

EL CLIMA LABORAL DE LAS AGENTES EDUCATIVAS DEL PROGRAMA BUEN
COMIENZO EN LA UNIDAD PEDAGÓGICA DE APOYO UPA PEQUEÑOS HÉROES
DEL PROGRAMA BUEN COMIENZO.

GLADYS CORREA MORENO

CLAUDIA MARIA DÍAZ MARULANDA

LILIANA VALENCIA LÓPEZ

MONOGRAFÍA

UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA

GERENCIA EDUCATIVA

BELLO

2015

AGRADECIMIENTOS

“Educar la mente sin educar el corazón, no es educar en absoluto”

Aristóteles

Con el presente proyecto queremos resaltar la bonita labor de las agentes educativas que hacen parte del programa Buen Comienzo Medellín, quienes abrieron sus mentes y cada día comparten sonrisas, canciones, juegos y demás experiencias que son significativas durante la primera infancia. Así mismo, por la disposición y entrega participando de las encuestas, donde se lograron profundizar pensamientos y sensaciones en el momento de responder, fue sin duda un espacio para crecer a nivel personal.

También queremos agradecer a las coordinadoras quienes permitieron dar el paso y lograr reunir información importante, la cual logra desprender una serie de factores y aprendizajes que cada vez enseñan más y enriquecen la tarea constante de la docencia y el trabajo en equipo.

Es por ello que sin duda resaltamos el trabajo con la primera infancia como un eje potenciador de vida y la formación integral, donde a partir de sueños, ideales, fantasías y momentos maravillosos experimentados por los niños, niñas y familia, logramos como agentes educativos sentir la satisfacción de generar vida con conciencia en las comunidades que más nos necesitan dejando huellas en los corazones.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
1.1 Reseña histórica de la empresa	6
1.2 Misión	7
FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA.....	7
1.2.1 Enfoques:	8
1.2.2 Ejes Articuladores	8
1.3 Portafolio de servicios	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 Descripción del problema.....	10
2.2 Formulación del problema.....	12
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos	13
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
5. MARCO CONCEPTUAL.....	15
5.1 Buen comienzo	15
5.1.1 Agentes Educativos que hacen parte del Programa Buen Comienzo	16
5.2 Clima Organizacional	18
5.3 Cultura Organizacional	19
5.4 La Motivación Humana	21
5.4.1 5.4.1 Definición y Clarificación de la relación existente entre el Liderazgo y la Motivación	22

5.4.2	Personalidad y Motivación	23
5.5	Evaluación de Desempeño	24
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	25
6.1	Enfoque	25
6.2	Tipo de estudio.....	26
6.3	Población y muestra	27
6.4	Variables o categorías de análisis	28
6.4.1	Clima Organizacional	28
6.4.2	Motivación	30
6.4.3	Satisfacción	31
6.4.4	Comunicación asertiva.	33
6.4.5	Liderazgo	36
6.4.6	Interacciones.....	40
6.5	Técnicas e instrumentos de recolección.....	41
6.5.1	Encuesta.....	42
6.6	SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
7	CONCLUSIONES	49
8	RECOMENDACIONES	54
9	ANEXOS.....	55
10	BIBLIOGRAFÍA	60

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación, expone una serie de elementos conceptuales, que permitirán vislumbrar aspectos importantes sobre el clima organizacional que se vive en la UPA Pequeños Héroes y en sus agentes educativos, encargados de prestar atención integral desde el programa Buen Comienzo a niños y niñas en su etapa de desarrollo desde la primera infancia.

El trabajo se encuentra pensado y estructurado, desde la experiencia vivida a lo largo del tiempo en el cual se ha implementado el programa para la niñez en la ciudad de Medellín, dichas experiencias han permitido cuestionar y pensar sobre el clima organizacional que se instala en las diferentes sede de atención del programa y sobre cuáles son los factores que influyen en él; además, para la construcción de la monografía, se toma una muestra en una de las UPAS, de la Fundación Carla Cristina, para tener una idea más precisa sobre las dinámicas organizacionales en las que se desempeñan las agentes educativas.

Para tal fin, se conceptualizan temas como: clima laboral, cultura organizacional, liderazgo, motivación, interacciones, comunicación asertiva y evaluación de desempeño, con el fin de darle forma a las categorías sobre las cuales se desarrolla el proceso de investigación sobre clima organizacional. Además se presentarán los resultados que arroja la aplicación de un instrumento tipo encuesta, aplicada a agentes educativos que desempeñan su labor en las unidades de cualificación.

Dichos resultados se encuentran basados en aspectos como: comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, sistema de reconocimiento y estímulos, estabilidad laboral, motivación e interacciones entre el equipo de trabajo; los resultados están representados en las respuestas de

los participantes de la unidad de apoyo pedagógico, en las cuales se tuvo la posibilidad de dar una respuesta abierta desde el propio sentir y la experiencia al interior de la sede de atención.

Para finalizar, se brindan recomendaciones generales, para mejorar los aspectos que necesitan fortalecerse en el clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que direccionaron el proceso de investigación, además de mencionar y resaltar los aspectos positivos encontrados en el clima organizacional de la UPA Pequeños Héroes.

1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Reseña histórica de la empresa

Programa Buen Comienzo Medellín

Antecedentes y contexto de la Atención Integral a la Primera Infancia.

En Medellín pese a que en Colombia empieza a legislarse en favor de la infancia a partir de 1968 con la creación del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), sólo hasta 1991 se elevan a categoría constitucional los derechos de los niños y las niñas, los cuales fueron dispuestos en la Carta Magna en sus artículos 2, 5, 44 y 55.

En el año 2006 se aprueba la ley 1098 conocida como El Código de la Infancia y la Adolescencia que plantea el derecho impostergable de los niños y niñas a la educación inicial y define la responsabilidad de los Alcaldes frente a la atención de esta población.

En 2007 se formula la Política Pública Nacional de Primera Infancia cuyo objetivo es garantizar el ejercicio de los derechos de los niños y niñas menores de seis años y de las madres gestantes y

lactantes, en los escenarios familiar, comunitario e institucional, para lograr su desarrollo y protección integral, contribuyendo así al logro de la equidad e inclusión social en Colombia.

En el 2011 el gobierno nacional lanza la estrategia “De Cero a Siempre”, dirigida a promover y garantizar el desarrollo infantil temprano de los niños y niñas en Primera Infancia, a través de un trabajo unificado e intersectorial, que desde una perspectiva de derechos, articula todos los planes, programas y acciones que desarrolla el país.

En Medellín, los desarrollos de una iniciativa pública municipal en atención integral a la primera infancia comenzaron a gestarse en 2004 con el Plan de Desarrollo del entonces mandatario local Sergio Fajardo Valderrama. Los esfuerzos se materializaron en el Acuerdo 14 de ese mismo año por medio del cual se crea el programa Buen Comienzo con el propósito de promover el desarrollo integral, diverso e incluyente de los niños y niñas menores de 6 años, de los niveles I, II y III del Sisben y los no afiliados al régimen contributivo, ni subsidiado, ni a los regímenes de excepciones en la ciudad de Medellín. El programa se establece como un proyecto estratégico de la ciudad, reglamentado más tarde por el Decreto 2851 de 2006 con el fin de garantizar la articulación y coordinación interinstitucional entre las secretarías de la Alcaldía, así como entidades nacionales como el Instituto de Bienestar Familiar-ICBF, el Ministerio de Educación Nacional-MEN, organizaciones no gubernamentales-ONG y sector privado.

1.2 Misión

Fundamentación epistemológica para la atención integral a la primera infancia.

El programa Buen Comienzo asume como ruta de la primera infancia para el Municipio de Medellín, en perspectiva de su atención integral, una fundamentación epistemológica que pueda ser sustento teórico de la realidad práctica que vivimos en la cotidianidad de la primera infancia. Si bien existían anteriormente fundamentos del Programa en los ejercicios de construcción de la política pública y acciones para la prestación del servicio que han sustentado al mismo desde su

creación, en esta ocasión, el programa Buen Comienzo decide realizar ejercicios más trascendentes, que permitan agrupar y consolidar en un mismo fundamento, la manera de comprender la atención integral a la primera infancia, tanto en su praxis, como en su cimiento teórico.

La fundamentación epistemológica establecida por el programa Buen Comienzo se estructura de la siguiente manera:

1.2.1 Enfoques: los cuales representan las miradas y perspectivas en que el Programa hace énfasis especial, que permitan comprender aspectos de la atención integral que resultan esenciales para la prestación del servicio. Es así como el desarrollo humano y la pedagogía crítica de la mano con la antropología pedagógica pretenden representar las acciones educativas que permitan el marco de referencia desde el desarrollo de las capacidades y habilidades de los niños y las niñas en perspectiva biológica, psicológica, social, cultural. De igual manera en clave pedagógica, soportar nuestras acciones teórico prácticas desde la transformación social, junto con la formación como aspectos fundantes desde las necesidades tangibles del ser humano en el contexto social actual.

1.2.2 Ejes Articuladores: representan los aspectos que transversalizan la atención integral de la primera infancia. Dichos aspectos hacen referencia a la educación inicial, la movilización social, la protección integral y la inclusión, como acciones tangibles para el desarrollo y la protección de los niños y las niñas y la sensibilización de la comunidad frente a la importancia de la atención integral en la primera infancia y la generación de capital social para favorecer el desarrollo integral de los niños y las niñas.

1.3 Portafolio de servicios

Buen Comienzo es el Programa de la Alcaldía de Medellín que atiende integralmente a los niños niñas y sus familias durante sus primeros cinco años de vida.

El programa está orientado a ofrecer educación inicial y promovemos el desarrollo integral, diverso, incluyente y autónomo de los niños y las niñas.

Nuestra atención prioriza las familias en mayores condiciones de vulnerabilidad de la ciudad y lo logramos con una articulación interinstitucional entre cuatro Secretarías (Inclusión Social y Familia, Educación, Salud y el Inder), en alianza con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el ministerio de Educación Nacional y la empresa privada.

Las familias llegan a Buen Comienzo en la gestación, etapa en la que se les brinda acompañamiento en salud, nutrición, atención psicosocial y estimulación adecuada, a través de encuentros quincenales y visitas de seguimiento y acompañamiento en el hogar.

Reciben una completa asesoría en pautas de crianza y son llevadas de la mano por el camino del embarazo, acompañadas por profesionales como nutricionistas, pedagogos, psicólogo, trabajadores sociales y educadores físicos.

Una vez nace el bebé, la atención continúa con la familia lactante. Así el niño y la madre siguen asistiendo a encuentros de estimulación y nutrición para que el crecimiento sea adecuado.

El Programa Buen Comienzo promueve la lactancia materna de manera exclusiva durante los primeros seis meses de vida del niño, por eso las madres son acompañadas también en este proceso.

La familia es el primer agente educador del niño y la niña, por eso el proceso continúa en el Entorno Familiar. Allí los niños mayores de un año reciben atención en sus hogares, lo que les permite un estímulo mayor y un afianzamiento en el vínculo afectivo con sus adultos significativos.

En el Entorno Familiar los niños siguen recibiendo acompañamiento nutricional y el seguimiento a su crecimiento continúa. Durante esta etapa las familias asisten a encuentros cada 15 días y son visitadas en el hogar por los profesionales del Programa.

Al cumplir dos años el niño es “promovido” al Entorno Institucional, ingresando a un centro o jardín infantil. Allí permanecerá cinco u ocho horas al día, recibiendo el 80% de su requerimiento

calórico diario, educación inicial a cargo de profesionales en pedagogía, cuidado, recreación, estimulación adecuada para su edad.

La atención que se brinda en esta etapa va de la mano con el acompañamiento familiar y culmina a los cinco años, cuando los niños pasan a su grado de Transición a la educación formal.

El programa es una política pública que se rige por lineamientos técnicos, no posee elementos corporativos como valores, principios, misión, visión. Cuenta con 68 aliados estratégicos ubicados en las comunas y corregimientos de la ciudad, que permiten la atención integral de los niños y las niñas bajo la modalidad de Banco de Oferentes y en el sector privado se cuenta con el apoyo de diferentes empresas que se han comprometido con la primera infancia.

A nivel nacional, Buen Comienzo tiene el respaldo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

El programa Buen Comienzo por casi 10 años, ha prestado atención integral a la primera infancia en la ciudad de Medellín; este programa y como su nombre lo indica ha tenido como protagonista al niño y niña, velando por la garantía de sus derechos, formando a las familias y a la comunidad en general en corresponsabilidad social y en el serio compromiso que tiene la sociedad en el cuidado y la protección de la infancia en la ciudad, para darle a los infantes un buen comienzo de sus vidas.

En ese tiempo que ha transcurrido, el programa ha intentado mejorar año tras año, aspectos que permitan optimizar la prestación del servicio para los niños y niñas, ajustando procesos, implementando formatos, estableciendo procedimientos, protocolos, rutas y otros aspectos, según se genere la necesidad inmediata; cayendo de manera recurrente en la improvisación y el aumento desmedido de procesos que por lo contrario de mejorar la prestación del servicio, la hace complicada y de alguna forma poco eficiente.

El impacto real del constante cambio desenfrenado en los procesos, se evidencia con un impacto significativo, en la desmotivación de las agentes educativas, que al final se traduce en un clima laboral desgastante, desmotivante y desolador, en lo que a intervención pedagógica se refiere, ya que en el afán del cumplimiento con el diligenciamiento de una cantidad desmedida de registros y formatos, el rol de las agentes educativas se desdibuja, perdiendo el real significado de la tarea de educar y orientar a los niños y niñas.

Sumado a esto, las agentes educativas se ven enfrentadas a jornadas laborales largas, bajo presiones constantes de cumplimiento, situación que en ocasiones obliga a llevar a sus hogares tareas laborales, quitando tiempo y espacio a actividades propias de las personas y que de alguna manera, ayudan a equilibrar la vida de todos; momentos como el acompañamiento de los hijos, tiempos para la formación académica o actividades de ocio y deportivas, se ven coartadas por el exceso de labores que superan el horario laboral, pero que sin embargo para los operadores del programa son una tarea que no da espera, aún por encima de la persona como sujeto de derecho y ser social.

También es valioso mencionar, la falta de compromiso del programa particularmente en la continuidad laboral, pues las agentes educativas se ven enfrentadas constantemente a una situación de inseguridad en su labor, aumentando la desmotivación y afectando el clima laboral en los diferentes lugares de trabajo, generando ambientes tensos, poco innovadores, agotados de tiempo y de relaciones interpersonales.

La problemática tiene un impacto valioso sobretodo en el trabajo que se realiza con los niños y niñas, pues el diligenciamiento de instrumentos y formatos, resta tiempo necesario e importante en los procesos de acompañamiento y orientación de los infantes. De no ser tenida en cuenta dicha situación, los ambientes y clima laboral al interior de centros infantiles y unidades pedagógicas de apoyo, se convertirá en asunto de deterioro constante del recurso humano, que al final es el único que aporta el capital intelectual, que luego será el reflejo de los niños y niñas, que más adelante serán jóvenes y adultos en nuestra sociedad.

Las propuestas están a la espera de ser escuchadas, el problema invita a tomar decisiones, a establecer prioridades y a reestructurar los procesos, pensando en que la finalidad del programa es atender de manera integral a los niños y niñas de la ciudad; y para ello se requiere de personal motivado, agrado por su labor; el rol del agente educativo requiere tomar y aumentar importancia en centro infantiles y unidades pedagógicas de apoyo.

Por tal motivo y teniendo en cuenta la problemática planteada se genera la pregunta: ¿Qué factores intervienen en el clima laboral con las agentes educativas del programa Buen Comienzo en los centros infantiles y unidades pedagógicas de apoyo?

2.2Formulación del problema

¿Cómo es el clima laboral de las agentes educativas del programa Buen Comienzo en la unidad pedagógica de apoyo UPA Pequeños Héroes del programa Buen Comienzo?

3. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo general

Analizar el clima laboral de las agentes educativas del programa Buen Comienzo en la unidad pedagógica de apoyo UPA Pequeños Héroes del programa Buen Comienzo

3.2 Objetivos específicos

- Describir como es clima laboral en las docentes de la unidad pedagógica de apoyo UPA pequeños Héroes del programa Buen Comienzo.
- Generar acciones o propuestas que permitan un buen clima laboral para las docentes de la unidad pedagógica de apoyo UPA pequeños Héroes Aranjuez del programa buen comienzo.

4. JUSTIFICACIÓN

El clima laboral en la actualidad, se ha convertido en un blanco importante dentro de las organizaciones, sin importar su categoría, pues se ha llegado a tomar conciencia de la importancia de que el recurso humano se sienta complacido de realizar tareas específicas o cumplir un rol establecido dentro de la organización.

La presente propuesta, está enfocada a determinar factores que intervienen en el clima laboral en centros infantiles y unidades pedagógicas de apoyo del programa Buen Comienzo, ya que a lo largo de la experiencia en la labor dentro de dicho programa, se ha podido evidenciar cambios significativos en las agentes educativas que laboran en él, estos cambios se han presentado debido a constantes necesidades y requerimientos, a los cuales se le deben dar solución inmediata, en algunos momentos sin calcular si esos cambios pueden ser sostenibles en el tiempo y si de verdad apuntan a la eficacia de la prestación del servicio en el programa.

Con todos los cambios que ha exigido el programa se han presentado situaciones como el aumento de la asignación laboral, de la presión en el trabajo, del debilitamiento de las relaciones interpersonales de los miembros del equipo de trabajo, el exceso de la autoridad por parte de figuras superiores como coordinadores y en algunos casos de las ausencias laborales producto de lo anteriormente mencionado.

Con este cúmulo de situaciones mencionadas, el primer efecto es el trabajo con los niños y niñas, agentes educativas cansadas física y moralmente, con la sensación de que sin importar cuánto hagan, siempre se tendrá que hacer mas, mas formatos, mas registros, que en algunas ocasiones, consignan la misma información. Con el paso del tiempo los cambios intempestivos en la prestación del servicio del programa, han impactado de una manera poco conveniente a las agentes educativas, limitando su tiempo personal, de tal manera que se ha visto disminuido significativamente, para realizar actividades académicas, familiares y sociales, lo que se ve de formas tangibles en la disminución de la calidad del clima laboral, aumentando malestares propios de los equipos de trabajo de las organizaciones; los síntomas de la situación se reflejan de forma constante en la desmotivación ascendente de las agentes educativas en sus lugares de trabajo.

Se pretende conocer cuáles son los factores que más influyen en el deterioro del clima laboral en los equipos y lugares de trabajo, de esta forma y teniendo identificados como impactan éstos

factores a las agentes educativas, se puede realizar acciones correctivas que apunten a disminuir este deterioro y establecer estrategias o hacer aportes que permitan ser parte de las soluciones y apoyar a las agentes educativas en su labor docente.

Otra intencionalidad de visibilizar esta situación, es darle importancia al sentir de las agentes educativas en su rol como docentes, que se sientan impulsadas a innovar y potenciar todas sus habilidades, para generar en los niños y niñas aprendizajes significativos; pero todos estos avances solo se logran si el clima laboral es positivo, ameno y motivante para todas las agentes educativas. Además se pretende, dar propuestas para reorganizar procesos al interior de los centros infantiles y unidades pedagógicas de apoyo, a fin de dar soluciones aplicables y continuas para los equipos de trabajo, ayudando a fortalecer el clima laboral y la motivación del personal

5. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan elementos y factores que tienen relación con el clima laboral como: motivación humana, clima organizacional, evaluación de desempeño, así mismo, se describen aspectos del programa Buen Comienzo, principios y fundamentos de atención desde la intervención de las agentes educativas. Dichas definiciones, además de conceptualizar las bases del proceso de investigación, dan una idea clara sobre lo que se desea alcanzar a conocer sobre el clima organizacional en la UPA Pequeños Héroes, dando como categorías de desarrollo de la propuesta: la comunicación, el liderazgo, las interacciones y la motivación, como ejes transversales en la construcción del presente trabajo.

5.1 Buen comienzo

La Alcaldía de Medellín propició desde el 2010 un ejercicio para la construcción participativa de la política pública de Atención Integral a la Primera Infancia con el objetivo de garantizar que

todos los niños y las niñas del municipio, desde la gestación hasta los seis años, puedan disfrutar de un desarrollo adecuado, integral, diverso e incluyente. La Política Pública de Atención Integral a la Primera Infancia establece los principios y fundamentos de una atención que promueve el desarrollo integral de los niños y niñas, a partir del reconocimiento de sus derechos, intereses, potencialidades y responsabilidades, en consideración de su proceso vital, sus características individuales y de los contextos en los que habitan. El reto que dicha política plantea es consolidar un sistema de atención integral con calidad a la primera infancia del municipio de Medellín, en el cual confluyan los esfuerzos oficiales, privados y comunitarios, para garantizar a los niños y niñas formación integral. (Diciembre de 2011, pág. 9).

De este modo es como se piensa enmarcar el proyecto del clima laboral en las agentes educativas del programa Buen Comienzo, partiendo desde el fundamento e intención, el cual es formar a la primera infancia en las poblaciones más vulnerables de la ciudad de Medellín, desde la calidad y la atención garantizada hasta el cumplimiento de deberes y derechos.

En los distintos oferentes que hacen parte del programa Buen Comienzo Funcionan distintos cargos, algunos de ellos son: auxiliares en primera infancia, licenciadas en educación preescolar, coordinadoras, madres comunitarias, equipo psicosocial, entre otros...en este caso se hace especial énfasis al desempeño y respuesta de las agentes educativas (madres comunitarias, licenciadas, auxiliares) quienes al profundizar la mirada han cambiado la perspectiva de trabajo y se denota un ambiente de caos, al cumplir con cargas laborales extracurriculares. Para ello es necesario abordar el tema de clima organizacional desde distintos postulados.

5.1.1 Agentes Educativos que hacen parte del Programa Buen Comienzo

En el momento en que inició el programa Buen Comienzo en la Ciudad de Medellín, se abordaron puntos estratégicos carentes de recursos y atención integral en la primera infancia, de este modo hicieron parte de distintos centro de atención: Hogares Infantiles y sedes Educativas y

poco a poco se edificaron los jardines de Calidad, los cuales están distribuidos en distintas comunas de la Ciudad y comprenden una atención alrededor de 300 niños y niñas para atender. Dentro de esta modalidad de jardín Infantil hacen parte las agentes educativas que transitaron al programa dejando los hogares comunitarios los cuales venían liderando por si solas, luego se extendió el programa al establecer una propuesta denominada UPA (unidad pedagógica de Apoyo) que consiste en cualificar la práctica de las madres comunitarias e intervenir con calidad a niños y niñas que necesitan formación y preparación. Son varias las docentes encargadas de laborar en comunas y entornos vulnerables dentro de una sede de atención, la cual es a puerta cerrada, pero hay otras cuantas que deben desplazarse con determinados sectores y visitar Hogares Comunitarios destinados al hacer parte del servidor Oferente, a éstas les corresponde por tanto experimentar una serie de situaciones sin sabor las cuales surgen del apoyo y acompañamiento que se va brindando a las madres comunitarias dentro de su práctica.

Dentro del programa intervienen en el acompañamiento a niños y niñas: trabajadora social, enfermera, nutricionista, coordinadora administrativa, coordinadora pedagógica, psicóloga, licenciadas en educación básica, licenciadas en educación preescolar, auxiliares pedagógicas, técnicas en primera infancia. Y cada rol desde su saber, proporciona un servicio con compromiso, específicamente hablando de los lugares elegidos para realizar la investigación, se observa compromiso, disposición, calidad en el servicios y una serie de valores que a simple vista denotan trabajo concreto, pero que al profundizar, generar espacios de catarsis y diálogos, se descubre un grado de inconformidad mayor al expresar el aumento de la carga laboral, el poco tiempo que hay para cumplir objetivos, la falta de comunicación, entre otras.. y es esto lo que detiene a repensar una estrategia tan conocida como lo es el Programa Buen Comienzo de la Alcaldía de Medellín, pues se analiza una atención oportuna y constante a niños y niñas en primera infancia, pero se aleja el personal, el clima laboral, la salud ocupacional de los miembros de las instituciones que brindan el servicio, no hay conformidad con aspectos relacionados con la praxología y la epistemología.

5.2 Clima Organizacional

Abordar el clima organizacional de cualquier institución requiere, en primer lugar, aproximarse al concepto al fin de que todos y cada uno de quienes están involucrados en la institución comprendan sus verdaderos alcances. En este sentido, es preciso señalar que el clima organizacional puede ser entendido como “colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización” (Cole, 1995, pág.34). También puede ser entendida como “formas en que la organización desarrolla sistemas de ideas, prácticas y modos integrados y cohesionados de actuación, individual y grupal, que le son característicos y marcan su identidad” (Figueroa C., 2009). En este caso, con el programa buen comienzo, se pretende abordar el tema, desde distintos factores que afectan la motivación y buen desempeño de agentes educativos en el campo laboral, por tanto se hace importante desglosar el tema desde el punto del ser humano, el cual normalmente tiene una vida y unos intereses profesionales e individuales. ““Muchas personas viven etapas de su existencia en plena tranquilidad, sin tirantes entre unos y otros intereses, pero en ciertos momentos ese equilibrio se rompe. Por lo tanto no alcanza con trabajar solo en algún momento para conciliar vida profesional y personal; usualmente deberá hacerlo todo el tiempo, en todo momento””. (Alles, 2010, pág.26) es así como el personal de las instituciones del Programa Buen Comienzo, teniendo en cuenta sus intereses y metas individuales, buscan continuar sus prácticas desde la docencia a la primera infancia, impartiendo conocimientos y educación con calidad, según los lineamientos y estándares del programa, no obstante, al realizar una comparación entre años anteriores y la actualidad se observa un alto nivel de carga laboral con el cumplimiento de requisitos que fomentan la atención y el buen servicio, pero que a su vez, despliegan otros factores como la desmotivación y el desempeño con calidad.

5.3 Cultura Organizacional

Al hablar de clima organizacional, surge necesario abordar también el tema de cultura organizacional, entendida esta como un complejo grupo de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en una empresa y que influyen en la forma en que se maneja la empresa o institución. Es la energía social que impulsa, o deja de impulsar, una organización. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999) es por esto que se adentra una concepción de terminología concreta relacionada con el ambiente laboral, debido a que es diferente el clima y la cultura, el clima señala la conexión de valores relacionadas con la identidad de la institución mientras que la cultura comprende un orden común de ideas que marcha de la mano ante acciones y comportamientos determinantes de la energía.

Hofstede (1990) describe las manifestaciones de la cultura organizacional con cuatro elementos: símbolos, que son las palabras, gestos e imágenes que tienen un significado especial al interior de la organización; los héroes, personas reales o imaginarias que poseen características ampliamente valoradas en la cultura y se convierten en modelos de conducta; rituales, actividades colectivas que pueden ser técnicamente superfluas pero socialmente esenciales dentro de la cultura; y valores, que caracterizan las sensaciones generalizadas de lo bueno, lo normal y lo racional, a menudo inconscientemente, pero rara vez cuestionados. Estas manifestaciones en el contexto al cual se realiza la investigación se observan desde una postura de habilidades como la creatividad, la originalidad, el empeño, resaltando que son cualidades propias del trabajo con primera infancia e impulsan al cumplimiento de planeaciones; en momentos de crisis se detecta que los símbolos gestos y palabras que toman medida literal y cortante en la comunicación y permean los valores cambiándolos de orden en cuanto a la prioridad que cada ser humano le da, es decir, ha afectado tanto el clima laboral en las docente del programa, que al sentirse desmotivadas y pesadas en sus funciones, comienza a cambiar la expresión gestual, corporal y la comunicación se transmite de forma no tan positiva entre el personal; esto sin duda se transfiere a que van perdiendo la cultura y visión por la cual están trabajando, poco a poco se aíslan de la intención tras de cada acción en

el trabajo con los niños y niñas de la primera infancia. De este modo se concibe la cultura organizacional comprendida desde dos postulados: aspectos formales abiertos y aspectos informales cerrados resumidos en un cuadro para mayor entendimiento.

Aspectos formales y abiertos	Aspectos informales y ocultos
Estructura Organizacional	Formas de influencia y de poder
Títulos y descripciones de los puestos	Percepciones y actitudes de las personas
Objetivos y estrategias	Sentimientos y normas de los grupos
Tecnología y practicas operacionales	Valores y expectativas
Políticas y directrices de personal	Normas grupales
Medidas de productividad física y financiera	

Se podría decir que algunos de los aspectos mencionados no deben sostenerse en la categoría en la cual están, ya que de manera subjetiva pueden surgir análisis en los cuales un gerente determine que en su institución o empresa no surge este tipo de acciones. No obstante, ubicados en las Sedes de atención de las cuales se está realizando la investigación y haciendo un comparativo detallado, muchos de los aspectos podrían ser motivos para las agentes educativas sentir altibajos en cuanto a lo laboral.

“De manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología de donde los estudios organizacionales importaron el concepto - no hay consenso acerca del significado de cultura. De igual forma en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional (la organización como una entidad objetiva, como realidad socialmente construida). Estas diferentes miradas, toman forma a través del uso de metáforas que posibilitan diferenciar y enmarcar determinada concepción de la realidad organizacional” (Smircich, 1983; Morgan, 1991, p. 164). Así, las diferentes metáforas y aspectos permiten centrar la

atención sobre formas de experiencia que ofrecen comprensiones particulares de la complejidad del fenómeno organizacional. Cada aproximación no puede abarcar la totalidad y complejidad del fenómeno y por eso es tan importante examinar las diferentes metáforas para abordar y entender desde cada una de ellas las diversas comprensiones de la realidad organizacional.

5.4 La Motivación Humana

La motivación , según Espada (2006) , “Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación”

Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar autoestima y reconocimiento, esto sucede cuando resultan las acciones enfocadas a un fin programado con tiempo, mas no cuando en momentos no pensados ni programados, desde las directrices se deben diligenciar formatos, documentos o cumplir con más papelería de los niños y niñas. Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Stephen P, 1999 pág 18) es por este postulado que se configura una idea general de contemplar los deseos, expectativas, metas del personal que labora en el programa y determinar que si hay una organización enmarcada al cumplimiento de funciones para un bien común, es necesario motivar, indagar y profundizar en el personal que directamente sufre y padece la realidad del estrés laboral, de este modo se enlaza a continuación una postura que intenta dar posible alternativa de solución al problema.

5.4.1 Definición y Clarificación de la relación existente entre el Liderazgo y la Motivación

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo. En investigaciones precedentes se ha logrado determinar que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación). Dentro de este contexto relacional, se puede definir la motivación como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (Marín, Melgar y Castaño, 1990) a un nivel general, la motivación se puede explicar cómo la forma prototípica de la autodeterminación: con un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer lo que se quiere, y sin la sensación de coerción o compulsión, donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa (Deci y Ryan, 1990). Esta definición es igualmente aplicable al ambiente laboral. Si una persona siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación laboral. Ante esto, se puede comprender que la motivación laboral está asociada al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores. Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación, sería aquel liderazgo que se desarrolle con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

Es conveniente retomar que el liderazgo juega un papel fundamental en la constitución de los niveles motivacionales de los trabajadores y en este caso en específico de las agentes Educativas del programa Buen Comienzo. Sin embargo, en la práctica de la dirección de instituciones, se siguen ejecutando prácticas desfavorables, que hacen mermar la motivación del personal. En diversas investigaciones se describen a los profesores como personas inscritas dentro de un sistema especial y específico, que los hace tener ciertas características similares. Siguiendo esta línea, se puede aducir, según las investigaciones (Turnipseed y Turnipseed, 1992; Ostroff y Rothausen, 1997; Valecillos 1996 y Hoy, Smith y Sweetland, 2003) que las y los educadores son personas con una alta susceptibilidad para la percepción de situaciones de control y autoritarismo, y que frente a estas realidades reaccionan negativamente, es importante evidenciar, que los educadores manifiestan fuertes emociones negativas, tales como estrés, frustración, ansiedad, incomodidad y desmotivación” Mejía C, 2005,pág.212)

Según lo anterior la vivencia de dichas emociones desgasta y perjudican a la persona, su trabajo, su eficiencia y en consecuencia a la misma organización. Por todo esto, es necesario la puesta en práctica de modelos democráticos, en los que los docentes, puedan sentirse cómodos y puedan desarrollarse en su proceso laboral tanto personal como profesionalmente. Con la presencia de valores como respeto, consideración y liderazgo los cuales son básicos en las instituciones educativas, se podría decir que los agentes educativos contarían con un clima laboral propicio para el desarrollo de múltiples actitudes y capacidades que generen un desarrollo integral del ser. Sin embargo, teniendo una visión más amplia sobre la temática, se debe tener en cuenta un factor indispensable en cualquier ambiente (ya sea este laboral, familiar, religioso o educativo), y es el tomar en cuenta las diferencias individuales, y el respeto y la consideración ante las mismas. Los dirigentes deben procurar deshacerse de la visión de sí mismos, donde se conciben como omnipotentes, supremos y soberanos. Para así, poder reconocerse como vulnerables, como sujetos en falta (carentes), que necesitan y requieren de los demás.

5.4.2 Personalidad y Motivación

Teoría Bifactorial de Herzberg frederick Irving Herzberg (1923 -2000)

Fue un renombrado psicólogo y uno de los hombres más influyentes en la Gerencia de Negocios.

Factores de Higiene o Extrínsecos: están relacionados con el contexto de trabajo y hace referencia al trato que las personas reciben en su trabajo: la condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, las políticas de la empresa, la calidad de supervisión, el clima de las relaciones interpersonales (superiores, iguales, subordinados), el Status y la categoría, la seguridad. Estos factores se encuentran en el medio ambiente que rodea al trabajador y son determinados por la empresa, por lo que se tiene poco control sobre ellos.

Factores motivadores o intrínsecos: Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control de individuo e involucran: la realización de un trabajo interesante, el logro, la responsabilidad, el reconocimiento, posibilidades de desarrollo y avance personal. Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes y determinan el mayor o menor grado de satisfacción y productividad en el trabajo.

En resumen, la teoría de los dos factores Herzberg afirman que la satisfacción en el cargo va en función del contenido o de las actividades estimulantes que la persona desempeña y la insatisfacción en el cargo va en función del contexto, es decir el ambiente de trabajo que rodea el cargo ocupado. No se deben considerar opuestos ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva, y los factores de motivación realmente motivan.

5.5 Evaluación de Desempeño

La docencia en primera infancia como actividad profesional es muy compleja, por lo que requiere ser conceptualizada a partir de un contexto específico. Está condicionada por distintos elementos,

la filosofía de la institución, el nivel educativo, la formación docente, los tipos de niños y niñas que se atienden. Definir las características de un buen docente orienta respecto al conocimiento del desempeño de los docentes en su actividad cotidiana dentro de las sedes de atención. Sin embargo, un problema vigente es la dificultad de la evaluación, que ha tratado de disminuirse a partir de la utilización de diversos modelos de acercamiento y mediante el uso de metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas, así como de instrumentos con diferentes características. De acuerdo con Luna (2002) y Rueda (1999), la evaluación de los docentes es un proceso afectado por las políticas institucionales que favorecieron una expansión vertiginosa de la evaluación, pues se emplearon como condición de acceso a programas de compensación salarial para los académicos y analizando este término en el trabajo con primera infancia dentro de los jardines del programa Buen Comienzo se realiza una evaluación la cual el oferente decide implementar basada en competencias actitudinales y procedimentales, en este sentido, es necesario recabar la memoria histórica de los procesos de evaluación en la propia institución u organización, para analizar el impacto en la comunidad y conocer aquellos elementos que derivaron en un funcionamiento adecuado del proceso y los que se han de mejorar cumplan las competencias comprendidas en el formato estipulado y medie las relaciones laborales, satisfacción y motivación de las agentes educativas. De acuerdo con el énfasis un enfoque que compagine la evaluación sumativa con la formativa parecería lo adecuado. La evaluación así entendida se puede considerar como útil y viable, ayudando a la toma de decisiones válidas y justificadas permitiendo, además, establecer procedimientos para la mejora educativa y labor docente, controlando la calidad de los mismos (Tejedor, 1996). Es preciso hablar de lo necesario que es cultivar procesos en los docentes y mantenerlos activos dentro de las funciones que cumplen, por tanto al hablar de evaluación docente como un aspecto importante de resaltar se continua el tema de la recompensa con la personas, específicamente con los empleadores

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque

Enfoque cualitativo:

Para realizar la propuesta el enfoque elegido es el cualitativo, en cuanto se ajusta a la necesidad de conocer un fenómeno social al interior de las organizaciones, en este caso del programa Buen Comienzo y como este impacta en el clima laboral de los lugares de trabajo de las agentes educativas; el enfoque se ajusta, por la amplia gama de posibilidades de abordaje de la problemática a trabajar, ya que es una situación social, que se evidencia puntualmente en el ámbito laboral.

El enfoque cualitativo además, permite flexibilizar de algún modo la interpretación de la información, utilizando varias disciplinas diferentes a la pedagogía, como lo puede ser en este caso, la psicología y la sociología, al ser un enfoque abierto a las posibilidades de cambio, reestructuración y reorganización, invita a realizar cuestionamientos constantes sobre la situación a tratar

6.2 Tipo de estudio

Para la realización del proceso investigativo se realiza un estudio descriptivo en el que se tienen en cuenta aportes determinantes en los que trasciende el concepto de motivación y clima laboral en las instituciones educativas como lo son: Aguilar, m. (1997). En su texto «El clima social en los centros docentes» expone como la capacidad de desaprender y volver a aprender, ofrece nuevas posibilidades, para integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo creándola necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios en las organizaciones.

Para la realización del proceso investigativo se realiza un estudio descriptivo y correlacional, inicialmente se describen la situación que viven las docentes de atención integral a la primera infancia de las comunas 3, 4, 5 de la ciudad de Medellín vinculadas al programa Buen comienzo

en la modalidad entorno comunitario, seguidamente se aplica el estudio correlacionar para exponer y validar como el Clima Laboral en las UPAS Unidades pedagógicas de apoyo se ve seriamente afectado por los requerimientos del programa Buen Comienzo, que dan mayor crédito a la productividad desde un cumplimiento por desempeño que a la intervención del maestro con verdadero sentido de lo pedagógico.

En la investigación se tuvo en cuenta referentes conceptuales de investigaciones realizadas al respecto a la influencia de la comunicación asertiva, así mismo de Mota (1998) quien señala que en cuanto al clima organizacional, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

6.3 Población y muestra

Para realizar la investigación se tiene como referente a Pritchard y Karasick (1995) quien construyó un instrumento denominado IPAO, en los años setenta.

Se tienen en cuenta los agentes educativos de 2 modalidades de atención del programa buen comienzo como los son: Modalidad entorno comunitario sedes San Javier y Campo Valdés al igual que la modalidad jardín de calidad sede Montecarlo quienes determinaran la validez del estudio y la implementación de una encuesta la cual contiene 10 ítems, que dan cuenta de 6 categorías que arrojan elementos importantes y pertinentes que sintetizan la incidencia de los requerimientos del Programa buen Comienzo en las unidades de servicio cuyo efecto tiene relación directa con el clima laboral.

En conclusión la población objeto de estudio está constituido por 35 agentes educativos, de los cuales 17 serán quienes darán cuenta de las implicaciones en torno a los requerimientos del programa buen comienzo en el clima laboral, especificando aún más lo determinan 3 unidades de servicio operadores del programa en dos modalidades entorno comunitario y jardín de calidad, el tiempo estimado para aplicar dicha muestra es que hallan laborado entre 2010 y el 2015 en las comunas 3 y 13 de la ciudad de Medellín.

El muestreo se hizo proporcional para medir la probabilidad y ocurrencia de las situaciones presentadas en el lapso de tiempo y como con relación a los al impacto de los requerimientos que realiza el programa y que influyen en el clima laboral de instituciones de atención integral de la primera infancia en las comunas referenciadas anteriormente.

6.4 Variables o categorías de análisis

6.4.1 Clima Organizacional

Abordar el clima organizacional de cualquier institución requiere, en primer lugar, aproximarse al concepto al fin de que todos y cada uno de quienes están involucrados en la institución comprendan sus verdaderos alcances. En este sentido, es preciso señalar que el clima organizacional puede ser entendido como “colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización”, tal como lo expresara Cole en (1995) Alles, (2007) también puede ser entendida como “formas en que la organización desarrolla sistemas de ideas, prácticas y modos integrados y cohesionados de actuación, individual y grupal, que le son característicos y marcan su identidad” (Figuroa C., 2009). En este caso, con el programa buen comienzo, se pretende abordar el tema, desde distintos factores que afectan la motivación y buen desempeño de agentes educativos en el

campo laboral, por tanto se hace importante desglosar el tema desde el punto del ser humano, el cual normalmente tiene una vida y unos intereses profesionales e individuales.

Muchas personas viven etapas de su existencia en plena tranquilidad, sin tirantes entre unos y otros intereses, pero en ciertos momentos ese equilibrio se rompe. Por lo tanto no alcanza con trabajar solo en algún momento para conciliar vida profesional y personal; usualmente deberá hacerlo todo el tiempo, en todo momento. (Alles, 2010, pág.26).

Es así como el personal de las instituciones del Programa Buen Comienzo, teniendo en cuenta sus intereses y metas individuales, buscan continuar sus prácticas desde la docencia a la primera infancia, impartiendo conocimientos y educación con calidad, según los lineamientos y estándares del programa, no obstante, al realizar una comparación entre años anteriores y la actualidad se observa un alto nivel de carga laboral con el cumplimiento de requisitos que fomentan la atención y el buen servicio, pero que a su vez, despliegan otros factores como la desmotivación y el desempeño con calidad. "Las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben respuestas." [...]

Lo anterior permite hablar que el clima organizacional posibilita la visualización de una cultura organizacional que está determinada por las conductas, creencias, valores, mitos que caracterizan a los miembros de la entidad, hace énfasis en reconocer las acciones de un grupo y enfatiza si en ella existen o no un perfil de decisión, si hay reglas excesivas que faciliten u obstaculicen la relaciones entre los miembros de las organizaciones. En síntesis como lo expresa José Guadalupe Salazar Estrada en su artículo sobre: "Cultura organizacional y sus componentes en la productividad laboral" enfatiza como:

“la cultura organizacional define los sistemas y significados, al igual que las conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una entidad cuyos elementos como identidad, poder de decisión, tolerancia al conflicto le dan su sello personal” (Salazar E, 1999, pág 13).

De esta manera es como pretendemos visualizar como se vive la cultura organizacional en la UPA que será el foco de investigación, sus valores, principios, culturas, costumbres... partiendo de las respuestas de los colaboradores que a diario vivencian experiencias y quiénes serán los actores fundamentales para sintetizar los cuestionamientos que determinaran finalmente el clima organizacional.

6.4.2 Motivación

La motivación es definida por Julio López Mass (2005) como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto”; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Frederick Herzberg, quien es catedrático y director del Departamento de Psicología en la universidad Case Western Reserve, se ha dedicado muchos años al estudio de la motivación en los Estados Unidos y otros países en sus investigaciones determina que la motivación puede ser negativa y o positiva, está determinada por acciones que llevan a la obtención de un resultado que favorece a ambas partes, es así como dentro de la motivación laboral se antepone en primer orden lo económico, bienes y servicios como resultado de una labor que trae beneficios a quien la realiza pero también ganancias a quien la recibe. La motivación da como resultado la satisfacción. En consecuencia la satisfacción se da como subcategoría de la motivación. Teniendo presente ésta última premisa, se tiene como fin agudizar la mirada en el aspecto motivación, de manera que no sea confundido por satisfacción, pues en la Unidad Pedagógica de Apoyo los colaboradores pueden sentirse satisfechos y muestran con sus acciones respuestas a

ello, no obstante es importante precisar el término motivación en relación a factores mas amplios que dan cuenta de procesos educativos, de talento humano y desarrollo como tal.

De esta manera es como consideramos tomar a un autor que define el término de la siguiente manera, haciendo un importante análisis a la actualidad según nuestro proyecto de investigación.

6.4.3 Satisfacción

Con el fin de reunir información sobre este aspecto, se pretende determinarlo como la percepción que tienen las docentes sobre el nivel de satisfacción imperante en las unidades pedagógica de apoyo, de manera que se logre hacer una recolección sobre el grado de satisfacción actual.

La satisfacción laboral es sin duda uno de los aspectos a los que los psicólogos de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de la investigación como en el trabajo profesional, han prestado más atención. En principio el interés por la satisfacción estuvo marcado por sus efectos sobre otras variables, especialmente el rendimiento, pero también el ausentismo, la accidentabilidad o el abandono y cambio de organización (Altag y Brief, 1.978). Posteriormente desde una orientación El Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 2 más centrada en el calidad de la vida laboral se ha desarrollado un interés más explícitamente enfocado a la satisfacción como una dimensión por si misma valiosa que puede constituir un objetivo dentro de la intervención organizacional (Quinn y Gonzales, 1.979).

Para ello es preciso mencionar que la satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia. Teniendo en cuenta investigaciones en los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral (ver Locke, 1976, 1984; Brunet, 1983). Entre tantas investigaciones, tal volumen de investigación se justifica por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo

(Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). En este caso y partiendo de la relación entre términos antes mencionados, la satisfacción podría verse afectada por factores externos, pero es indispensable hacerla relucir en esta investigación de manera que se detecten factores, emociones y condiciones actuales del personal docente que labora en las UPAS para realizar la investigación.

Reconocimiento: se tiene en cuenta este término desde la percepción del reconocimiento del trabajo bien hecho y la relación desempeño-premio.

Compañerismo: alude al grado de cooperación y amistad entre los empleados de la organización.

Partiendo del concepto entablado para aplicar en la investigación, se toman distintos aspectos importantes para identificar de manera concreta como es visto el reconocimiento de las funciones, horarios y demás actividades dentro de las UPAS de los cuales participan las docentes, y como se hace evidente éste en la competencia laboral, el cumplimiento y la motivación continúa.

Es preciso mencionar dos aspectos que dentro de la investigación salen a flote en esta categoría: calificación y la competencia.

Para identificar la calificación requerida en un puesto de trabajo, anteriormente se seguía generalmente el método de análisis ocupacional, cuyo objetivo era establecer un inventario de todas las tareas que comprendía una ocupación. Así, el inventario de tareas era el punto de referencia. Para identificar la competencia se toman como base los resultados u objetivos deseados de la empresa o entidad en su conjunto, que derivan en funciones y éstas a su vez en

conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. Las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

“En la medida en que se concede una importancia mayor, por una parte, a la formación en general y, por otra, al carácter evolutivo de las exigencias de las tareas y a la movilidad de los puestos, el concepto de competencia tiende a imponerse en la terminología en detrimento del de la calificación, y la ‘cartera’ de competencias compite con el título escolar”. (Alaluf, Stroobants, 1994).

Es por ello que la competencia es uno de los pilares de la investigación, de manera que se logre articular la importancia del reconocimiento laboral como medida para generar aprendizajes, satisfacción, motivación... no solo desde lo extrínseco, sino también desde la formación y la preparación que se brinda a las docentes para que ejerzan sus actividades con mayor apropiación e interés.

6.4.4 Comunicación asertiva.

La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín assertus y quiere decir afirmación de la certeza de una cosa. La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás. Rasgo de personalidad que algunas personas la poseen y otras no. Sobre este tema varios autores han expuesto sus definiciones, las cuales a continuación nombramos con postulados propios, es decir, como las pretendemos ver en el contexto a profundizar.

La comunicación asertiva se basa en ser claro, contundente y directo, haciendo entender el mensaje a los demás de una forma concreta, que aumente las expectativas de que el mensaje sea entendido. (DomenecBenaiges, 2002). En la Upa pequeños Héroes se pretende identificar como

son transmitidos los mensajes en la cotidianidad, especialmente cuando surgen bajo presión para ejecutar funciones que exigen mayor exigencia del personal en distintos momentos y situaciones.

Cabe mencionar que la asertividad es una conducta de las personas, un comportamiento. Es, también, una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

Relacionando este tema con otros como lo es: comunicación afectiva y efectiva, se encuentra una definición importante de resaltar a continuación:

“La comunicación efectiva es básica para la transformación organizacional y se considera crítica para lograr la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo”(Alaluf, Stroobants, 1994). Esa comunicación efectiva es a la que se pretende llegar en toda institución educativa, donde se debe pensar en docentes como seres humanos, no como máquinas que están destinadas a cumplir horarios y funciones diarias. El rol del agente educativo, especialmente de las docentes del programa Buen Comienzo debe sobresalir por llevar a cabo una labor con vocación, en la cual se mantienen vivos sentimientos y procesos que posibilitan el desarrollo integral de los niños, niñas y familias y esto para que sea posible en todo el conjunto de palabras, es indispensable que a nivel interno se diagnostiquen necesidades del clima organizacional, las cuales pueden estar relacionadas con la comunicación que se da y que no está siendo consciente por los miembros de la institución.

Es por ello como se ve la comunicación asertiva en este ámbito también desde la toma de decisiones, las cuales son trascendentales en el funcionamiento de una institución Educativa, en este caso de la Unidad Pedagógica de Apoyo (UPA). El llamado es a tener en cuenta el manejo de

una información oportuna la cual permita mejorar la toma de decisiones y el progreso institucional, a su vez posibilitar el rendimiento del empleado en las distintas actividades que dispongan y se deban ejecutar con relación al programa, según lineamiento y estándares establecidos, los cuales, si bien las docentes tienen conocimiento que deben cumplir, pero resaltando lo humano desde la comunicación, puede mejorar y potenciar el desempeño de las labores.

Desde otra perspectiva puede afirmarse la comunicación como transferencia y comprensión de significados para la acción efectiva, la cual cumple la función de controlar la conducta de los miembros de un grupo o de una organización, a través de las jerarquías de autoridades y el establecimiento de lineamientos.

Lo anterior permite evidenciar que el proceso de comunicación está determinado desde las jerarquías superiores de las organizaciones y es desde este lugar como puede asegurarse su asertividad y comprensión.

Es importante concluir en que la comunicación asertiva fomenta la productividad de las entidades, el logro de metas comunes, permite la visualización de la cultura organizacional, también es el camino hacia la motivación y el firme reconocimiento de las potencialidades, como también los límites de cada miembro de la institución como del colectivo que la constituye.

La comunicación asertiva posibilita asegurar la existencia de los clientes externos e internos y el desarrollo potencial de los individuos que constituyen la organización como de la entidad en general.

Finalmente puede concluirse como:

“En el desarrollo del proceso comunicativo la tecnología es abrazada por las organizaciones porque, con su uso para la obtención de información, se logra mejorar la satisfacción de los empleados” (Gil A, 2000, pág 24).

Lo anterior se fundamenta como elemento potencial que emerge en la actualidad e invita a reflexionar en torno a los procesos de comunicación que giran en torno a la digitalización como consecuencia de la globalización mundial.

6.4.5 Liderazgo

Para abordar el tema del liderazgo, se pretende determinar de manera abierta los distintos tipos de liderazgo que a través de investigaciones desde aproximadamente 1930 hasta la actualidad, es por ello que luego de manera específica se tomarán aspectos a resaltar de las UPAS que hacen parte de la investigación y que reflejan la vivencia de éste en las distintas situaciones y actividades que vivencia las Unidades Pedagógicas de Apoyo.

Es preciso resaltar que el liderazgo inicia a cargo de los directivos como base para generar cumplimiento de funciones desde las distintas áreas. De entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos destaca con luz propia, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin, autor que establece dos estilos de ejercicio de liderazgo (p.e. Lewin, Lippit y White, 1939): El liderazgo autoritario y el liderazgo democrático.

El liderazgo democrático es el “Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todo se llegue a la mejor conclusión, de ahí que se denomina liderazgo democrático o participativo” Teniendo en cuenta esta definición, es importante resaltar que ha interesado en gran medida a la psicología, ya que cada

vez se hace necesario el desarrollo de habilidades y potencialidades en esta disciplina para contribuir a las capacidades psicológicas. Al realizar las investigaciones se logran rescatar algunas características del líder democrático, las cuales se nombran a continuación: fomenta la participación activa del grupo, agradece la opinión del grupo, tienen como objetivo el bien grupal, ejerce la escucha, delega tareas confiando en la capacidad de su equipo, ofrece ayuda y orientación. Así mismo se encontraron algunas ventajas y desventajas que al ser comprendidas y detectadas en un entorno institucional pueden desplegar interrogantes interesantes, entre las cuales se puntualiza

“el líder democrático se logra en un proceso lento y arriesgado, es complicado estimular habilidades de empatía y apoyo, el líder debe contar con capacidades asertivas y de colaboración como también no puede depositar la confianza en el grupo ni pretender que todos estén contentos” (Jhon C,M 2011).

Steve Jobs 1990 en sus entrevistas sobre lecciones de liderazgo insiste en la fascinación de trabajar en un mismo objetivo, tomando de las cualidades de las personas para hacer efectivo el logro de objetivos, especialmente del producto. Y tienen en cuenta los comités que a lo largo del tiempo se han ido formando en las distintas empresas, resaltando en la verdadera misión de sus integrantes y lo compacto que debe estar constituido el grupo.

Es así como teniendo en cuenta este último aporte, pretendemos encontrar en la UPA un liderazgo que nos permita identificar la convivencia, ambientes, clima y circunstancias de las funciones cotidianas que se viven en el lugar de atención. Desarrollando una idea más como lo es el liderazgo autoritario se precisa que éste está constituido por un líder que pretende mantener la solidez de su equipo, de sus normas, de sus controles sobre el grupo y el cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosidad, la cual no permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos. Es importante resaltar que en este tipo de liderazgo las personas que están bajo la autoridad, simplemente deben acatar las órdenes y cumplirlas, sin dar sus opiniones ni solicitar

explicaciones aclaratorias y relacionando éste con nuestro proyecto de investigación se pretende visibilizar de que manera o en que actitudes o momentos se evidencia este tipo de liderazgo al delegar funciones operativas desde el Programa Buen comienzo.

Simplificando este término se encuentra en investigaciones y estudios realizados sobre liderazgo, democracia y participación que los líderes con características descritas anteriormente, logran que en cualquier momento las personas que están a su cargo se rebelen y consigan de una y otra forma enfrentar o suplantarlos por alguien que cumpla las expectativas esperadas.

Por tanto nos parece indispensable hacer la siguiente claridad frente a términos que son relacionados pero no iguales:

Poder: Capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad: Es un derecho en un puesto para tomar decisiones, la autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad

Es muy importante que el líder sepa distinguir entre autoridad y poder, ya que cuando hay abuso de poder y de autoridad también, los resultados no serían los esperados y los seguidores se desilusionarán del líder, produciendo así un alejamiento y separación del grupo de trabajo. Así es como en el instrumento se podrán evidenciar sentimientos y percepciones de las agentes educativas del programa con respecto al tema del liderazgo por parte de los superiores.

Teniendo en cuenta estos postulados, como base para diferenciar los aportes, apreciaciones u opiniones de las agentes educativas sobre este tema, se considera pertinente nombrar también el liderazgo que buscan identificar las características eficaces, las cuales sobresalen en el trabajo de un autor que encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder: “Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes. Mantener un sentimiento de lealtad al grupo. Conseguir altos estándares de

rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales. Tener conocimientos técnicos. Coordinar y planificar” (Likert, 1961, pag 25).

Para la investigación del clima organizacional en las UPAS es importante analizar como es el tipo de liderazgo por las personas que coordinan la institución, como lo perciben los colaboradores y de qué manera se está potenciando el liderazgo desde la parte directiva, por tanto tomando los cinco comportamientos nombrados anteriormente se enfatizará más en el liderazgo desde el fomento de relaciones positivas el cual tienen estrecha relación con el clima organizacional, no obstante se precisan a continuación tipos de liderazgo, los cuales pueden hacerse evidentes desde las distintas posturas e imágenes del personal de las UPAS, y partiendo desde la investigación para llegar a definiciones precisas, Sergio vanni (1984) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante de los cuales se resaltan dos que tienen estrecha relación con la investigación:

El líder humano: Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

El líder educativo: Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

6.4.6 Interacciones

Las interacciones se fundamentan en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés o acoso laboral.

Para lograr fundamentar interacciones sanas entre los miembros del equipo de trabajo se sugieren las siguientes acciones, según la consulta realizada sobre esta categoría que hace parte del proyecto:

Comunicación fluida: Se hace énfasis en la importancia de la comunicación interna en las organizaciones para alcanzar los objetivos y mejorar la productividad. De igual manera, la comunicación es clave para que el clima y las relaciones laborales funcionen, evitar hablar a espaldas de los compañeros es básico para que el trabajo no se convierta en un problema.

Frente a esto es importante ser directo frente a los que deba comunicar a otras personas y aprovechar el tiempo libre para llevar conversaciones con compañeras acerca del trabajo o de otros temas, esto ayuda a desconectarse un poco de la rutina y afianzar relaciones.

No culpar a otras personas: Aunque a veces no se tenga la responsabilidad en los errores o problemas dentro de algún proyecto en la organización, inculpar directamente a otros no es una labor que ayude a las interacciones dentro del equipo de trabajo.

Compartir el éxito: Cuando los compañeros de trabajo alcanzan primero las metas o triunfan en un proyecto, sentir celos o resentimiento por ello altera las relaciones entre las personas. Es preciso alegrarse y aprender de la forma como se logró, para aplicarlo en el propio trabajo. Valorar el trabajo de los demás es necesario para fortalecer el clima y las relaciones laborales, esto demuestra el compañerismo y el interés que se tiene por el éxito del trabajo de todo el equipo, al tiempo que evita rivalidades incómodas.

Actitud positiva: La actitud con la que se asume cada día de trabajo es determinante para el éxito de las relaciones con el equipo. Separar los problemas personales de los asuntos laborales es clave para mantener un buen clima laboral. Mostrarse amable e interesado por las inquietudes de los demás ayuda a acercarse a las personas y a mejorar el ambiente. Mostrarse alegre y generar nuevas conversaciones es recomendable para tener un día a día óptimo en la organización.

Ayudar y permitirlo: Existen momentos en los que la ayuda y opinión de los compañeros de trabajo es necesaria. Y en ese momento es cuando notaremos que las buenas relaciones laborales son indispensables para desarrollar nuestras labores. Es importante mostrarse disponible para ayudar a los compañeros cuando sea posible e igualmente dejarse ayudar cuando lo necesitemos. El trabajo en equipo funciona mucho mejor que el individualismo para alcanzar las metas y permite compartir conocimientos y afianzar las relaciones laborales.

En conclusión, un buen flujo de comunicación, evitar culpar directamente a otras personas de los errores, compartir y celebrar el éxito de los compañeros, mantener siempre una actitud positiva y constructiva y ayudar y dejarse ayudar son aspectos básicos para construir unas relaciones laborales fuertes, amables y provechosas, lo cual se reflejará en el estado del clima laboral en la organización.

6.5 Técnicas e instrumentos de recolección

Al sustentar la investigación sobre un enfoque cualitativo resulta importante considerar como elemento fundamental la encuesta individual la cual permitió configurar una descripción exacta de los elementos que intervienen en el clima laboral de la UPA: Unidad pedagógica de Apoyo Pequeños Héroes y los aspectos sobresalientes que ameritan su reconocimiento y activación permanente; de otro lado cabe tener presente que para el análisis de la información fue

fundamental recoger la frecuencia de las respuestas para determinar el análisis e influencia de las mismas en cuanto a lo que incide en el clima organizacional de la entidad y las causas y efectos que tienen en el desempeño laboral de los integrantes de la UPA y su incidencia en el desempeño del líder e impacto del programa para la comunidad especialmente para la población atendida.

Para la obtención de la información necesaria para conocer como es el clima laboral en la UPA (unidad pedagógica de apoyo) Pequeños Héroes, se hará uso del siguiente método de investigación:

Encuesta: Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

Se utilizarán éste método debido a que es conocido, es de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

6.6 Sistematización y análisis de la información

En esta sección del trabajo de investigación se presenta la sistematización respectiva con base en las encuestas realizadas al personal objeto de estudio, se toman como elemento fundamental la frecuencia de respuestas según las categorías, a continuación se presenta por cada pregunta el resultado de respuestas.

	CATEGORIAS									
	1 Canales de comunicación	2 Comunicación	3 Medios	4 Conocimiento	5 Motivación	6 Cambio laboral	7 Apoyo	9 Horario	8 aspecto favorecen o dificultan	10 Fortalezas de equipo
1 SORANY	Por correo o personalmente	No limitarse a lo virtual	Por wWhatsapp, Correo, voz a voz, cadena.	No las he escuchado	Felicitaciones virtuales por cumplimiento	no	Si, me ayudan a elaborar material y propuestas	Claro, así no se descuida a la familia	los temperamentos dificultan el trabajo en equipo y favorecen la tolerancia, responsabilidad y ayuda.	Se expresan sentimientos, emociones y se analizan situaciones
2 KATHERINE	correo electrónico	Que fuera por medio de una cadena comunicativa	si, me entero de ellas, por medio de correo electrónico	De manera verbal, escrita y con correos electrónicos	Si, por el desempeño de labor	si, ya que me encuentro terminando licenciatura en primaria	si, psicólogos, trabajadora social y nutricionista	no, porque desde que el trabajo se hizo bien, no hay inconvenientes	Lo que dificulta es el querer méritos para el bien personal, lo que favorece es la prudencia y responsabilidad	La escucha y el diálogo
3 NATALIA	los canales son verbales y tecnológicos Whatsapp	No tengo ninguna sugerencia, ya que los canales de comunicación son abiertos	Si, me entero por medio de espacios de formación y medios tecnológicos Whatsapp	Si conozco una, es un reconocimiento por medio de una carta, pero hace mucho no se hace	si he tenido algunos reconocimientos en el desempeño laboral	No	Si, tengo un equipo de trabajo que apoya constantemente mi labor y yo también apoyo a los demás	no me gusta mucho. De igual forma es importante ser responsable con nuestras labores en todo lo que se motiva al empleado, su rendimiento es mejor	Las limitas: comunicación, apoyo y capacidades de cada persona. Dificultades: los temperamentos, egocentrismo.	Comunicación, resolución pasiva de las dificultades
4 DANIELA	Diálogo verbal o comunicación escrita	Propiciar espacios específicos durante el mes para compromisos y resolver dudas	Me entero a partir de la comunicación escrita	No	Si, reconocimientos verbales por el buen desempeño en mi labor.	no	la coordinadores constantemente se encuentran pendientes de nuestras necesidades y dispuestas a escuchar.	La buena comunicación favorece. Dificulta la poca apertura para tener en cuenta las ideas de los demás.	La buena comunicación favorece. Dificulta la poca apertura para tener en cuenta las ideas de los demás.	Apoyo mutuo, responsabilidad y amor por lo realizado
5 ADRIANA	Inicia con la coordinadora y sigue hacia el cargo mas alto.	Aportar desde el diálogo en un clima cordial. Difundir la información con las compañeras.	Correo, informacion de las coordinadoras, Whatsapp.	Reconocimiento por correo y verbal.	Por los logros obtenidos en el trabajo por los niños	No	si, coordinadoras y compañeras de apoyo en trabajos pedagógicos	Si, en el rendimiento y motivación.	Buena comunicación, interacción, acuerdos, buen trato. Las dificultades son las actitudes	Diálogo, tolerancia y comunicación
6 NOHELIA	por correo electrónico o medio tecnológicos como celular.	siendo mas precisas y dar la información a todo el personal implicado y no cadenas	Verbal o correo electrónico, celular Whatsapp.	no	No	No	Apoyo en talleres, ambientación, explicación y aclaración en temas.	Se dificulta porque hay que llevar trabajo para la casa y queda poco tiempo para la familia.	La comunicación.	Comunicación, respeto y cooperación.
7 YAMILÉ	Correo electrónico y Whatsapp	Que no siempre sea por canales tecnológicos	Correo electrónico y Whatsapp.	Logros por medio de felicitaciones verbales o escritos	Nada	No	Equipo psicossocial, coordinadoras	Horario flexible, permite que la carga laboral no sea tan agotadora, ya que afecta la vida familiar.	Comunicación, sentido de pertenencia	Escucha, diálogo, respeto y comprensión
8 LINA B.	Diálogo verbal o comunicación escrita	Hablar con claridad y dar la información oportuna, con criterio y honestidad	correo electronico o a veces por whatsapp	Por medio de la coordinadora en el momento de una situación dada, ya sea por falla o algún reconocimiento.	No	No	Con respecto a trabajos que deben presentarse, propuestas para realizar alguna actividad o celebración, ambientación de la UPA.	Escucha, respeto, tolerancia y honestidad.	Escucha, participación y aportes de todos frente a una situación.	Escucha, participación y aportes de todos frente a una situación.
9 CLAUDIA	Con la coordinadora o el personal que esta como jefes inmediatos o nosotras como docentes.	Que cuando haya información importante o tareas pendientes por realizar sean informadas con más tiempo desde los convenios o programas, ya que en muchas ocasiones las cosas se realizan en el ultimo momento y no de la mejor manera.	Si me entero, por medio de mis coordinadores o jefes inmediatos. También cuando tengo inquietudes me acerco a consultar para aclarar.	No conozco como tal políticas, pero si se que hay reconocimientos a las docentes o empleadas cuando realizan muy bien su labor o cuando nos permiten permisos para diligencias personales. A veces, las coordinadoras utilizan la estrategia de motivar y felicitar cuando se logra un objetivo, pero no estoy segura si vengán de la fundación o de las mismas	Me he sentido con reconocimiento cuando se finaliza el año, especialmente en las evaluaciones de desempeño con las coordinadoras que son quienes evalúan mi trabajo.	Por la situación por cual está pasando fundación en este momento y con la información que nos han ido dando a todo personal, si he considerado la posibilidad de buscar otro lugar de trabajo. Solo por este aspecto, a pesar de que a veces el trabajo es demasiado, logro manejar las situaciones de presión.	Cuando nos reunimos a planear se logra buen trabajo en equipo, o en actividades de la integración y disfrute, pero en ocasiones hay personas que no participan con la mejor actitud y esto entorpece la jornada. La mala disposición como abuso, ya que en ocasiones pasa.	Si impacta porque esto permite que los que trabajamos a diario sintamos el apoyo y la confianza en nuestras labores, sin embargo no se trata de aprovechar la flexibilidad del tiempo como abuso, ya que en ocasiones pasa.	Comunicación, apoyo, tolerancia.	Somos muy alegres la mayoría del equipo de trabajo, receptivas y unidas para tomar decisiones.
10 MAGALY	Se debe compartir información cuando hay inconformidades al interior del equipo. Los canales deben ser jefes dispuestos a escucha.	Continuo acercamiento con las personas que laboran, que sea de confianza y armónico	Por Email o personalmente.	No los conozco	no	no	La coordinadora es mediadora de las dificultades que se presentan	Un horario laboral mejora el clima laboral, potencia el rendimiento, es motivador y se aprovecha la familia.	Fortalezas: optimización de recursos, conocimientos, se comparten experiencias. Dificultades: Despreocupación para realizar el trabajo. Debilidad: No se piensa como equipo, se dejan llevar por emociones.	No hay fortalezas
11 SANTIAGO	Diálogo verbal o comunicación escrita	Que no siempre sea por canales tecnológicos	Correo, informacion de las coordinadoras, Whatsapp.	No los conozco	no	no	Responsabilidad, compromiso y actitud.	los horarios flexibles hacen que los profesionales sean libres y por ende el cumplimiento de tareas no se da en tiempos pactados.	La responsabilidad y actitud favorecen el trabajo en equipo. La falta de motivación o interés desfavorece.	Responsabilidad compromiso y actitud.
12 MARLEN	Correo electrónico, comunicados escritos, teléfono celular.	En ocasiones se hace necesaria la asesoría personal en temas.	Correo electrónico y celular Whatsapp	carneval pedagógico	Galarón talento pedagógico	Si, por la inestabilidad en el contrato	Las tareas laborales se distribuyen por profesionales y hay apoyo.	si impacta porque así se trabaja mas tranquilo y sin presión.	Favorece la disposición, actitud, conocimiento, apropiación	Actitud positiva, proactividad, integración
13 YULI	Siempre que sea necesario, cartelera, volantes, correo celular.	Mantener el equipo informado, hacerlo participe de las decisiones.	Por medio de compañeras, coordinadora, cuando la información llega tiempo es por medio de correo electrónico.	No los conozco.	No.	no	Si, hay quienes se esfuerzan por que el trabajo en general salga bien y colaboran a compañeras	Si, ya que muchas veces el no contar con el tiempo necesario para estudiar o realizar otras actividades influye en la desmotivación.	El tener objetivos comunes, comunicación clara, contar con normas, conciencia de grupo desfavorece. Ganar de normas, no compartir las mismas ideas es lo que dificulta.	Liderazgo compartido, responsabilidad individual y colectiva, trabajo en equipo.
14 SANDRA	Correo, celular y Whatsapp.	Comunicar a tiempo.	Verbal o correo electrónico.	No los conozco.	Si por buena compañera	No	Si somos buenas compañeras y cada una aporta desde su conocimiento.	Si por que motiva a realizar otras actividades y compartir en familia.	Buena integración, responsabilidad colectiva, dificultan la comunicación y carencia de apoyo mutuo.	Comunicación asertiva, diálogo, respeto a la palabra y acuerdo mutuo.
15 XIOMY	Virtual, verbal, Whatsapp	Claridad y comunicación a tiempo.	Verbal o correo electrónico.	No los conozco,	Por los logros obtenidos.	No	Hay apoyo mutuo.	Si por que motiva a realizar actividades para compartir en familia.	El trabajo en equipo.	Comunicación asertiva que permite llegar acuerdos.
16 LINA	Volantes, cartelera, diálogo.	no tengo	Verbal o correo electrónico, celular Whatsapp.	No	No	Si por inestabilidad en el contrato.	Hay apoyo mutuo.	si hay mas tiempo para la familia.	Favorece el reconocimiento de las capacidades y dificulta la diversidad de pensamientos.	Comunicación, resolución pasiva de las dificultades
17 CARO	Diálogo verbal o comunicación escrita	No tengo ninguna.	Verbal o correo electrónico, celular Whatsapp.	No los conozco.	No.	no	si, psicólogos, trabajadora social y nutricionista	Se aprovecha el tiempo para realizar actividades en familias.	Favorece tener objetivos comunes, distribución de roles y tareas como la buena comunicación. Dificulta la falta de compromiso para cumplir objetivos.	Apoyo mutuo.

A la preguntas sobre “canales, medios o estrategias de comunicación utilizadas en el equipo de trabajo y sugerencias”

Se logra evidenciar que en doce personas coinciden en que las estrategias para hacer efectiva la información son: “por correo electrónico, whatsapp” “diálogo verbal o comunicación escrita” “por volantes, carteleras, o si es necesario el celular”, “a partir de la comunicación escrita”. Frente a estas respuestas es importante señalar un apartado mencionado en las categorías anteriormente “La comunicación asertiva se basa en ser claro, contundente y directo, haciendo entender el mensaje a los demás de una forma concreta, que aumente las expectativas de que el mensaje sea entendido”. (DomenecBenaiges, 2002). Lo anterior demuestra como el avance de la tecnología logra colmar necesidades y expectativas de los usuarios provocando que se dé una pérdida paulatina del contacto humano para transmitir la información, aquí entra en juego las redes como la utilización del correo electrónico, que si bien puede ser una herramienta útil, no hay certeza de que el personal asimile la información recibida y se logren los objetivos propuestos.

Por ello en la pregunta donde se hacen sugerencias frente a la comunicación, las respuestas más comunes fueron: “no limitarse a lo virtual” “cadenas comunicativas” “propiciar espacios mensuales para aclarar dudas e inquietudes” “enviar la información con más tiempo” y “hacer participe al equipo de las decisiones”, dos personas encuestadas expresaron no tener sugerencias en la comunicación del equipo.

En síntesis se sugiere por parte de las docentes la necesidad de que la comunicación este en marcada en aspectos como: claridad, el tiempo y contacto humano.

En la categoría de Motivación el resultado final da como al preguntar sobre: ¿Conoce políticas que contemplan estímulos o reconocimiento?

Se reúnen las respuestas más frecuentes por seis personas encuestadas que expresaron: “de manera verbal y por escrito” el resto manifestaron no conocer ninguna forma de reconocimiento en su lugar de trabajo, lo que da cuenta de la necesidad de difundir a nivel interno las políticas internas que posibiliten al personal tener un mejor desempeño, dado que la motivación este contenida y tiene como fin posibilitar resultados óptimos dentro de una empresa, este será el

resultado del conocimiento pleno de las políticas y directrices de funcionamiento de la entidad para que se labora, esta motivación debe iniciar con despertar el deseo desde el proceso de inducción por conocer las dinámicas institucionales por parte de los empleados y finalizar por asimilarlas y despertar como fundamentar el sentido de pertenencia institucional.

En la pregunta sobre ¿Ha obtenido estímulos o reconocimiento y porque motivos?

Cinco respuestas están relacionadas con el “buen desempeño de mi labor” “trabajo realizado con los niños y niñas”, cuatro agentes educativas lo han tenido por “cumplimiento” “buena compañeras” “logros obtenidos” “talento pedagógico”, el resto de las agentes educativas no han tenido este estímulo o reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos o coordinadoras, se tiene en cuenta que en este aspecto es importante agudizar la mirada ya que tiene relación con la motivación y es uno de los factores que garantiza la existencia de un adecuado o desvirtuado clima laboral.

A la pregunta sobre ¿En los últimos 3 meses ha considerado cambiarse de trabajo?

La mayoría de persona encuestadas (trece) expresan que no han considerado esta posibilidad de cambio de trabajo, las otras respuestas están relacionadas con la “inestabilidad en el contrato” “oportunidades mejoras según nivel de formación”, esto demuestra que a nivel general se encuentran satisfechas en su lugar de trabajo y en los últimos tres meses no han buscado en otras empresas, sin embargo quienes consideraron si haberlo hecho, tienen razones de orden familiar, proyectos de vida y superación personal que su actual empleo les limita.

En la categoría de interacciones se alinearon cuatro preguntas, las cuales se especifican a continuación:

Con relación al apoyo brindado entre compañeras de trabajo: ¿Tienes compañeras que brindan apoyo?

La mayoría de las participantes expresan que cuentan con apoyo permanente por parte de coordinadoras, equipo psicosocial y compañeras de trabajo para lograr objetivos comunes. “Si, me ayudan a elaborar material y propuestas” “Si, tengo un equipo de trabajo que apoya constantemente mi labor y yo también apoyo a los demás” “la coordinadora constantemente se

encuentran pendientes de nuestras necesidades y dispuestas a escuchar” “Hay apoyo mutuo”. Una de las respuestas está relacionada con el ambiente de algunas personas que hacen parte del equipo de trabajo, quienes no permiten avanzar, “hay personas que no participan con la mejor actitud y esto entorpece la jornada. La mala disposición y la queja constante”. El trabajo en equipo favorece el clima laboral, ya que permite intercambio de saberes y contempla valores como el respeto y tolerancia hacia la opinión de los demás, esto favorece la comunicación de doble vía, la escucha y la interacción.

En las respuestas es evidente que el personal goza de acompañamiento en los procesos por parte del equipo de profesionales, lo cual posibilita el logro de las metas comunes y satisfacción individual y colectiva.

A la pregunta ¿considera que un horario flexible impacta en rendimiento y motivación?

Las respuestas fueron: “sí, porque así se tiene tiempo para la familia” “sí influye porque el empleado rinde mejor” “permite que las jornadas no sean tan agotadoras” “sí porque se motiva a realizar otras actividades y compartir en familia” “sí, en el rendimiento y motivación”.

Lo anterior da cuenta como las agentes educativas consideran como el tiempo influye poderosamente en desempeño esperado con calidad además, posibilita espacios para compartir con sus familias; no obstante, el resto de respuestas fueron: “no, porque desde que el trabajo se haga bien, no hay inconvenientes” “se cumple con responsabilidad en el horario establecido”. Frente a esto se tiene en cuenta de un artículo lo siguiente: “La flexibilidad también beneficia a la institución. Cuando se disminuyen los horarios, se paran las horas muertas. La gente ya no pierde tanto tiempo”, hay personas más entregadas y con más ánimo para trabajar. (Pereja DJ, 2015), por lo tanto el clima laboral mide el grado de satisfacción y de entrega en la jornada laboral con las funciones a cada cargo, teniendo en cuenta el reconocimiento de personas que hacen parte de la vida laboral de cada empleado.

Referente a: ¿Cuáles son los aspectos que favorecen o dificultan el trabajo en equipo? Las docentes expresan que:

Favorecen el trabajo : “tolerancia, responsabilidad y ayuda mutua” “prudencia” “comunicación y apoyo” “sentido de pertenencia y honestidad” “optimización de recursos, compartir experiencias” “normas de grupo, conciencia, disposición” se logra identificar que hay un equipo que comprende unas características propias del trabajo en equipo y que se genera confianza cuando estos aspectos positivos se presentan, así mismo dificulta el trabajo en equipo: “los temperamentos y el egocentrismo” “actitudes para tener en cuenta ideas de los demás” “desconocer normas, no conocer las mismas ideas” “falta de compromiso para el logro de objetivos”

Para que el trabajo en equipo sea efectivo, deben de existir muchas condiciones. Sin embargo, existen factores que favorecen o potencian el trabajo en equipo y es sin duda esto lo que permite un clima laboral sano que desprenda actitudes positivas y de apertura para el cumplimiento de metas comunes, lo identificado por las agentes educativas en relación con lo que favorece y desfavorece el trabajo en equipo da muestra del trabajo cotidiano que realizan y viven.

Al abordar el tema de ¿Cuáles son las fortalezas de su equipo de trabajo para resolver situaciones difíciles?

Las respuestas se orientan hacia la comprensión de palabras claves como muestra de las fortalezas del trabajo en equipo, como “comunicación, diálogo, escucha, alegría, responsabilidad, amor por lo realizado, tolerancia, cooperación, liderazgo, trabajo en equipo” se evidencia entonces la identidad del equipo de agentes educativas, que emergen en diferentes momentos y situaciones, esto permite que el clima laboral no trascienda solo en lo actitudinal, sino

también las potencialidades y cualidades que cada una aporta al colectivo del cual hace parte. La categoría de liderazgo se fusiona con tres preguntas orientadoras entre las cuales se hallan:

¿Qué tipo de efectos considera que tienen las dificultades al interior del equipo de trabajo?

Las respuestas del personal en esta pregunta fueron “no se logran objetivos” “división del equipo por personalidades diferentes” traen malestar, mal ambiente, comunicación y desgano” “mala comunicación” se logra percibir que para que el clima organizacional este sólido a unos efectos que si no se logran manejar, pueden afectar constantemente el trabajo en equipo y por ende la emoción y motivación de cada persona.

Frente al interrogante ¿Qué actitud asume su jefe cuando se presenta una dificultad? El personal encuestado expresa:

“Asume un actitud de escucha” “Atiende, es objetiva y respeta opiniones” “ Diálogo, intenta dar soluciones” “Asume actitud de preocupación, liderazgo, responsabilidad y compromiso”, una de las respuestas fue “solo se limita a regañar” o cual apunta a detectar que el mayor porcentaje de las agentes educativas expresan que la coordinadora o jefe inmediata asume una actitud positiva y que posibilita el clima laboral, donde se respire calidez humana, tolerancia, respeto y una serie de valores institucionales que van de la mano con la ética profesional.

A la pregunta ¿De qué manera su jefe lo apoya en sus funciones?

Las respuestas se sintetizan en: “ me escucha y da aportes” “ apoya con estrategias pedagógicas” “ retroalimenta, corrige a tiempo los trabajos enviados” “apoya y resalta lo positivo” de esta manera se concibe que el clima laboral con la categoría de liderazgo logra evidenciar que la jefe inmediata o coordinadora permite que haya intercambio de saberes desde posturas que permiten el intercambio y la disposición para la escucha, la cual nace desde el momento en que estamos en relación con los demás. El clima laboral como se dijo en el marco conceptual aborda las estrategias, ritmos, pautas, bases y decisiones de un equipo de personas que tienen sus distintas

formas de sentir, vivir y hacer. Por ello es como se logran recoger en esta investigación elementos importantes que dan cuenta del funcionamiento de las categorías en la institución UPA pequeños Héroes.

7 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones por cada una de las categorías abordadas para el desarrollo de la investigación.

Comunicación:Partiendo de lo que expresa (Alaluf, Stroobants, 1994 sobre:

“La comunicación efectiva es básica para la transformación organizacional” resulta evidente que:

El proceso de comunicación que vive el equipo de docentes buen comienzo en la UPA Pequeños Héroes se ve seriamente afectado ya que la información recibida generalmente no es clara, además se ha desplazado el diálogo entre la coordinadora y el equipo de agentes educativas por el uso de canales tecnológicos como lo es; celular a través del Whatsapp y el correo electrónico; también cobra relevancia la utilización de cadenas de información, volantes y carteleras que no permiten la total comprensión de los mensajes recibidos ya que no posibilitan la indagación y establecimiento de una comunicación de doble vía, dada la premura del tiempo para dar cumplimiento a múltiples responsabilidades y la dinámica en la operatividad de la modalidad..

Frente a la categoría de **Liderazgo**, Steve Jobs 1990 en sus entrevistas sobre lecciones de liderazgo insiste en la fascinación de trabajar en un mismo objetivo, tomando de las cualidades de las personas para hacer efectivo el logro de objetivos, especialmente del producto.

La sistematización de la información permite entonces afirmar que en la Unidad Pedagógica de Apoyo Pequeños Héroes se cuenta con una coordinadora líder capaz de motivar, orientar e invitar a sus colaboradores o docentes a trabajar por la obtención de metas comunes.

La figura del liderazgo representada por la coordinadora es concebida como un ser asertivo capaz de instaurar la cultura del trabajo colaborativo permitiendo la atención con calidad tanto a los niños y niñas como a las agentes educativas.

Sumando a lo anterior ofrece estrategias, directrices claras y diversas que permiten tener una mejor incidencia en la práctica pedagógica; es mediadora en momentos de tensión o conflicto, escucha diferentes puntos de vista adoptando una postura de imparcialidad, si requiere de apoyo para tomar decisiones respeta los conductos regulares y permite la participación de las docentes y su vinculación en escenarios que favorecen el reconocimiento de las fortalezas individuales y colectivas.

En consecuencia el líder de la UPA Pequeños Héroes representa la postura de (Jhon C,M 2011) siendo considerada:

“un líder democrático que se logra en un proceso lento y arriesgado, sabiendo que es complicado estimular habilidades de empatía y apoyo, sin embargo es un líder que logra fortalecer día a día capacidades asertivas y de colaboración, que sabe a ciencia cierta que no debe pretender que todos estén contentos”.

Interacciones:

El establecimiento de interacciones cotidianas entre las docentes de la UPA Pequeños Héroes se da a partir del apoyo mutuo para cumplir a metas y objetivos comunes, se permite la expresión de sentimientos, emociones, así mismo se promueve la práctica de la tolerancia, cooperación y escucha, hay receptividad y capacidad de decisión favoreciendo cumplimiento de objetivos pedagógicos, llegando a establecer acuerdos en beneficio de todo el equipo,

gracias a la distribución de roles en tareas comunes, gracias a la apropiación y conocimiento de la labor.

Sin embargo las relaciones interpersonales se ven afectadas por que algunas docentes buscan sobresalir a nivel individual, carecen de sentido de pertenencia, incumplen a lo pactado, olvidan la importancia del respeto a la diferencia de pensamiento, representada en apertura para adquirir nuevos conocimientos y la asimilación de normas establecidas en el equipo de trabajo.

Las interacciones en la UPA posibilitan el cumplimiento de metas y objetivos comunes e individuales, ayudan a fortalecer habilidades de los miembros del equipo, a su vez amplían sus conocimientos sin embargo las docentes dan cuenta; como las emociones y actitudes de sus compañeras pueden obstaculizar o afectar el clima laboral.

En consecuencia a lo anterior es determinante afirmar como:

Las situaciones difíciles detonan una serie de actitudes y emociones, que se canalizan con múltiples formas de actuar y sentir de las docentes, por ello es necesario el acompañamiento del equipo de psicología hacia el establecimiento de relaciones cálidas, dadas bajo el respeto mutuo, la escucha asertiva, el apoyo y la responsabilidad para garantizar la existencia de un clima laboral pertinente que favorezca la prestación del servicio de atención con calidad”.

Motivación:

Las docentes de la UPA no conocen en su totalidad los sistemas de reconocimiento o estímulos o reconocimientos establecidos desde el proceso de talento humano, quienes lo han recibido ha sido de forma verbal o escrita por medios tecnológicos bien sea correo o celular gracias a su desempeño en atención a los niños y las niñas y agentes educativas comunitarias,

buena compañera y se utilizan estrategias como carta de reconocimiento o galardón pedagógico.

De otro lado la investigación arroja que uno de los momentos utilizados por la coordinadora para reconocer las fortalezas de la docente es al finalizar el año en el proceso de evaluación de desempeño.

Un aspecto importante que incide desfavorablemente en la motivación de las docentes de la UPA es el tipo de contratación, ya que no es estable, genera incertidumbre y en ocasiones desgano, no permite el cumplimiento de metas de profesionalización y carece de incentivos de tiempo o de dinero por la labor realizada; lo anterior ha permitido que un número considerable de docentes de la UPA consideren en los últimos tres meses la posibilidad de cambiar de empleo; así mismo la falta de horarios flexibles hace que se invierta la mayor parte del tiempo dedicado a las familias para dar cumplimiento a responsabilidades laborales, aquí la familia de las docentes pasa a un segundo plano, tornándose como un detonante predominante de desmotivación laboral.

Clima organizacional:

El proceso de investigación sobre el clima organizacional de las docentes buen comienzo de la UPA Pequeños Héroes del programa Buen comienzo permite determinar como:

La comunicación y la motivación inciden considerablemente en la afectación de las interacciones dadas al interior de la UPA reflejándose en el clima organizacional.

Las docentes en su totalidad no conocen el sistema de recompensas o estímulos por su desempeño y se visualiza a su vez, que hay inconformidad por los procesos de contratación ya que es incierto, poco confiable, dado que día a día las resulta un sinnúmero de oferentes para la operatividad del programa y los lineamientos cambian constantemente, estableciendo

requisitos nuevos para su cumplimiento y las coberturas tienden a bajar; además, los puntos de encuentro entre El programa Buen Comienzo y el ICBF son pocos, tienen a ir en contra vía generando desgaste y confusión entre las agentes educativas comunitarias y las docentes de la UPA.

Los horarios de atención y los múltiples compromisos que no alcanzan a ser efectivos en la jornada laboral por las docentes, se tienen como punto álgido que debe reconsiderarse dado que el tiempo en familia se da como espacio para actividades pedagógicas, esto influye considerablemente en disminución del sentido de pertenencia institucional y cumplimiento de propósitos comunes.

El clima organizacional de la UPA Pequeños Héroes permite visualizar una cultura organizacional que a su vez está mediada por factores positivos como lo es el apoyo mutuo, la escucha, comprensión, cooperación entre las docentes.

Finalmente se hace necesario dar continuidad y fortalecimiento a labor realizada por la coordinadora como líder que motiva, apoya, incentiva la participación continua de las docentes reconociendo sus habilidades individuales y colectivas, por parte del proceso del talento humano a partir de procesos formativos, igualmente urge considerar la importancia de volver al diálogo que permite el contacto con el otro, para dar respuesta asertiva a las necesidades de las docentes, instaurando procesos de comunicación efectivos y afectivos que movilicen el trabajo en equipo gracias a la asertividad y contundencia de las acciones resultantes de una comunicación de doble vía, viéndose beneficiado no solo el personal de la UPA si no también la prestación del servicio de atención integral a la primera infancia con calidad.

8 RECOMENDACIONES

Luego de realizar el proceso de investigación en la UPA Pequeños Héroes es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones que permitirán fortalecer el clima laboral asertivo entre las docentes:

En las organizaciones, es indispensable que el departamento de talento humano, se encuentre estructurado y fortalecido, para atender las situaciones que se puedan presentar al interior de los equipos de trabajo, cuyo objetivo sea asegurar la existencia de un buen clima organizacional, así los productos y resultados del equipo de trabajo, estarán a la altura de las metas trazadas por las entidades.

Para lograr instalar en las dinámicas de trabajo, un clima organizacional sano y pertinente, es importante detectar y fortalecer mediante procesos de formación y acompañamiento constante a los líderes positivos, para lograr direccionar correctamente los procesos.

El secreto de toda organización a través del líder exitoso ha de ser la motivación constante hacia sus equipos de trabajo configurándola como:

“un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, ya que al estar motivado se asegura la realización de las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación”

Los sistemas de reconocimiento verbales, escritos y acompañados de un lenguaje gestual pertinente se tornan como dispositivos que aumentan la obtención de resultados en corto tiempo siempre y cuando se tenga en cuenta las diferencias individuales y la importancia del trabajo colectivo como fórmulas certeras para la obtención de logros comunes.

Contar con horarios flexibles donde se oriente a los miembros del equipo al cumplimiento de sus responsabilidades en el horario laboral es la fórmula exitosa de motivación, que garantiza mejor rendimiento y obtención de éxito

Desde los procesos de inducción inicial se hace necesario que el personal contratado en las organizaciones conozca las políticas de estímulos y reconocimientos para garantizar el compromiso de los miembros del equipo de trabajo contribuyendo hacia la consolidación de un clima organizacional adecuado y motivante.

Es importante que desde el programa de atención a la primera infancia Buen Comienzo, se piense en el diseño de instrumentos y mecanismos, para medir el clima organizacional de las entidades, con el fin de determinar la motivación de los agentes educativos en el desempeño de su rol, permitiendo mejorar la calidad en la prestación del servicio desde una mirada integral.

9. ANEXOS

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las preguntas que se presentan a continuación son de carácter cualitativo, lo que significa que en ellas su respuesta corresponde a su opinión personal desde su experiencia.

1. Explica con tus palabras, ¿Cuándo se debe compartir algún tipo de información en tu organización, cuales son los canales o estrategias de comunicación para hacerlo?

2. Que sugerencias harías para mejorar la comunicación en tu organización

3. En la entidad para la que laboras, te enteras de la información relacionada con tu quehacer y porque medios te enteras, descríbelos.

4. Como empleado en esta entidad, ¿conoces las políticas que contemplan estímulos o reconocimientos por méritos o logros obtenidos? Si las conoces, enumera algunas

5. Has obtenido estímulos o reconocimientos en tu trabajo y porque motivos.

6. ¿En los últimos tres meses ha considerado cambiarse de trabajo? Si su respuesta es afirmativa, explique porque lo ha considerado.

7. En tu equipo de trabajo ¿tienes compañeros que brindan apoyo constante dentro de la organización? Explica tu respuesta

8. Describe que aspectos favorecen el trabajo en equipo con tus compañeros y que aspectos dificultan el trabajo en equipo

9. Desde su experiencia, ¿considera que un horario flexible impacta en el rendimiento y la motivación en el trabajo? Explique su respuesta.

10. Enuncie cuales son las fortalezas que tiene su equipo de trabajo para resolver situaciones difíciles.

11. Qué tipo de efectos en el clima organizacional, considera que tiene las dificultades al interior del equipo de trabajo

12. Que actitud asume su jefe, cuando al interior del equipo de trabajo se presenta una dificultad

13. Describe la manera como su jefe lo apoya en la ejecución de sus funciones

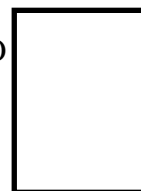
CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA DILIGENCIAMIENTO DE ENCUESTA SOBRE
CLIMA ORGANIZACIONAL.

Yo: _____ con número de cédula:
_____ de: _____, en forma voluntaria manifiesto que
acepto diligenciar la encuesta sobre clima organizacional.

ME FUE EXPLICADO Y ENTIENDO QUE:

1. La encuesta que diligenciaré, tiene como objetivo aportar al conocimiento de los factores que intervienen en el clima organizacional de las agentes educativas que laboran con el programa Buen Comienzo en el entorno comunitario – UPA
2. La encuesta hace parte de un instrumento que se convertirá en insumo para aportar información para la monografía de las estudiantes: Claudia Díaz, Liliana Valencia y Gladys Correa, sobre clima organizacional, de la especialización en gerencia educativa de la fundación universitaria Minuto de Dios.
3. La encuesta no se encuentra relacionada bajo ningún criterio, a componentes contractuales de las entidades para las cuales se tiene vinculación como agentes educativos.
4. En caso de que las estudiantes anteriormente mencionadas, no tengan mi consentimiento informado, no podrán sustentar información con mi nombre.
5. La encuesta conserva el principio de confidencialidad y es de carácter anónima.

FIRMA: _____ ÍNDICE DERECHO



Firmado en Medellín, el día ____ del mes _____ del año 2015

10. BIBLIOGRAFÍA

(2011). Anexo 5: *Lineamientos Educativos para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia del Municipio Medellín versión 1*. Medellín, Antioquia.

Alles M, (2010), *Conciliar la vida Profesional y Personal: dos miradas Organizacional e Individual, 1ra edición*., Buenos Aires: Granica,

Alles, Martha. Desempeño por competencias: evaluación 360°. Buenos aires. México. Santiago. Montevideo. Granica.

Bernal, Cesar. (2010). Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia. Pearson

Carlos Alberto Gómez Rada, Acta Colombiana de Psicología, ISSN-e 1909-9711, N° 1, 2004 , págs. 97-113

Cortes A,(2005) *estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*, Alianza.

Stepen R, (1999) *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall, México

Sobarzo, Ana. *Formulación de presupuesto y cronograma en un proyecto de investigación*.Ed. Alianza.

Recuperado de Bernal, Cesar. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia. Pearson

Universidad abierta y a distancia. Investigación cualitativa en educación: tradiciones y fundamentos.

Resolución 0280 de 2014, Lineamientos técnicos para la atención integral a la primera infancia. Programa Buen Comienzo, Medellín Antioquia

Da Dalt de Mangione, E. y Difabio de Anglat, H. (2002) *Asertividad y su relación con los estilos educativos familiares. Interdisciplinaria: revista de psicología y ciencias afines*. Vol. 19, N° 2. pp. 119 – 140.

Lega, L y otros. (2002). *Teoría y práctica de la Terapia Racional Emotivo Conductual*. Madrid, España: siglo veintiuno de España Editores.

Gil Adí, D. (2000). *Inteligencia emocional en la práctica. Manual para el éxito personal y organizacional*. Colombia: McGraw-Hill

CIBERGRAFIA

<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=SUpY7RtMfXkC&oi=fnd&pg=PA17&dq=es+Alles,+Martha&ots=9MJ0i3w3WJ&sig=ZRxq5trDplWe2C4tCxaumt6XqG4>

http://bvs.per.paho.org/videosdigitales/matedu/2012investigacionsalud/20120627CronogramaPre supuesto_AnaSobarzo.pdf

<http://www.medellin.edu.co/index.php/programas-y-proyectos/buen-comienzo/quienes-somos>

<http://www.acsendo.com/es/blog/clima-laboral-5-aspectos-para-mejorar-las-relaciones-laborales/>

www.proantioquia.org.co

<http://www.unad.edu.co>

http://www.competenciaslaborales.net/es/comunicacion_asertiva.html