación institucional, la gestión directiva –académica y el clima escolar como proceso soportado en componentes como la participación, ambiente físico, inducción, motivación y el manual de convivencia en concordancia con el PEI.

4.4 MARCO INSTITUCIONAL

El Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio se fundó en 1974 con el fin de atender las necesidades educativas del sector; su naturaleza y razón social se fundamentan en un acuerdo cooperativo, se crea y organiza una empresa asociativa de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, con número de asociados y patrimonio variables e ilimitados, que se denominó COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE EDUCACIÓN DE VILLAVICENCIO – META ‘COOPESEDVIM’. (Morales, 2014)

El domicilio principal de la cooperativa es la ciudad de Villavicencio, Departamento del Meta, Republica de Colombia. Tiene como ámbito territorial de operaciones todo el departamento pudiendo, en consecuencia, establecer sucursales o agencias en todos sus municipios y desarrollar sus actividades.

Actualmente atiende una población de 500 estudiantes, aproximadamente, en los ciclos de preescolar, primaria y bachillerato. Los padres de familia son asociados y todos ellos conforman la asamblea general.

Esta institución educativa es de carácter privado, por tal razón presenta una dualidad administrativa, por una parte atiende las normas que establecen las leyes emanadas de la Constitución Política de Colombia y el Ministerio de Educación Nacional y por otra, las políticas administrativas propias de la cooperativa.

Así mismo, cumpliendo con las proyecciones estratégicas adelantadas por la Dirección Administrativa, el Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, entrega al servicio de la comunidad nuevas propuestas educativas, esta oferta está dirigida a niños y niñas en edad de preescolar y hasta bachillerato.

El Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio cuenta con 17 aulas, 1 sala de profesores, rectoría, secretaría, enfermería, psico-orientación, cafetería, cuarto de mantenimiento, cuarto de aseo, cuarto de deportes, cocina, biblioteca, 1 laboratorio de química, 1 laboratorio de física, 1 sala de bilingüismo, 2 sala de sistemas, 3 baterías de baños (preescolar-primaria, profesores y administrativos y bachillerato), 1 polideportivo (cancha de baloncesto, microfútbol cubierta y campo de mini fútbol), 1 parques infantiles, y zonas verdes.



Ilustración 1 ubicación Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio

Fuente: Google maps.

Según el manual de convivencia del Colegio Cooperativo, tiene algunas acepciones legales así: (villavicencio, 2004)

Misión: Preparar bachilleres técnicos en comunicación social y periodismo, recursos naturales y medio ambiente e informática desde preescolar, cuya formación está basada en la investigación y el compromiso con la problemática actual, todo ello fundamentado en el saber pedagógico, científico, artístico y filosófico y en una permanente superación personal. (villavicencio, 2004)

Visión: Para el 2010 la institución alcanzará la excelencia, fruto de un permanente trabajo y una acertada conjunción de fortalezas en lo personal, intelectual y pedagógico, donde los jóvenes sean capaces de tomar sus propias decisiones en todos los ámbitos de la vida. (villavicencio, 2004)

Caracterización De La Población: A continuación se relacionan los docentes que hacen parte del personal académico del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio ¹en total son 28 entre ellos 10 son mujeres y 18 son hombres y orientan clase en los grados de escolaridad preescolar, primaria, básica, media vocacional:

NOMBRE DEL DOCENTE	AÑOS LABORADOS EN LA INSTITUCIÓN	ASIGNATURA & DIRECCION DE GRADO
GLORIA RODRIGUEZ	6 AÑOS	TRANSICIÓN
NORVY BENAVIDEZ	8 AÑOS	PRIMERO
ANGIE MUÑOZ	3 AÑOS	SEGUNDO
HELENA SUAREZ	13 AÑOS	TERCERO
ALBERTO MENDOZA	7 AÑOS	CUARTO
JAVIER CLAVIJO	9 AÑOS	QUINTO
LAURA GUTIERREZ	3 AÑOS	INGLES PRIMARIA
BETTY PADILLA	40 AÑOS	SOCIALES GRADO:6-1
LUCIA SEPULVEDA	22 AÑOS	INFORMATICA GRADO: 6-2
DIANA AREVALO	1 AÑO	LENGUAJE GRADO:7-1
POLDAR GUTIERREZ	5 AÑOS	INGLES GRADO:7-2
AMADEO RODRIGUEZ	6 AÑOS	MATEMATICAS
JAIRO MORALES	5 AÑOS	INGLES GRADO: 8-1
WILLIAM MARTINEZ	8 AÑOS	ESTADISTICA GRADO:8-2
ANDRES BUCHELLI	5 AÑOS	SOCIALES GRADO:9-1
AURA CARRERO	10 AÑOS	MATEMATICAS GRADO:9-2
RICARDO SANCHEZ	18 AÑOS	LENGUAJE GRADO:10-3
JULIAN PEÑÁ	6 AÑOS	FISICA GRADO: 10-1
MARLON LOPEZ	7 AÑOS	BIOLOGIA GRADO:10-2
CARLOS HERNANDEZ	15 AÑOS	INGLES GRADO:11-1

1

DANIEL CUBILLOS	12 AÑOS	TECNOLOGIA
JHON ARDILA	1 AÑO	QUIMICA GRADO:11-2
JULIO VILLAMARIN	6 AÑOS	ARTISTICA GRADO: 11-3
OSCAR MEDINA	10 AÑOS	EDU. FISICA
ALVARO ALVAREZ	8 AÑOS	FILOSOFIA - RECTOR
ASTRID ESCAMILLA	13 AÑOS	BIOLOGIA - COORDINADORA
FESAR FANDIÑO	14 AÑOS	COOPERATIVISMO - COORDINADOR

Información suministrada del área de talento humano.

Tabla 2. Cuerpo Docente

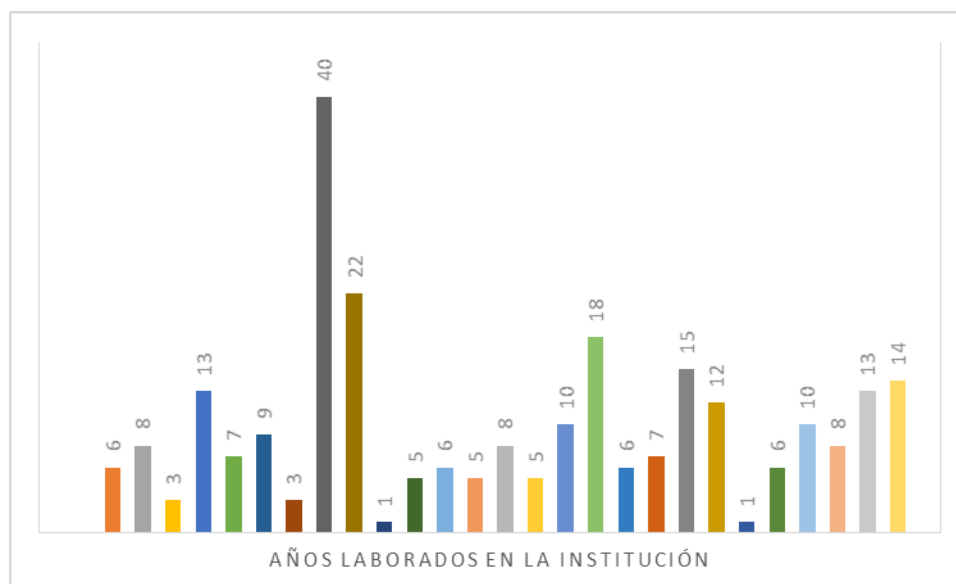


Ilustración 2 Cuerpo Docente Grafico

Después de saber cuántos años lleva laborando cada docente en la institución se hizo necesaria conocer esta cifra reflejada en porcentaje para elaborar la estadística, entendiendo que el 100% lo constituyen 28 docentes.

AÑOS TRABAJADOS	DOCENTES	N. DOCENTES / AÑO	PORCENTAJES
1	2	2 DOCENTES (1 AÑO)	3,571428571
3	2	2 DOCENTES (3 AÑOS)	10,71428571
5	3	3 DOCENTES (5 AÑOS)	17,85714286
6	4	4 DOCENTES (6 AÑOS)	21,42857143
7	2	2 DOCENTES (7 AÑOS)	25
8	3	3 DOCENTES (8 AÑOS)	28,57142857
9	1	1 DOCENTES (9 AÑOS)	32,14285714
10	2	2 DOCENTES (10 AÑOS)	35,71428571
12	1	1 DOCENTES (12 AÑOS)	42,85714286
13	3	3 DOCENTES (13 AÑOS)	46,42857143
14	1	1 DOCENTES (14 AÑOS)	50
15	1	1 DOCENTES (15 AÑOS)	53,57142857
18	1	1 DOCENTES (18 AÑOS)	64,28571429
22	1	1 DOCENTES (22 AÑOS)	78,57142857
40	1	1 DOCENTES (40 AÑOS)	142,8571429

Tabla 3 Permanencia de los docentes

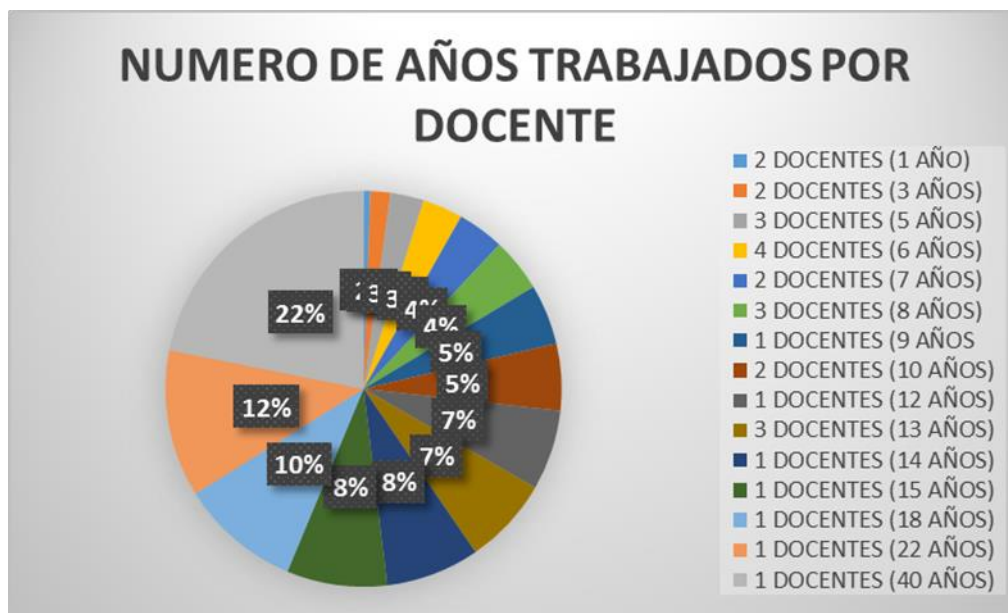


Ilustración 3 Permanencia Laboral docente

4.5 MARCO LEGAL

El presente estudio tendrá como referente las siguientes disposiciones legales que dibujan el contexto laboral de la escuela como núcleo de la sociedad y responsable no solo de la prestación de un buen servicio educativo sino la integralidad que abarca esto:

En primera medida, el artículo 366 de la Constitución Política de Colombia de 1991, reza:

El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable. Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la Nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación, encontrando entre estos servicios la educación. (constituyente, 1991)

El componente de mejoramiento escolar, lo desarrolla la guía 34 expedida por el MEN (Nacional, 2008), dando pautas, inicialmente para la evaluación de procesos y componentes como: gestión directiva, gestión administrativa y financiera, gestión de la comunidad y gestión académica; analizando e interpretando los resultados para retomarlos en la formulación del plan de mejoramiento institucional, que es la herramienta esencial para la toma de decisiones por parte de las directivas de las instituciones.

En el componente de gestión directiva se encuentra el proceso de clima escolar y en el de gestión administrativa y financiera se encuentra el proceso talento humano.

En materia del talento humano, la ley 1164/2007, es un referente o punto de partida donde se relaciona temas como vocación de servicio ética, unidad, concertación y efectividad.

Otro elemento a tener en cuenta, es integralidad, si se está hablando de formar seres integrales, según lo definido en la 1164/2007 (republica, 2007):

La formación y el desempeño del talento humano debe reconocer las intervenciones y actividades necesarias para promover, y recuperar la salud, prevenir las enfermedades, realizar tratamientos y ejecutar acciones de rehabilitación, todos ellos en cantidad, calidad, oportunidad y eficiencia de la salud de los individuos y las colectividades. (republica, 2007)

Al mismo tiempo y para complementar existen estatutos tendientes a posibilitar de manera ágil el cumplimiento de los deberes de los trabajadores en cualquier área : La ley 734 de 2002, por la cual se expide el Código Disciplinario Único, en el artículo 53, expresa que son sujetos disciplinables, entre otros, los particulares que presten servicios públicos a cargo del Estado; el Código Sustantivo de Trabajo y las normas para administrativos, tocando apartes de la contratación y la capacitación a empleados. Inmerso a lo ya mencionado; están ligadas las

labores de gestión y mejoramiento continuo empresarial que dependen de factores de convivencia como el clima laboral.

5. DISEÑO METODOLOGICO

En concordancia con lo ya dicho se hace necesario delimitar el tipo de investigación como descriptiva que se funda básicamente en la recolección de datos, identificación de variables y construcción de precisiones cimentadas en los documentos de recolección.

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

El enfoque de este estudio es descriptivo pues *consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores* (Avila, 2006), en el caso concreto es pertinente porque permite destacar los aspectos sobresalientes del clima escolar a través de la caracterización que se logre obtener; se debe resalta que “inicialmente se busca llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2002), para que la caracterización se pueda hacer ajustada a la realidad.

5.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se hará uso de los siguientes instrumentos:

Revisión documental, caracterizada por: (MARTINEZ, 2002)

- *La recolección, selección, análisis y presentación de información coherente a partir del uso de documentos.*
- *La realización de una recopilación adecuada de datos e información que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.*
- *Considerarse como parte fundamental de un proceso de investigación científica, mucho más amplio y acabado.*
- *Realizase en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base para la construcción de conocimientos.*
- *El uso de diferentes técnicas e instrumentos para la localización y clasificación de datos, análisis de documentos y de contenidos* (Martinez, 2002).

Los documentos a revisar son:

- El proyecto educativo institucional (PEI),
- El manual de convivencia
- Por ser una empresa de economía solidaria, el libro de constitución de socios, que son los mismos docentes, quienes hacen un aporte, deben asistir a asambleas y asumir

responsabilidades como el de elegir y ser elegido, dentro de la junta de administración, vinculados a la institución por un contrato a término fijo en duración del año académico (10 meses) con sueldo integral, sistema de salud, caja de compensación, pensiones y las cesantías son liquidadas anualmente.

- En materia de vinculación, selección y desarrollo de los docentes, como componente integral la institución se rige por el Decreto 1295 de 2010, hace especial referencia en los siguientes artículos e incisos, aspectos que en su mayoría se enuncian y desarrollan en el estatuto o reglamento profesoral:

Artículo 5 Condiciones de calidad de los programas.

- 5.5.3.4. *Investigación.*
- 5.7. *Personal docente.*
 - 5.7.1. *Estructura de la organización docente.*
 - 5.7.1.1. *Titulación académica.*
 - 5.7.1.2. *Vinculación con el sector externo.*
 - 5.7.1.3. *Núcleo de profesores, perfiles y dedicación.*
 - 5.7.1.4. *Idoneidad profesores a distancia o virtuales.*
 - 5.7.2. *Plan de vinculación con perfiles, funciones y tipos de vinculación.*
 - 5.7.3. *Plan de formación docente para mejorar la docencia, la investigación y la extensión.*
 - 5.7.4. *Existencia y aplicación de un estatuto o reglamento docente.*
- 6.1. *Mecanismos de selección, permanencia, promoción y evaluación.*
- *Artículo 12 Horas de acompañamiento e independientes de trabajo.*

ASPECTOS Y OBJETO DE VALORACIÓN	EVIDENCIAS
Proceso de selección y vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de reglamentos o estatutos. • Conocimiento público del proceso. • Proceso de vinculación según reglamentos o estatutos
Criterios para la permanencia y la promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de funciones según cargo y dedicación (deberes y derechos). • Perfil o ruta de carrera del docente. • Existencia de una propuesta para la evaluación del desempeño profesoral.
Personal docente	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una estructura de organización docente. • Propuesta de número de profesores según tamaño de las cohortes y programas. • Cualidades académicas e investigativas según nivel académico del programa (en programas T&T, el docente debe tener la misma competencia laboral del programa)

Tabla 4 Proceso de Registro Inicial Docente

El segundo instrumento es la encuesta, donde se indagarán aspectos que determinen a partir de experiencias particulares el ámbito laboral; esta técnica se aplicará mediante un formato cuyos ítems están dirigidos a determinar la percepción que tienen los docentes del clima laboral institucional.

En tercer lugar, la entrevista de tipo semi estructurada, a directivos del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, para recopilar información complementaria al diagnóstico del clima laboral y las expectativas en principios y valores corporativos por parte de las directivas de la empresa; este tipo de entrevista no requiere de cuestionario previo sino de un objetivo en torno al cual se orientarán las preguntas.

Para complementar en tercer lugar se entrevistarán los docentes más antiguos del colegio, para tener la impresión de personas que han desarrollado su experiencia laboral.

La información de las entrevistas se registrará en actas tratando de hacer un ejercicio ajustado al momento en el que se den.

5.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Después del proceso de recolección de la información con los formatos diseñados, se tabularán los datos, seguidamente se interpretarán y justificarán los resultados arrojados, para que finalmente se puedan concretar los ítems que determina el buen clima laboral.

6. PARTICIPANTES

Como población se tendrá en cuenta el personal docente del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, equivalente a 27 personas, de ambos sexos, sin distingo de raza, credo o afiliación política.

El cálculo del tamaño de la muestra se basará en la siguiente fórmula para poblaciones finitas, enunciada por (P., hernandez sampieri, & Fernandez Callado, 2002)

$$n = \frac{N \times Z^2 (p \times q)}{((N - 1) E^2) + (Z^2 (p \times q))}$$

Z= Nivel de confianza (distribución normal).

E= Error

p y q = Probabilidad de éxito y fracaso (50% c/u.)

Dónde:

N= Población universo (total)

n= Muestra

$$n = \frac{35 \times 1.98^2 (0.5 \times 0.5)}{((35 - 1)0.05^2) + (1.98^2 (0.5 \times 0.5))}$$

Reemplazando quedaría:

$$n = \frac{34,3035}{1,0651} = 32.2$$

7. RECURSOS DE APOYO PARA LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente estudio se esperan utilizar los siguientes recursos con los costos que se presupuestan a continuación:

Tabla 5 Recursos

Componente / Actividad	Unidad	Cantidad	Vr/Unit. (\$)	Vr. Total(\$)
PROYECTO				
Consulta de fuentes (fotocopias, Internet)	Global	1	200.000	200.000
Elaboración y entrega del documento	N°	1	250.000	250.000
Mano de obra	N°	2	1.000.000	2.000.000
TRABAJO DE CAMPO				
Diligenciamiento de encuestas	N°	33	4.000	132.000
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS				
Tabulación de datos	Global	1	150.000	150.000
Análisis de datos	Global	1	750.000	750.000
INFORME FINAL				
Elaboración y entrega del documento	N°	1	350.000	350.000
Mano de obra	N°	2	1.000.000	2.000.000
SUSTENTACIÓN INFORME FINAL				
Ayudas audiovisuales	N°	1	80.000	80.000
TRANSPORTE				
Desplazamiento	Global	1	300.000	300.000
TOTAL				6'212.000

El presupuesto será cubierto con recursos propios.

8. CRONOGRAMA

En los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre

Tabla 6 Cronograma²

Tiempo Actividades	TIEMPO														
	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5		
Revisión de fuentes bibliográficas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prueba del cuestionario				■	■										
Realización trabajo de campo (diligenciamiento encuestas)					■	■	■								
Tabulación de datos								■	■						
Análisis estadístico de datos									■	■					
Elaboración de la propuesta											■	■	■		
Elaboración documento informe final											■	■	■		
Corrección del informe final												■	■	■	
Preparación material ayudas audiovisuales															■
Sustentación del trabajo															■

²

9. RESULTADOS ESPERADOS

El presente estudio está encaminado a caracterizar gerencialmente el clima profesional en el que se desempeñan los docentes del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, esperando que al desarrollarse se obtengan los siguientes resultados:

- ❖ Identificar las variables que actúan en el clima laboral de los docentes del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio.
- ❖ Determinar las condiciones que afectan el clima laboral de los docentes del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio.
- ❖ Una vez identificada y determinada esta situación problema, se podrá plantear un plan de mejoramiento con actividades didáctico-pedagógicas, que minimicen, contrarresten y quizá hasta eliminen dicha problemática.
- ❖ Se incluya el instrumento de caracterización en el plan de mejoramiento institucional para la toma de decisiones de las directivas.

10. ANALISIS DE DATOS

Después de realizar la encuesta a una población total de 30 personas se puede concluir que los empleados del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio reconocen que el ambiente laboral y el clima laboral son apropiados para poder desarrollar con eficiencia y eficacia la labor docente ya que fortalece los lazos de compañerismo y el sentido de pertenencia por la institución.

Aspectos como las relaciones personales, la toma de decisiones, la comunicación abierta y acertada con los jefes, la recompensa por las metas alcanzadas, el trabajo en equipo, colaboración entre pares, las herramientas para optimizar el trabajo, la retroalimentación de desempeño del cargo, el tiempo suficiente para realizar su trabajo, espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo, actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión; permiten aprovechar óptimamente el espacio laboral y evidenciar un todo compactado en cabeza de un líder que aplique una acertada gerencia educativa (ver tabla):

ENCUESTA CLIMA LABORAL	respu estas	encuest ados	porce ntaje
1 La asesoría que recibe habitualmente sobre los propósitos y políticas de la compañía es apta	1	16	53%
	2	10	33%
	3	4	13%

	total	30	100%
2 La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas según su discernimiento	1	20	67%
	2	5	17%
	3	5	17%
	total	30	100%
3 Son distribuidas con claridad las tareas al interior del grupo de trabajo	1	25	83%
	2	2	7%
	3	3	10%
	total	30	100%
4 las observación es constante sobre su compromiso en e trabajo	1	22	73%
	2	1	3%
	3	7	23%
	total	30	100%
5 Le ofrecen los materiales necesarias para mejorar su labor	1	26	87%
	2	2	7%
	3	2	7%
	total	30	100%
6 Son humanas las relaciones con sus colegas de trabajo	1	28	93%
	2	1	3%
	3	1	3%
	total	30	100%
7 Existe compañerismo entre los copartícipes del módulo de trabajo	1	19	63%
	2	1	3%
	3	10	33%
	total	30	100%
8 Toma decisiones en su labor sin preguntar con su regente.	1	22	73%
	2	2	7%
	3	6	20%
	total	30	100%
9 Existe asistencia entre los empleados de la compañía	1	28	93%
	2	1	3%
	3	1	3%
	total	30	100%
10 Para efectuar su compromiso el tiempo es suficiente.	1	17	57%
	2	3	10%
	3	10	10%
	total	30	77%
11 Logra comunicarse claramente con sus jefes y demás áreas	1	20	67%
	2	2	7%
	3	8	27%
	total	30	100%
12 Recoge distinción por el cumplimiento de metas.	1	19	63%
	2	1	3%

	3	10	33%
	total	30	100%
13 En la compañía existen espacios en los cuales sea viable participar temas de interés con el grupo de trabajo	1	14	47%
	2	10	33%
	3	6	20%
	total	30	100%
14 La empresa cumple diligencias deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión	1	20	67%
	2	7	23%
	3	3	10%
	total	30	100%
15 El trabajo que realiza satisface sus insuficiencias económicas, de ascensos y de aprendizaje.	1	16	53%
	2	6	20%
	3	8	27%
	total	30	100%

Tabla 7 Resultado encuesta clima laboral

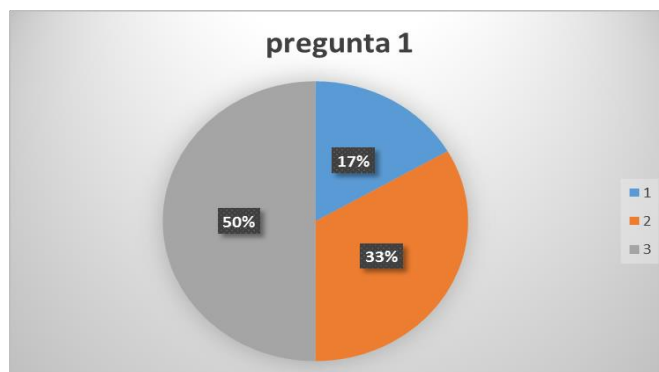
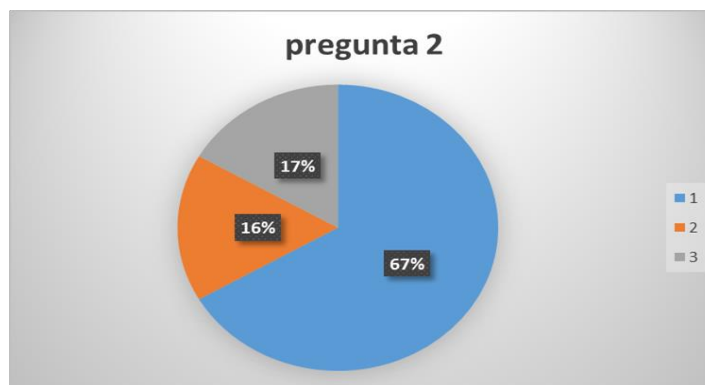
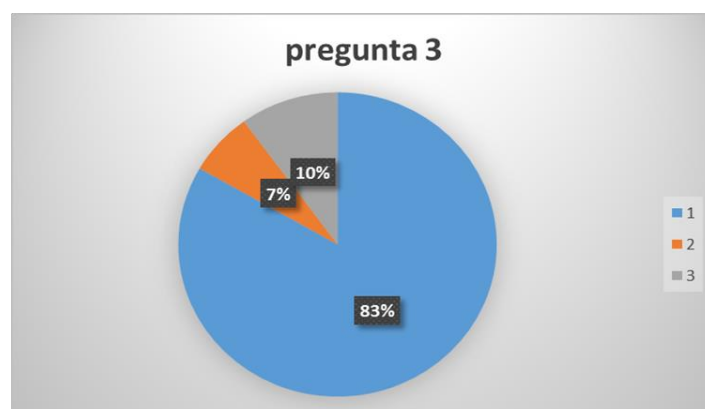


Ilustración 4 tabulación y grafica de datos

Frente a la primera pregunta planteada (La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente) el 53% de la población manifiesta que se realizan reuniones habituales para poner metas a corto plazo y alcanzar objetivos y políticas.



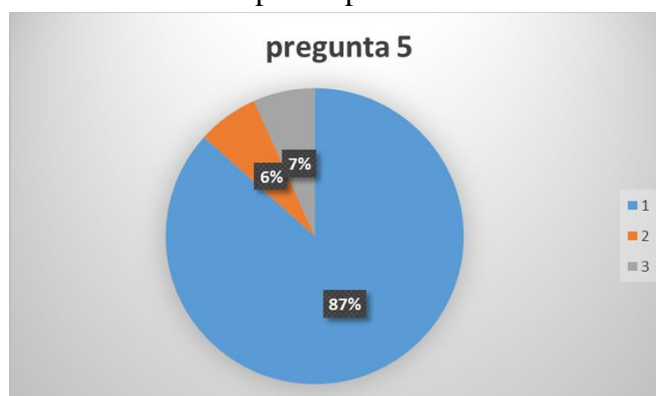
El segundo interrogante (La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio) el 83% de asertividad evidencia que la mayoría de la comunidad percibe asertividad en los jefes y superiores, que sentido de dar a cada quien lo que se merece es palpable.



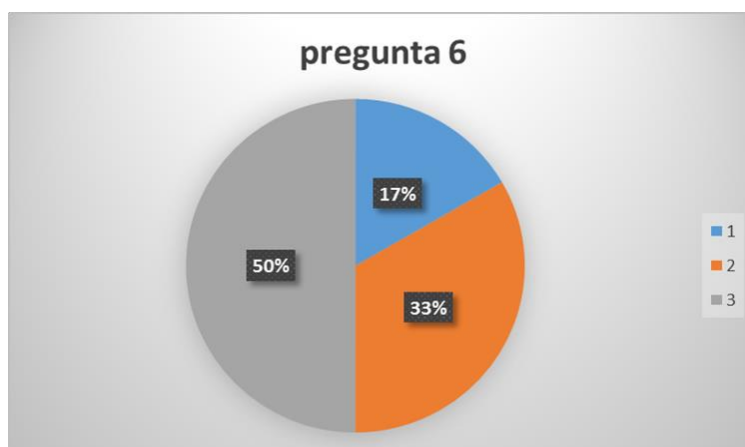
En el inciso tres (Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo) denota que las cargas laborales son equitativamente repartidas y que son acordes al cargo que cada empleado desempeña, dando como resultado un 83% a favor.



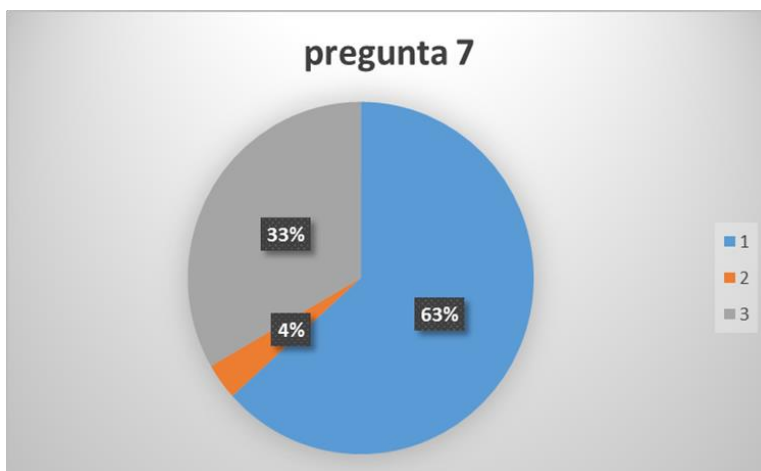
Para dar respuesta a (Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo) hay que prever que los coordinadores y rectoría llevan un seguimiento juicioso para con el proceso educativo ya que proyecta un 73% con respuesta positiva.



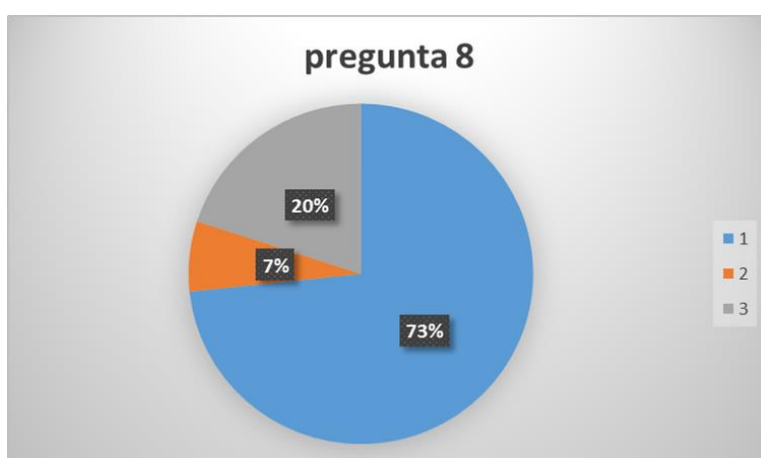
El 87% muestra satisfacción con lo referente a herramientas de apoyo (Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo).



La sexta pregunta esta direccionada al clima laboral (¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?) muestra la mitad de la muestra encuestada está satisfecho con sus compañeros de trabajo y las relaciones con estos.



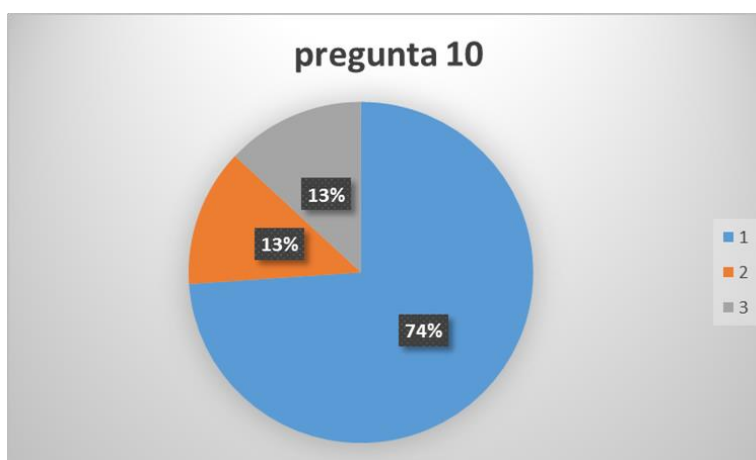
Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo es el séptimo ítems y tuvo una respuesta positiva en un 63% dando fe de la calidad humana del personal que labora en esta institución.



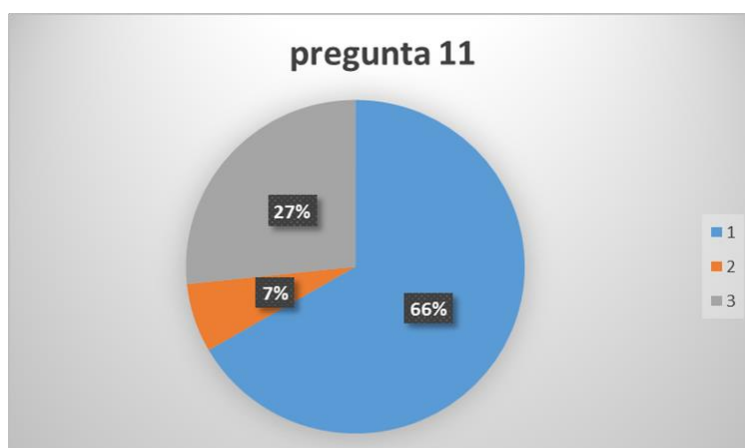
En octavo lugar, Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe. Evidencia que el liderazgo con que ejerce la gerencia educativa es determinante para un adecuado funcionamiento del ambiente laboral.



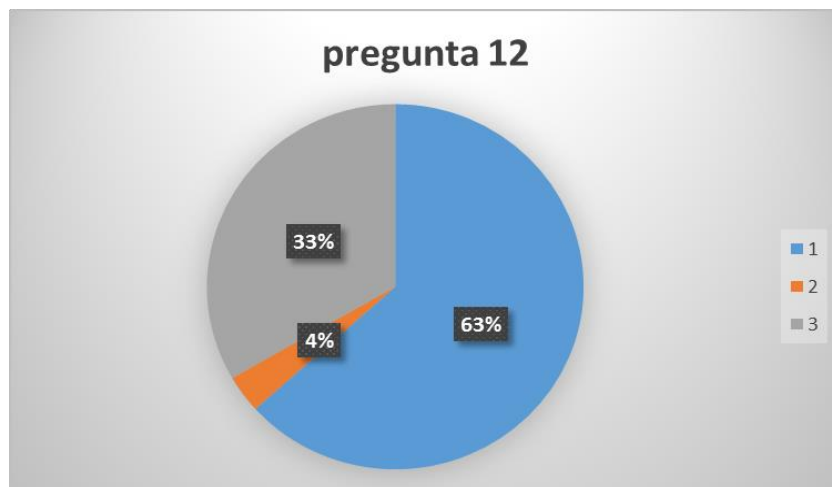
Otro factor determinante en el buen funcionamiento de la empresa (Existe colaboración entre los empleados de la empresa) un altísimo porcentaje 93% responde aprobando la moción.



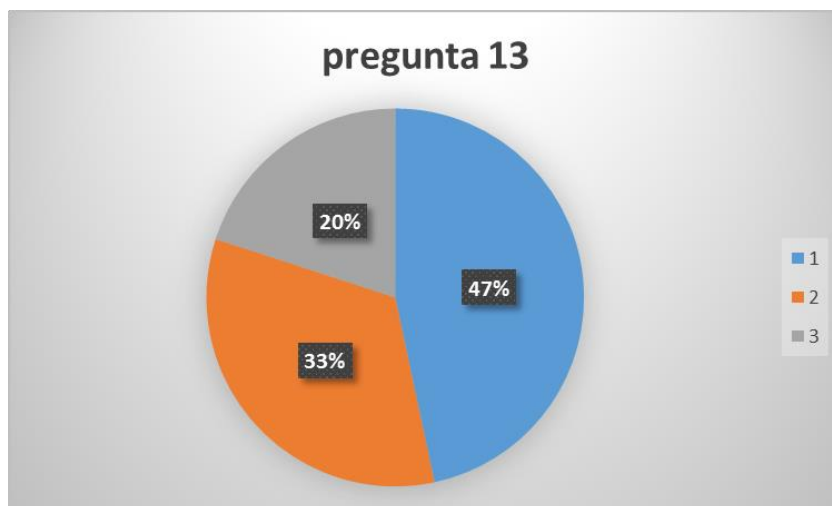
El número de horas de carga académica distribuida en las exigencias del currículo, permite el tiempo para la planeación, reunión por áreas y atención a padres. (Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.) A lo anterior el 74% reconoce que así es.



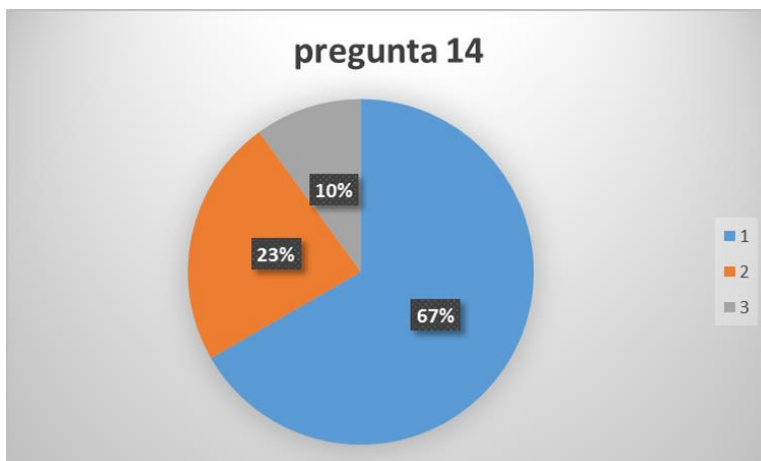
El postulado número once (Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas) refleja que aunque exista un protocolo para temas de comunicación y sugerencias, quejas y reclamos, las dependencias gerenciales son abiertos a recibir estas de forma adecuada e informales dicho esto por el 66% de los encuestados.



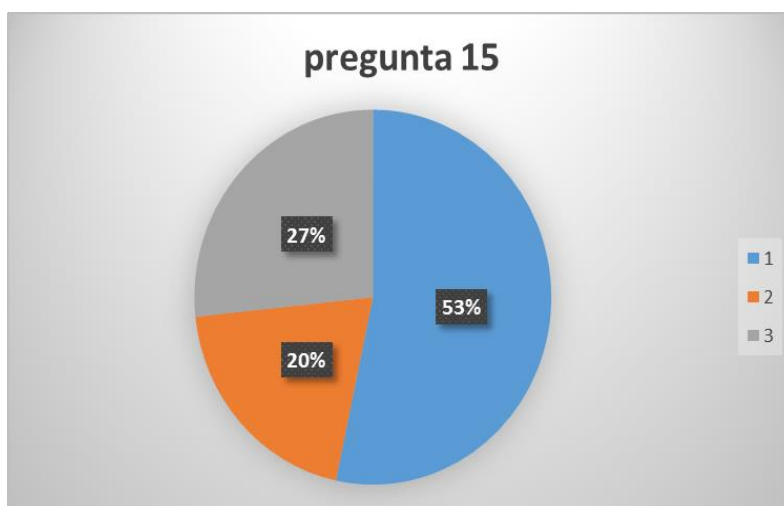
La exaltación por el buen desempeño y el reconocimiento de actividades comprueban que la motivación es fundamental para el buen desempeño laboral (Recibe recompensa por el cumplimiento de metas) como lo visto en el resultado.



En los espacios de reunión se manejan problemáticas de diferente índole cuando se presta la oportunidad En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo, dando uno de los resultados más bajos de la encuesta con un 47%.



La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión es el planteamiento número 14 de la encuesta y responde a las actividades de bienestar que evidentemente se realizan. Con un 67% de asertividad.



Finalmente, el trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje. Apuntan a las políticas salariales estipuladas por el MEN legalmente y frente temas de prestaciones. El porcentaje que responde positivamente es el 53%.

11. CONCLUSIONES

- El fomento de actividades institucionales que incluyan a toda la comunidad educativa, hace que las relaciones de trabajo sean óptimas y se desarrollen en el marco del compañerismo y el sentido de pertenencia hacia la institución.
- Es por medio de la labor que desempeñan los grupos de trabajo como se alcanzan los objetivos y se consiguen resultados que contribuyen a un buen clima laboral. La gerencia educativa constituye un componente clave para la creatividad, su tarea es definitiva para el beneficio de resultados tangibles al dirigir eficientemente una cadena de capitales, de los cuales el más significativo lo constituye el recurso humano.
- La promoción de un clima laboral adecuado está ligado a que el gerente educativo haga parte de la planta docente, esto le permite entender las necesidades inmediatas de los docentes en general en el desarrollo de las labores académicas y de igual forma generar soluciones a las mismas.
- La gestión del clima organizacional depende de un buen gerente educativo quien tiene que desarrollar actividades de supervisión que le permitan organizar el trabajo, asignar y distribuir racionalmente las tareas a ser ejecutadas, promoviendo la laboriosidad como valor principal de su grupo de trabajo.

12. RECOMENDACIONES

- Las condiciones que enmarcan el clima laboral de los docentes del Colegio Cooperativo Antonio Villavicencio, deberían replicarse en espacios de formación interinstitucional como foros o debates.
- Diseñar y aplicar una herramienta que permita caracterizar, anualmente, el clima laboral.
- Incluir los resultados arrojados en la herramienta como indicadores para el plan de mejoramiento institucional, propuestos en la guía 34 del MEN y que hacen que el ICSE aumente en calificación,
- Socializar con toda la junta de socios los resultados de la implementación de programas como el COPASO y los proyectos interdisciplinarios de la institución, que evidencia la preocupación por el constante mejoramiento de la prestación del servicio educativo.

BIBLIOGRAFIA

- Avila, H. B. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. . Mexico: edumed.
- bruner. (1987).
- Brunet. (2004).
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición*,. Mexico: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. mexico D.F.
- Daft, R. L. (15 de febrero de 2011). *blog diseño orgnizacional*. Obtenido de <http://tecnologiadeldiseo.blogspot.com.co/2011/02/desarrollo-historico-de-los-enfoques.html>
- David, F. (2008). *Conceptos de administracion estratégica*. Mexico D.F.: Pearson educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson prentice hall.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson prentice hall.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estrategica*. Mexico: pearson- prentice hall.
- Dolan, S., & Schuler, R. S. (1999). *LaGestión de los Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana de España.
- Drucker, P. (1974). *Management: tasks, Responsibilities, and Practices*. Nueva York: Harper y Row.
- Garcia Ramirez, M. G. (2009). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO*. Mexico.
- Gibson J, J., & Ivancevich, J. J. (1996). En E. P. *Las Organizaciones: Comportamiento*. Colombia: McGraHill.
- Hallinan, J. (2005). *Newspaper Circulation Declines 1.9%*. Wall Street Journal.
- Martinez, S. (2002). *Guía de apuntes básicos para el docente de la materia de técnicas de investigación en Grupo Emergente de Investigación Oaxaca*. mexico.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. . Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educacion Nacional*. (2008). Bogotá - Colombia.
- Muñoz, K. (2012). *Imagen,cultura y clima organizacional. Guayaquil: Instituto Tecnológico Superior Adventista del Ecuador*. Guayaquiol, Ecuador.
- Nacional, M. D. (2008). *guia 34 autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: revolución educativa Colombia aprende.
- P., B.-L., hernandez sampieri, R., & Fernandez Callado, c. B. (2002). *Metodología de la investigación. Segunda edición*. México: Mc. Graw Hill.

- Palomino Marisel, R. A. (2015). *Temas de recursos humanos: Clima organizacional*. [En línea].
 Disponible en <<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>>. .
- PMI. (2004). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. *Marco conceptual*. North
 town, Pensilvania, USA: PMI.
- republica, c. d. (2007). ley 1164. bogota.
- Rivera, S. V. (1998). diagnóstico empresarial. Método para identificar resolver y controlar
 problemas de las empresas. Mexico: Trillas.
- Robins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. . México: : Prentice Hall.
- Romel, G. S. (2012). *Administración de los recursos humanos en instituciones educativas*.
 Mexico: Trillas.
- Seisdedos, N. (1996). *El clima laboral y su medida*. *Revista Psicología del Trabajo y de las
 Organizaciones*. Núm. 2. .
- Solarte, M. G. (2009). Obtención de Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación
 Conceptual:
<http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- villavicencio, c. c. (2004). *manual de convivencia*. Villavicencio: cooperativa coopesedvin.
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. . Barcelona.

Otros documentos

- Biografías y vidas. “Frederick Winslow Taylor”. Consulta realizada en abril de 2011.
 Disponible en la página web:
http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm
- Desarrollo Histórico de los Enfoques del Diseño Organizacional
 Disponible en la pag web:
<http://tecnologiadeladiseo.blogspot.com.co/2011/02/desarrollo-historico-de-los-enfoques.htm>

Anexo 1.**ENCUESTA CLIMA LABORAL**

Por favor responda todas y cada una de las preguntas

1. Edad (años cumplidos): _____ 2. Sexo: M _____ F _____

3. Estrato social: 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

4. Tipo de afiliación seguridad social

Contributivo _____ Subsidiado _____

Prepagada _____ Ninguno _____

5. Nivel educativo

Sin estudio _____ Primaria completa _____
 Primaria incompleta _____ Secundaria completa _____
 Secundaria incompleta _____ Técnico completo _____
 Técnico incompleto _____ Profesional completo _____
 Profesional incompleto _____ Posgrado completo _____
 Posgrado incompleto _____

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
DEFINITIVAMENTE NO	1
PROBABLEMENTE	2
DEFINITIVAMENTE SI	3

	1	2	3
1 La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente			
2 La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio			
3 Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo			
4 Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo			
5 Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo			
6 Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo			
7 Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo			
8 Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.			
9 Existe colaboración entre los empleados de la empresa			
10 Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.			
11 Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas			
12 Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.			
13 En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo			
14 La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión			
15 El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.			