

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Clima organizacional docente de nivel primario y su
incidencia en la prestación de servicios educativos de
calidad dentro de un centro educativo privado

Trabajo de graduación presentado por
María Eugenia Cruz López
para optar al grado académico de Maestría en Gestión y Liderazgo
Educativo

Guatemala
2017

Clima organizacional docente de nivel primario y su incidencia en la prestación de servicios educativos de calidad dentro de un centro educativo privado

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Clima organizacional docente de nivel primario y su
incidencia en la prestación de servicios educativos de
calidad dentro de un centro educativo privado

Trabajo de graduación presentado por
María Eugenia Cruz López
para optar al grado académico de Maestría en Gestión y Liderazgo
Educativo

Guatemala
2017

DEDICO ESTE TRABAJO DE GRADUACIÓN:

A DIOS, a quien le agradezco todo lo que me permite disfrutar.

A MIS PADRES:

Lic. Luis Guillermo Cruz Gordillo
Licda. Aurora de Cruz

A MIS HERMANOS

Luis Douglas Cruz López
Alain Estuardo Cruz López

A MIS SOBRINOS

Luis André Cruz
Luis Pedro Cruz
Ian Pinzón

A MIS AMIGOS, que son parte de mi trayectoria.

Vo. Bo.:

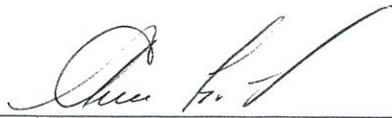
(f)



M.A. Alan Homero Palala Martínez

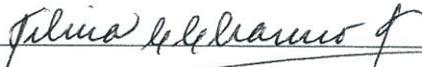
Tribunal examinador:

(f)



M.A. Aura Lizet Rodas Letona

(f)



M.A. Silvia Cristina Charuco Sagastume

(f)



M.A. Alan Homero Palala Martínez

Guatemala, 17 de junio 2017 ✓

ÍNDICE

Índice de tablas.....	vi
Índice de ilustraciones	vii
Índice de gráficas.....	viii
Resumen.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO CONTEXTUAL	2
A. La importancia del clima organizacional en las organizaciones.....	2
B. Estudios sobre los climas organizacionales	2
C. Estructura organizacional de las instituciones educativas en Guatemala	3
D. Características del centro educativo	4
E. Estudios realizados en el centro educativo	5
F. Características de los colaboradores	5
G. Proyecto educativo	6
H. Sistema de gestión y administración	7
I. Indicadores educativos	7
III. MARCO TEÓRICO	10
A. El clima organizacional	10
B. Medición del clima organizacional	11
C. Características del clima organizacional.....	13
D. Factores que influyen en el clima organizacional.....	15
E. Tipos de clima organizacional	17
F. Estructura organizacional de las instituciones educativas	19
G. Clima organizacional de las instituciones educativas	23

IV. MARCO METODOLÓGICO.....	47
A. Objetivos.....	47
B. Preguntas de la investigación.....	47
C. Tipo de investigación	48
D. Metodología	48
E. Limitaciones	53
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
A. Análisis de resultados	54
B. Discusión de resultados	72
VI. CONCLUSIONES.....	77
VII. RECOMENDACIONES	79
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	81
IX. ANEXOS.....	88
Propuesta: Guía para docentes y administrativos de un centro educativo.....	88
Formato de directrices de observación inicial.....	89
Consentimiento informado.....	90
Formato de cuestionario para docentes y administrativos.....	91
Formato para entrevistas a administrativos de primaria.....	95
Formato de grupos focales a docentes de primaria.....	96
Método de observación de aulas.....	97
Directrices para observación participante.....	99
Taller de validación de guía con directivos y docentes.....	100
Juicio de expertos para validación de guía.....	101
Tabla de comparaciones: Investigación cualitativa para elaborar el diagnóstico del clima organizacional del centro educativo.....	102

Índice de tablas

Tabla 1 Nueve dimensiones del clima organizacional	12
Tabla 2 Comparación entre la organización formal e informal.....	21
Tabla 3 Clases de organizaciones.....	22
Tabla 4 Características del clima organizacional en una institución educativa	23
Tabla 5 Características de los equipos de trabajo.....	28
Tabla 6 Tipos básicos de negociación.....	31
Tabla 7 Tipos de práctica de liderazgo.....	37
Tabla 8 Prácticas clave para un liderazgo directivo	39
Tabla 9 Factores de efectividad a nivel institucional	40
Tabla 10 Factores que favorecen la enseñanza efectiva.....	42
Tabla 11 Estructura del aula.....	44
Tabla 12 Tipos de liderazgo	45
Tabla 13 Fragmentos de entrevistas a docentes y administrativos.....	66
Tabla 14 Comparación del discurso de los docentes participantes en los grupos focales.....	69

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Características del clima organizacional.....	15
Ilustración 2 Modelo de clima organizacional	16
Ilustración 3 Factores que influyen en el clima organizacional de una institución	17
Ilustración 4 Tipos de clima laboral.....	18
Ilustración 5 Modelo correlacional de las dimensiones del clima organizacional	33
Ilustración 6 Modelo de clima de trabajo	34
Ilustración 7 Características de un líder	36
Ilustración 8 Influencia del clima organizacional (entrevistas).....	65
Ilustración 9 La comunicación en el centro educativo según una frecuencia de palabras en las entrevistas	68
Ilustración 10 Las relaciones personales según una frecuencia de palabras en las entrevistas	69

Índice de gráficas

Gráfica 1 Promedio de rendimiento académico del nivel de educación primaria.....	8
Gráfica 2 Tasa de población estudiantil por aula.....	9
Gráfica 3 Factores (nodos) que más se encontraron en las observaciones participantes.....	56
Gráfica 4 Resultados de la pregunta (comunicación).....	57
Gráfica 5 Resultados de la pregunta (motivación).....	58
Gráfica 6 Resultados de la pregunta del cuestionario (confianza).....	59
Gráfica 7 Pregunta del cuestionario a docentes y administrativos (liderazgo).....	59
Gráfica 8 Pregunta dirigida a docentes y administrativos de la institución educativa (compromiso).....	60
Gráfica 9 Pregunta a administrativos y docentes (participación).....	61
Gráfica 10 Pregunta a docentes y administrativos (relaciones personales).....	61
Gráfica 11 Pregunta a docentes y administrativos	62
Gráfica 12 Pregunta a docentes y administrativos (creatividad)	62
Gráfica 13 Pregunta del cuestionario a docentes y administrativos (capacitación).....	63
Gráfica 14 Pregunta a docentes y administrativos (satisfacción laboral).....	64

RESUMEN

Se identificó un centro educativo privado, en el que se realizó una investigación cualitativa elaborando un diagnóstico del clima organizacional, se analizaron factores que influyen positiva o negativamente el ambiente laboral. Con los resultados obtenidos se elaboró una guía para docentes y administrativos, que los orienta a acciones de mejora en el clima organizacional, generando un ambiente laboral favorable.

La investigación teórica que se hizo, brindó base y sustentó al trabajo de campo, ya que se pudo obtener conceptos, características, tipos y estructuras del clima organizacional.

La investigación dio factores de influencia en el clima organizacional, los cuales son: Comunicación, motivación, participación, confianza, liderazgo, creatividad, satisfacción laboral, capacitación, relaciones personales y compromiso.

Luego de llevar a cabo el trabajo de campo en el centro educativo, como: observaciones, cuestionarios, entrevistas y grupos focales, se logró obtener los factores que mayor influencia tienen en el clima organizacional, el de mayor influencia es la comunicación.

A partir de los resultados obtenidos se diseñó una guía para docentes y administrativos del centro educativo en donde se expone de manera dinámica la misión, visión y los valores del centro educativo, y estrategias para mejorar el clima organizacional. También estrategias para mejorar la comunicación y modernizar los medios de comunicación en el centro educativo. Se expone un plan de incentivos para logros personales y mecanismos para la identificación de ellos con la institución. Así mismo, actividades para promover la participación de los docentes y administrativos, mejorando el clima organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, algunos directivos muestran un creciente interés por conocer más acerca de qué procesos afectan fundamentalmente el comportamiento y actitudes de sus colaboradores. El clima organizacional es el ambiente que se presenta en una institución, un conjunto de variables que crean una diversidad de conductas y reacciones en los miembros.

En las instituciones, en general, es de esencial interés el estudio del clima organizacional, ya que comprende factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores, por lo tanto, afectan en el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

En los centros educativos, en donde los docentes forman parte importante en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, es de vital importancia tomar en cuenta estrategias y hacer diagnósticos para evaluar y mejorar. También influyen varios factores, ¿Cuáles son esos factores que influyen positiva o negativamente? Ya que estos se identifican como influyentes en la cultura y estructura social de la institución.

Algunas instituciones educativas presentan necesidades en los factores que influyen en el clima organizacional, ¿Cuáles son esas necesidades? Ahora bien, las actitudes de los colaboradores son el resultado de sus experiencias propias y exteriores como el contexto laboral. Por lo tanto, si los colaboradores perciben los objetivos y prácticas administrativas conforme a sus propias necesidades y objetivos, el clima organizacional será de aceptación y querrá permanecer en ella, comprometiendo con su trabajo.

Esta investigación presenta un diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa, analiza los factores y elementos que inciden y lo favorecen, para presentar una guía práctica dirigida a los docentes y administrativa que los oriente a acciones que favorezcan a la organización.

II. MARCO CONTEXTUAL

A. *LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES*

Cuando las personas que interactúan en un clima laboral comparten sus percepciones, características, comportamientos y existen acuerdos entre ellos, generan un efecto en las actividades que realizan, esto puede tener resultados positivos o negativos en los objetivos organizacionales y el rendimiento entre los trabajadores. He ahí la importancia de cuidar el clima organizacional.

En una institución educativa es importante poner atención al clima organizacional para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos. Además, ha sido considerado como uno de los factores de eficacia escolar. En el caso de las instituciones educativas, los colaboradores son los administrativos y los docentes, por ello, es de relevancia atender las necesidades de los colaboradores para tener un clima organizacional efectivo (Trujillo & Micolta, 2011).

B. *ESTUDIOS SOBRE LOS CLIMAS ORGANIZACIONALES*

Cada vez los directores de las instituciones educativas se interesan por conocer los efectos que tienen sus colaboradores en los procesos organizacionales y qué factores afectan la conducta de ellos.

En Guatemala y México, son pocos los estudios que existen acerca del clima organizacional en instituciones educativas, porque las consultorías para el sector privado se realizan confidencialmente o existe poca difusión de los resultados. También existen tesis universitarias de posgrados, la mayoría en papel, son estudios realizados por estudiantes y se encuentran en las bibliotecas académicas (Ojeda, 2014).

Se encontró un estudio realizado por Valle (2016) en los municipios de Pastores y Jocotenango, departamento de Sacatepéquez, que indagó en las relaciones entre docentes y directores de las escuelas oficiales del nivel primario, con el objetivo de responder la pregunta “¿Cuáles son las consecuencias que el clima organizacional tiene en la relación entre

docentes y directores?”. Se evaluó el clima organizacional de 13 escuelas utilizando el instrumento de evaluación del clima organización elaborado por Toro (2004) y se aplicaron encuestas a los docentes y directores. Con los resultados el investigador concluye que el clima organizacional de las escuelas es satisfactorio dentro de un nivel medio (siendo los niveles así: bajo de 0-49, medio 50-89 y alto 90-100) que se utilizó en el estudio. Las relaciones interpersonales que prevalecen en dichos centros educativos están a un nivel bajo, por lo que dan cuenta que el director se limita a hacer su trabajo sin tomar en cuenta la opinión de los docentes. Otro factor relevante que se encontró es que los docentes realizan varias tareas administrativas que les sobrecargan el trabajo (Valle, 2016). Por lo que se concluye que las relaciones interpersonales entre los docentes y entre docentes y directivos son relevantes, por lo que se debe considerar una mejor organización en las tareas administrativas que se tienen en el centro educativo para que realicen su trabajo de una manera eficiente.

En un estudio de postgrado realizado en la Universidad del Valle de Guatemala, se investigó el liderazgo docente y clima social en el aula de establecimientos oficiales destacados en Guatemala. Se concluyó que el clima en el aula al inicio no era propicio porque faltaba organización y el espacio físico estaba descuidado, se modificó y se verificó que la iluminación, ventilación, estética, escritorios, espacios, son elementos que crean un clima de aula agradable, donde los estudiantes mejoran su aprendizaje. También las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes se fortalecieron al modificar el clima del aula, realizando los cambios físicos anteriores (Valdez , 2012).

C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN GUATEMALA

El Ministerio de Educación (Mineduc) es el responsable de la educación en Guatemala, de acuerdo con el artículo 33 de la Ley del Organismo Ejecutivo. Los centros educativos están organizados y establecidos en niveles y grados, según los programas estructurados en los currículos del Mineduc y de conformidad con los artículos 74 y 75 de la Constitución Política de la República, la educación constituye un derecho y obligación de todos los guatemaltecos de recibir la Educación Inicial, Preprimaria, Primaria y Básica y para el Estado

la de promoción de la Educación Diversificada, dentro de los límites de edad que fija la ley, orientada de manera científica, tecnológica y humanística. Existen centros educativos públicos y privados, según el capítulo IV del artículo 19 del Decreto Legislativo No. 12-91 (Guatemala, 1991). Los primeros, no cuentan con la ayuda económica del gobierno por medio del Mineduc, pero si están bajo la normativa del mismo, no así los públicos que sí cuentan con ayuda del gobierno.

Los centros educativos privados en Guatemala, según el Acuerdo Gubernativo no. 52-2015 del “Reglamento para la autorización y funcionamiento de centros educativos privados”, regula que el Mineduc es el encargado de autorizar su funcionamiento, reglamentar y revalidarlos. Estos centros están conformados por los docentes, los padres de familia, los estudiantes y el personal técnico, administrativo y de servicio. Toda esta estructura en las organizaciones educativas favorece el desarrollo de los equipos de trabajo, que dan lugar a una comunidad social (Mineduc, 2012).

D. CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO EDUCATIVO

1. Ubicación geográfica. Este trabajo profesional se llevará a cabo en un centro educativo privado, ubicado en un área urbana residencial de la zona 7, siendo una de las 25 zonas en las que se divide la ciudad de Guatemala. Los estudiantes residen en las colonias aledañas: Bethania, 04 de febrero, el Naranjo, San Martín, Villa Linda, Ciudad de Plata I y II, Tikal I y II, entre otras.

2. Visión. Según la visión del centro educativo “tienen la responsabilidad de convertirse en la mejor institución educativa, en dirigir y orientar al educando para desafiar académicamente el futuro; estimular y desarrollar el liderazgo creativo en los educandos” (Los Sauces, 2015).

3. Servicios Educativos. Ofrece servicios educativos de pre-primaria, primaria, básicos y diversificado. Atiende a una población de doscientos cincuenta estudiantes en plan diario, con una sección por grado y por nivel.

4. Ideología del centro educativo. El centro educativo, es laico y no practica ninguna religión, aunque sí se practican y promueven valores morales. Como parte de mantener identificación y pertenencia al centro educativo, todos los docentes visten uniforme el cual la dirección de la institución lo elige cada año (Los Sauces, 2015).

5. Infraestructura. Por medio de una observación realizada al iniciar esta investigación se detectó que no se cuenta con salón para docentes, ya que permanecen en el aula de clases la mayor parte del día, en horario de refacción y receso salen a los patios o áreas de juego. El centro educativo consta de seis aulas para cada grado del Nivel de Educación Primaria, con escritorios adecuados y nuevos para los estudiantes y un escritorio para el docente, pizarrón de marcador, librera grande para colocar libros y cuadernos. Cuenta con aulas de 5x9 metros de construcción de block con repello. Los grados de primaria tienen acceso a un laboratorio de computación con 25 computadoras.

6. Estudios realizados en el centro educativo. Se desconoce o se carece de documentos que evidencien que dentro del centro educativo se haya realizado un estudio que se relacione con el clima organizacional de los docentes de alguna área de aprendizaje. Actualmente sí se cuenta, con capacitaciones mensuales a los docentes, pero se carece de informes que indiquen que hayan realizado un diagnóstico de necesidades previo a la selección de la temática o metodologías.

F. CARACTERÍSTICAS DE LOS COLABORADORES

Este modelo de trabajo profesional, se enfocará en el Nivel de educación primaria, en donde laboran seis docentes: cinco mujeres y un hombre, quienes se encuentran dentro del rango de edad de 25 a 40 años. La institución es liderada por una directora, quien cuenta con el nivel académico de profesorado de enseñanza media, más de veinte años de experiencia

en docencia y quince en dirección académica; asimismo, desempeña funciones de coordinación académica dentro del centro educativo. Su rol también incluye liderar al equipo de docentes, gestión organizacional y gestión curricular del área de primaria. Dos de los docentes cuentan con el profesorado de enseñanza media, mientras los demás únicamente con título de la carrera de magisterio del Nivel de Educación Media.

Además de los docentes de grado, en el centro educativo laboran maestros especializados en diferentes áreas para los cursos de: Idioma Inglés, Tecnología, Educación Física, Formación Musical e Idioma Francés. Tienen horarios diferentes y algunos no están contratados a tiempo completo, pero son parte de la organización y del clima organizacional que se percibe en el nivel primario (Los Sauces, 2015).

G. PROYECTO EDUCATIVO

El centro educativo es una institución educativa, dentro de un marco filosófico en que el estudiante es orientado con valores morales, éticos, reorientando los valores familiares, inculcándoles el principio de amar al prójimo, estos hábitos van concatenado con la calidad académica que el centro educativo imparte para definirle al educando un futuro competitivo en el campo laboral, social y económico que es la razón de su existencia para servir a la sociedad (Los Sauces, 2015).

El proceso educativo que se desarrolló dentro del centro educativo se fundamenta en el Currículo Nacional Base (CNB) del Ministerio de Educación. Se complementa con cursos extracurriculares del idioma francés y robótica, adicionales a los del pensum oficial. En el nivel de pre-primaria utiliza el método Montessori, en el nivel de primaria y secundaria trabaja con actividades para desarrollar las inteligencias múltiples y el método constructivista. También proporciona herramientas tecnológicas para capacitar a los estudiantes en las competencias científicas. Se ha implementado también al modelo educativo actividades extracurriculares como: academia de arte, de música, de fútbol, de tecnología y natación (Los Sauces, 2015).

H. SISTEMA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

El proceso de comunicación utilizado en el establecimiento parte de la siguiente manera: Se realizan circulares, memorandos y en algunos casos actas, las cuales las redacta la directora para los docentes. Se organizan reuniones semanalmente, en donde participa la directora con los docentes para exponer comentarios, quejas, inquietudes, problemas, soluciones y se da un debate para mejorar el trabajo realizado en la semana.

Como parte de la organización que se tiene en el establecimiento, cada lunes los docentes entregan una planificación dosificada de los contenidos y tareas que se impartirán, esta tiene que estar de acuerdo con la planificación anual que se entrega a inicio de año.

En el 2011 se implementó un sistema de evaluación de desempeño que era realizado por la coordinadora de recursos humanos y se premiaba a un docente cada mes por tener la mejor actitud de servicio, pero se dejó de hacer porque la dirección consideró que había competencia desmedida y se generaba un clima organizacional no participativo (Los Sauces, 2015).

I. INDICADORES EDUCATIVOS

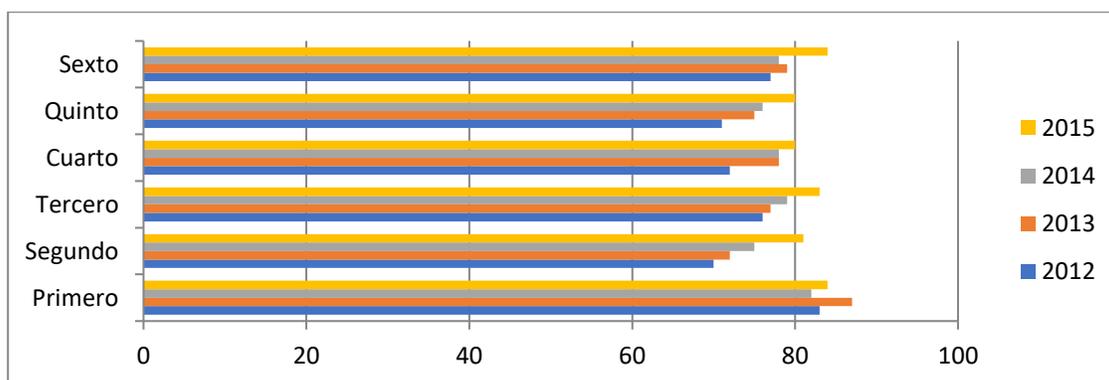
Un indicador educativo permite conocer a una institución educativa, ya que brinda información relacionada a la eficiencia interna en cuanto al logro de las metas educativas. Para el Mineduc (Sistema Nacional de Indicadores Educativos, 2013, pág. 10) “estos indicadores permiten visualizar, en forma indirecta, las características de los procesos de enseñanza y aprendizaje al nivel del aula”, para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Los indicadores de resultados de escolarización y eficiencia son un conjunto de técnicas que permiten determinar el acceso, ingreso y el acontecer de los estudiantes por el sistema educativo, los cuales pueden ser “escolarización oportuna, escolarización por edades simples, incorporación a primaria en edad esperada, sobreedad, tasa de promoción anual, fracaso escolar, conservación de la matrícula y finalización de nivel” (Sistema Nacional de

Indicadores Educativos, 2013, págs. 11-12). Entre los factores que se toman en cuenta están: la asistencia de los alumnos, el cumplimiento de días de clases que se reciben establecidos por el Mineduc, cuadros de resultados de calificaciones de cada grado, tasa de promoción anual, entre otros.

En la Gráfica 1, se presenta el promedio de rendimiento académico del nivel de educación primaria, desde el año 2012 hasta el 2015 del centro educativo en mención. Se consideran importantes porque se puede observar las comparaciones en los 4 años. Se observa que a través del tiempo el centro educativo ha mejorado de forma general. En el caso de primero primaria se ha tenido una baja en los últimos años, aunque este grado se considera base para la primaria y es importante tomar en cuenta este efecto y buscar factores claves que se puedan mejorar. En sexto primaria se ha mejorado considerablemente la tasa de promoción. Segundo, tercero, cuarto y quinto primaria también han demostrado avances en el último año, lo cual evidencia de alguna manera el efecto podría tener los cambios en las metodologías y técnicas que se han implementado en el centro educativo, aunque se necesitaría un estudio más profundo en el tema para sustentar esta hipótesis.

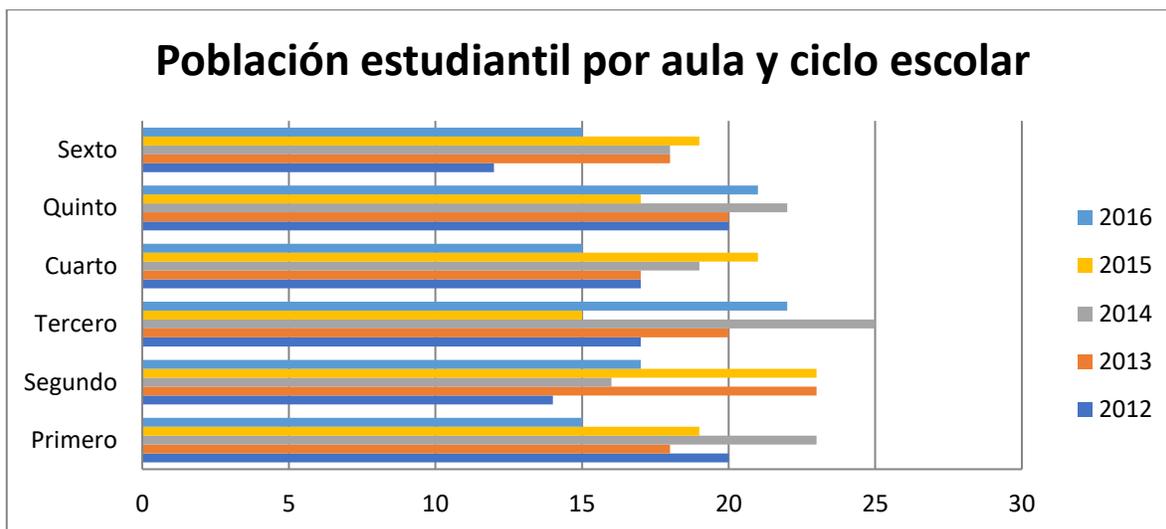
Gráfica 1 Promedio de rendimiento académico del nivel de educación primaria



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de *Memoria de Labores 2012-2015* del Centro Educativo Los Sauces.

En la Gráfica 2, se presenta la tasa de población estudiantil de los estudiantes de primero a sexto primaria desde el año 2012 al 2016, del centro educativo que se investiga. Se puede observar que ha tenido una baja en población de estudiantes cada año. El año donde tuvo mayor población según la ilustración es el año 2014. Y uno de los años en que hubo menor población es el año 2016.

Gráfica 2 Tasa de población estudiantil por aula



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de *Memoria de Labores 2012-2016* del colegio investigado.

Por lo tanto, en la Gráfica anterior se observa que no existe aumento considerable de población estudiantil en el centro educativo, se pretende con esta investigación observar si hay factores del clima organizacional que influyen en estos resultados y determinar mejoras en la institución en beneficio también de los docentes y administrativos.

III. Marco teórico

A. *EL CLIMA ORGANIZACIONAL*

Brunet (2014) define el clima organizacional como los atributos individuales de los colaboradores relacionados con sus valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción. El clima organizacional se percibe en función de las necesidades que la organización les pueda satisfacer.

Por otra parte, Chiavenato (2004) explica el clima organizacional tomando como referencia el modelo motivacional de Maslow, utilizando el grado de motivación de los colaboradores. Confirma que la imposibilidad de las personas de satisfacer sus necesidades superiores como la pertenencia, autoestima y autorrealización pueden hacer que se desmotive afectando el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad que los colaboradores tienen de adaptación o desadaptación a las diferentes situaciones que se presentan en su trabajo (Chiavenato, 2004).

Méndez (2006) lo define como el ambiente que se genera por las emociones de los miembros de una organización, que está relacionado con la motivación de los colaboradores. Por su parte, Rodríguez (2009) expone que el clima organizacional está condicionado por la satisfacción general de los colaboradores, en proporción al trabajo que realizan en la organización, y tiene relación directa con la satisfacción y su motivación.

Chiang, Martín y Núñez (2010), dicen que es un esquema de la motivación y satisfacción de los miembros de una organización, y se debe buscar el impacto que tiene como un régimen de personas que trabajan en comunidad. Además, Gan y Berdel (2007), lo establecen como el clima meteorológico de la organización, como sentido figurado del tiempo que hace o predomina y las características comunes que se establecen dentro de la institución.

En consideración a lo que señalan los autores anteriores, el clima organizacional se define como todo lo que identifica y diferencia a una organización, desarrollando en sus miembros

los valores, creencias, normas y características, participando en las actividades diarias de la institución.

Dado que identificarse con la institución es fundamental para el clima organizacional, Chiavenato (2004) señala que el proceso de adaptación de los colaboradores tiene diferentes respuestas ante las situaciones de la organización: (1) estar muy bien con la persona misma, (2) estar muy bien con las demás personas, (3) ser capaz de resolver lo que enfrenta en la vida por el mismo.

Las características sociales, culturales, económicas, entre otras, de los miembros de la organización, influirán positiva o negativamente en el desempeño que se reflejará en los resultados. En el clima organizacional de la institución se puede identificar directamente la salud de los colaboradores, su motivación, el estrés, entre otros.

Levering (2015) descubrió en México que factores como: la confianza con los jefes, el sentir orgullo por el trabajo, la convivencia con los compañeros de trabajo, son esenciales para que un lugar sea de los mejores para trabajar.

El clima organizacional de una organización es algo intangible, pero sí se puede percibir y se puede ver a través de los resultados administrativos de la organización.

La importancia está en que los colaboradores reaccionarán de acuerdo a las percepciones que ellos tengan de los factores existentes, como las políticas reglamentos, normas, entre otros, y estas percepciones dependerán de las actividades y experiencias que se generen con cada miembro de la organización (Corrales & Sosa, 2003).

B. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

También es importante conocer las características que se puede identificar en la medición del clima organizacional. Varios especialistas en administración toman en cuenta diferentes características para medir el clima organizacional de una institución, a continuación, se explican algunas.

Al revisar varios autores se encontró que la mayoría han tomado como referencia las dimensiones de Litwin y Stinger (1978), por lo cual para este trabajo se describe también y se expone a continuación en la Tabla 1 las dimensiones del clima organizacional que propone.

Tabla 1 Nueve dimensiones del clima organizacional

1. La estructura: que está relacionada con el reglamento de la institución, los procedimientos, las tareas y responsabilidades de los colaboradores.
2. La responsabilidad: es el empoderamiento que tiene el colaborador y la toma de decisiones.
3. La recompensa: es la percepción que tienen los colaboradores de la motivación que reciben de la organización, como los directivos utilizan los incentivos, premios y castigos.
4. El desafío: es la percepción que tienen las actividades laborales en los colaboradores de interés, motivación, realización personal y profesional.
5. Las relaciones: tienen un poder grande en generar un clima organizacional agradable o desagradable e influir en los colaboradores.
6. La cooperación: que los colaboradores perciben en la organización, el apoyo y la ayuda que encuentran con sus compañeros de trabajo.
7. Los estándares: en una organización los colaboradores perciben el respeto que todos le tienen a las políticas, normas y reglas establecidas.
8. Los conflictos: la medición que cada uno de los colaboradores del mismo departamento o diferentes áreas tiene en relación a las diversas opiniones.
9. La identidad, se refiere a la fidelidad que tiene el colaborador con su líder inmediato y con la organización también el valor que él percibe tener en la organización y su sentimiento de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de las nueve dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stinger (1978).

Para medir el clima organizacional se pueden utilizar diferentes técnicas, según Herrera (2010), estas son las más comunes: (1) Cuestionarios, (2) Entrevistas, (3) Observaciones directas y (4) Análisis de indicadores de la organización. Explica que para realizar una evaluación del clima organizacional se pueden seguir los siguientes pasos:

- a. Organización general y planeación del trabajo a seguir.
- b. Determinación y ajuste del método o métodos a emplear.
- c. Aplicación del método seleccionado.
- d. Análisis y evaluación de los resultados y confección de las medidas a partir de los primeros.
- e. Reevaluación del clima organizacional en el período acordado o determinado.

También Stringer (2002) propuso otro cuestionario que mide la percepción de los colaboradores de una institución en seis dimensiones: Estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

Mena, Milicic, Romagnoli & Valdés (2006) exponen una evaluación del clima escolar con una prueba validada desarrollada por Becerra (2007), a través de la Dirección General de Investigación de la Universidad Católica de Temuco, con 45 ítems y las dimensiones son: relaciones, organización y crecimiento. Yañez, Arenas y Novales (2010) exponen en su investigación que evaluaron el impacto que tienen las relaciones interpersonales en la organización, variables como la salud mental de los trabajadores, rotación laboral y el ausentismo laboral. Uno de los componentes fundamentales es la confianza que contribuye en facilitar las relaciones y las actitudes afectivas en el trabajo. Todo lo anterior se refiere al clima organizacional de las organizaciones en general, a continuación, se expone acerca de las organizaciones específicamente educativas.

C. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Gan y Berdel (2007) hacen énfasis que las características del clima organizacional pueden ser internas o externas y pueden ser percibidas de manera directa o indirectamente por los miembros de la organización. Cada colaborador tiene una percepción diferente del ambiente en que se desenvuelve.

Un buen clima o mal clima organizacional, tendrá consecuencias positivas en la organización según los autores anteriores, entre las cuales están: Los logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Y entre las consecuencias negativas están: La inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otros. Estos factores influirán en las características que definen al clima organizacional (Gan & Berdel, 2007).

Rodríguez (2009) menciona que el clima organizacional se caracteriza porque: (1) es permanente, quiere decir que se puede estabilizar, (2) los comportamientos de los colaboradores se pueden modificar dependiendo del clima de la empresa, (3) el clima tiene influencia en el compromiso de los colaboradores, (4) diferentes variables estructurales de la organización pueden afectar el clima y (5) el ausentismo y la rotación de colaboradores en la organización pueden ser como una alarma de un mal clima organizacional.

En la siguiente ilustración se expone cada uno de los factores que interactúan caracterizando el clima organizacional (Gan & Berdel, 2007):

- El ambiente físico: Está determinado por el lugar y espacio de la organización.
- El ambiente social: Incluye a todos los colaboradores que integran la comunidad interna de la empresa.
- La estructura organizacional: Incluye la jerarquía, las políticas, los estilos de dirección, horarios, entre otros.

Ilustración 1 Características del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en Gan y Berdel (2007) y Rodríguez (2009).

D. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se expone el modelo basado en dos propuestas: de Coffman y González (2002) y Bris (2000) para indagar en el tema de clima organizacional en las instituciones. A continuación, se exponen las dos propuestas:

La propuesta de Coffman y González (2002) se basan en los siguientes elementos:

Tabla 2 Elementos de la propuesta de Coffman y González

Lo que se espera de su trabajo.	Equipo y material de trabajo.	Oportunidad de hacer lo mejor.
Reconocimientos por el buen trabajo.	Tienen interés en ti.	Desarrollo personal y profesional.
Las opiniones cuentan.	La misión de la institución es importante.	Compañeros comprometidos.
Mejor amigo en el trabajo.	Oportunidad de aprender y crecer.	Rotación de personal.
Salario.	Importancia del trabajo.	Historia y logros.
Capacitación.	Motivación, reconocimiento e incentivos.	Carga de trabajo.
Respeto de horario y descansos.	Plantilla de trabajo.	Recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia realizada con base en la propuesta de Coffman y González(2002).

La propuesta de Bris (2000) se plantea el siguiente modelo de clima de trabajo para los centros educativos.

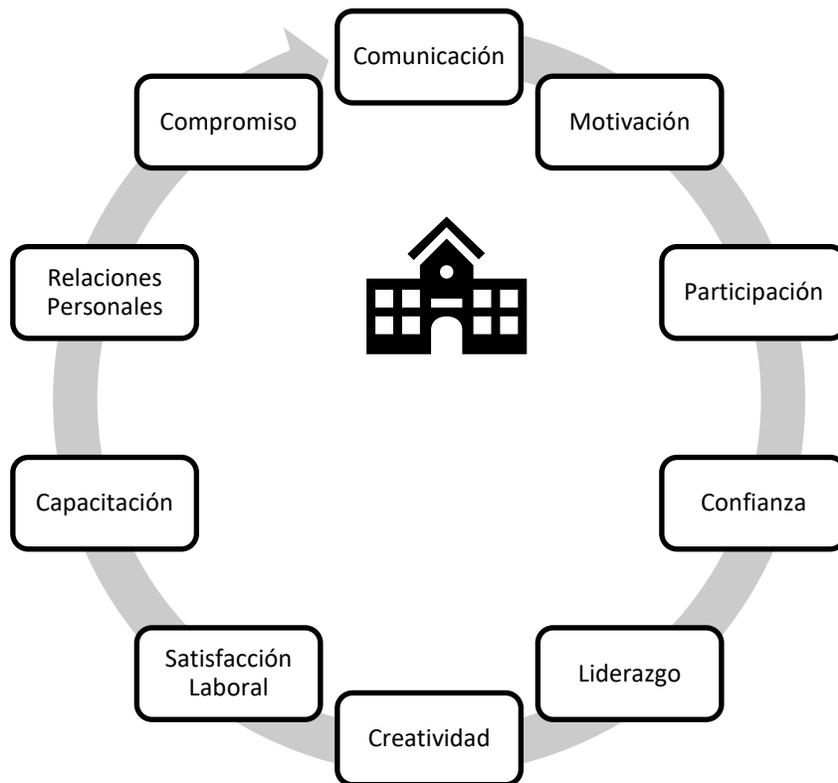
Ilustración 2 Modelo de clima organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Bris (2000).

Luego de analizar los dos modelos anteriores se realizó la siguiente propuesta de factores que influyen en el clima organizacional, el cual se puede utilizar en una institución educativa:

Ilustración 3 Factores que influyen en el clima organizacional de una Institución



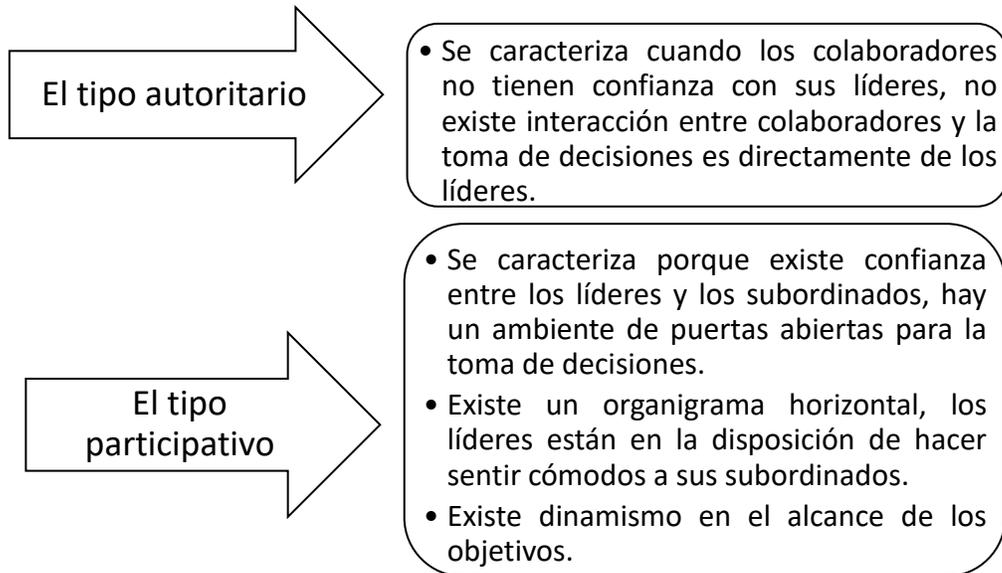
Fuente: Elaboración propia basada en los modelos de Coffman y González (2002) y Bris (2000).

E. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En las organizaciones encontramos varios tipos de climas organizacionales. Es importante conocer qué tipo de clima hay en las instituciones y que los directivos conozcan de qué forma les puede beneficiar o perjudicar en los resultados que se proponen.

Likert & Likert (1976) establece dos grandes tipos de clima organizacional:

Ilustración 4 Tipos de clima laboral



Fuente: Elaboración propia, basada en el modelo de tipos de clima laboral de Likert & Likert (1976).

Redding (2004) establece que existen cuatro tipos básicos de clima organizacional: (1) orientado al control, (2) orientado al desarrollo de la libertad profesional (basado en la confianza de la gente), (3) orientado a la productividad y el rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción), y (4) orientado al desafío (basado en la colaboración en equipo).

Es importante que los líderes de las instituciones tengan intuición al identificar el clima organizacional de su organización, para utilizar estrategias en beneficio del equipo y mejorar los resultados de trabajo. Como lo expone Redding (2004, pág. 80), “es importante identificar y cultivar el clima organizacional para poder influir en la efectividad y en los resultados estratégicos”.

Redding (2004) explica que los cuatro climas organizacionales están derivados de dos dimensiones del clima y estos son:

- a. Orientación a la tarea: se enfoca en la productividad.
- b. Orientación a la relación: se enfoca a la gente y se evidencia por: escuchar, confiar y motivar.

Es evidente que no hay un clima más efectivo que otro, cada institución vive una realidad distinta. El logro que debe proponerse es estar en constante innovación y conociendo a sus colaboradores para que se vaya creando un clima ideal. El clima se va adecuando a las situaciones que las instituciones van viviendo, el clima ideal del año pasado no necesariamente será el mismo para el actual.

Como dice Redding (2004, pág. 84) “obviamente la efectividad del clima también dependerá de la naturaleza de las expectativas de la fuerza laboral a todos los niveles”.

F. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Una institución educativa se caracteriza porque los miembros están organizados para conseguir un objetivo común. Y como lo explica Cantón (2003) es preciso que las personas colaboren y repartan las funciones coordinando esfuerzos.

Morales (2000, pág. 9) define la estructura de la organización como “un sistema social con límites definidos, combinando recursos humanos, materiales y cuya esencia es la división del trabajo y coordinación”.

Fernández Enguita (2002) define que la organización de una escuela se puede ver desde una perspectiva sistemática en tres niveles de complejidad: (1) nivel agregado, elementos individuales, profesorado, (2) nivel de estructura, relación entre las personas y (3) nivel de sistema, relaciones entre relaciones y funciones que desempeñan en el entorno.

Padilla y Del Águila (2003) definen a la estructura organizativa como el esqueleto de la institución, y le dan gran importancia a la ordenación como resultado del diseño de factores

para lograr los objetivos que se han establecido y creen que con el paso del tiempo tienen que ir cambiando y adecuarse a los cambios.

Por lo que se llega a la conclusión que la estructura organizativa de una institución educativa le proporciona los parámetros para desarrollarse y lograr los objetivos que se han propuesto. También le proporciona medios que determinan la jerarquía, comunicación responsabilidades y niveles de formalidad y complejidad.

Cantón (2003) explica que el entorno de los centros educativos está formado por factores externos que influyen directa o indirectamente en sus objetivos, en su tamaño, en sus procedimientos, en su rendimiento y en el clima organizacional del centro educativo, incluyendo la administración y la comunidad educativa.

Los centros educativos constan de un modelo o plan educativo que compone los objetivos, las políticas, misión, visión, y se realiza el Proyecto Educativo de Centro, y le da una visión a la institución (Teare, Davies, & Sandelands, 2009). Este proyecto le permite al centro educativo definir su estructura de organización educativa.

Las instituciones educativas están estructuradas formal e informalmente (Cantón, 2003). La estructura formal una guía para las relaciones entre los colaboradores, existen reglas, procedimientos, hay objetivos establecidos y división de funciones.

Las estructuras informales surgen de manera espontánea, son esenciales para el funcionamiento de la administración y tienen gran poder. También puede surgir u orientarse según las tareas, por ejemplo: el grupo que forman los profesores de un mismo curso (Cantón, 2003).

Gairín y Darder (2002) exponen que los centros educativos deben considerar en el análisis organizativo los siguientes factores:

- a. Diferencias entre la organización formal y la informal, la primera basada en el grupo secundario y la segunda en grupo primario.
- b. La dificultad de gestión de los centros educativos.
- c. La falta de tiempo para la gestión.

A continuación, se muestra una tabla en donde se explica una visión comparativa de los aspectos formales e informales de los centros educativos (Cantón, 2003):

Tabla 3 Comparación entre la organización formal e informal

	Organización formal	Organización informal
Origen	Diseñado por la administración educativa, planificada.	Por el contacto entre los miembros del centro, espontánea.
Procesos	Los exigidos por el centro a los profesores y alumnos.	Actividades voluntarias de profesores y alumnos.
Relaciones	Las determinadas por la estructura lineal y jerárquica, son permanentes.	Relaciones de amistad, enemistad e indiferencia. Son variables.
Comunicación	Sigue el cauce establecido. Emplea impresos y formularios. Formalizada.	Condicionada por el contacto, interno y externo del centro: chismes. No formalizado.
Principios	Eficacia y eficiencia en los objetivos y en los recursos.	Afectividad y emotividad.
Intereses	Los que dice perseguir el centro educativo.	Los intereses de la persona tienen prioridad sobre los del centro.
Unidades de análisis	Órganos de gobierno, colegiados, departamentos, equipos de ciclo.	Grupos que toman café, que hacen comidas, formados por afinidad e intereses ocasionales.
Autoridad	Director, jefe de estudios, secretario.	Líder, cualquier que cae bien.
Representación Gráfica	Organigrama del centro, lineal.	Sociograma, en red.

	Organización formal	Organización informal
Sanciones	Las establecidas con carácter general escritas y reglamentadas.	Implícitas, con repercusiones en el grupo como el rechazo o la expulsión.

Fuente: Elaboración propia basada en (Cantón, 2003).

Las organizaciones educativas pueden tener diferentes factores estructurales. Morales (2000) clasifica las organizaciones en función del tipo de estructura, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4 Clases de organizaciones

	AUTOCRÁTICAS (emprendedoras)	BUROCRÁTICAS (mecanicistas)	MERITOCRÁTICAS (profesionales)	ADHOCRÁTICAS (innovadoras)
Tareas	Simples y concretas	Estandarizadas	Complejas	Complejas y variadas
Planificación estructurada	No	Sí, importante	No	Sí
Sistema de decisiones	Centralizado	Centralizado por funciones	Descentralizado	Descentralizados proyectos
Niveles jerárquicos	Pocos	Muchos	No son determinantes	Pocos
Control	Jerarquizado por el jefe	Normativizado	Autocontrol	Por lo resultados
Cualificación de los integrantes	Poco cualificados	Poco cualificados	Muy cualificados	Muy cualificados
Selección del personal	No discriminante	No discriminante	Muy importante	Muy importante
Tamaño	Mediano y pequeño	Grande	No importante	No importante

Fuente: Elaboración propia basado en Morales (2000).

Con la tabla anterior se determina que las organizaciones autocráticas, son muy simples y cerradas, autosuficientes; las burocráticas, los centros educativos funcionan por inercia y sin cambios, muy estandarizados; las profesionales, en general para los centros privados, de gran complejidad y alto rendimiento, que tienen su propia metodología; y las adhocráticas,

que están dirigidas a la innovación, al cambio y a la perspectiva de la nueva sociedad del conocimiento (Cantón, 2003).

G. CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El clima organizacional de una institución educativa es el conjunto de creencias, valores y costumbres que establecen las normas que se comparten por los miembros de un centro educativo (Manes, 2011).

La cultura propia de las instituciones da origen a su clima organizacional. Este clima forma conductas en sus miembros: directores, docentes, personal administrativo, e influyen en la calidad de interacción en las instituciones educativas (Rivera Lam, 2000).

La característica del clima organizacional de una institución educativa es como “una huella digital que la caracteriza, generando su identidad institucional” (Manes, 2011, pág. 54). Entre las características que podemos nombrar están:

Tabla 5 Características del clima organizacional en una institución educativa.

Los elementos ideológicos	Los elementos instituyentes	Los elementos organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Son las creencias y valores propios de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacen las necesidades de los miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituyen los reglamentos, normas y costumbres que son compartidos por todos los miembros de la institución.

Fuente: Elaboración propia con base en Manes (2011).

1. La influencia de la comunicación en una institución educativa. La comunicación es una actividad diaria que se realiza en las instituciones y todos los miembros de la institución participan de ella. Cuando en una institución la comunicación se convierte en un factor importante es porque se han establecido los medios apropiados que facilita el proceso, y también se han hecho esfuerzos para desarrollar en los directivos las habilidades para la comunicación efectiva. Es importante tomar en cuenta que se desarrollará resistencia, por lo

que la comunicación de la información deberá ser completa, confiable y oportuna, para que los colaboradores estén involucrados y puedan colaborar (Andrade, 2005).

En las instituciones educativas se ha implementado la comunicación formal escrita, en documentos formales, llamados actas, en su mayoría autorizados por el Ministerio de Educación de Guatemala. En estos se notifican todos los sucesos importantes de la institución y queda una constancia válida que será una referencia en el futuro. Existen también las circulares que es la comunicación con los docentes, padres de familia y estudiantes, existen los reglamentos en donde todos tienen conocimiento de las normas educativas de la institución. En algunas instituciones las circulares que se envían a los padres de familia deben llenar una constancia que se leyó la información y enviarla de nuevo a la institución educativa.

Esta manera de información ha tenido sus evoluciones con la tecnología, ahora se puede ver publicada la información en páginas web de las instituciones educativas. La comunicación en una institución educativa es crucial, a través de esta se genera un compromiso entre los colaboradores.

La organización debe tener varios sistemas de información para todos sus colaboradores y debe ser transmitida de diferentes formas, ya que no todos tendrán la misma recepción. Por lo que debe haber una retroalimentación que demuestre la eficiencia de la misma, y que “además de transmitir un mensaje (el contenido, proposición, información) los actos de comunicación llevan adheridos compromisos que vinculan a los hablantes y a los oyentes” (IPE-UNESCO, 2000, pág. 12).

Se debe tomar en cuenta también que la comunicación es mucho más que un lenguaje verbal. Se puede comunicar de forma gestual, con todos los sentidos, con un breve silencio, con imágenes, con acciones, esto lo deben de tomar en cuenta los directivos, docentes y administrativos.

A continuación, se ejemplifican estrategias para comunicar: “Diversidad de lenguajes para transmitir un mismo mensaje, comunicaciones presenciales, Gráficas y escritas. Recordar que la comprensión supone también compromiso de acción” (IIPE-UNESCO, 2000, pág. 16). Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta estas estrategias en la comunicación de las instituciones educativa, especialmente porque existe diversidad en la comprensión de los colaboradores y al haber una mejor eficiencia en la recepción se cumplirán con los objetivos propuestos.

2. La estimulación de la creatividad en los colaboradores de una institución educativa. El clima organizacional influye en la expresión de creatividad de los colaboradores, si los colaboradores viven con presión en el clima laboral se verá reflejado en su poca creatividad que realizan su trabajo.

Según Manes (2011) es necesario estimular la creatividad adecuadamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje. En el ambiente educativo, la resolución de problemas está relacionada con el pensamiento creativo.

En una institución educativa el clima organizacional también puede favorecer la creatividad de los colaboradores e influir en su auto realización y, si, al contrario, existe un mal clima puede ser que abandone su trabajo y quiera incorporarse en otra institución en donde desarrollen su creatividad (Rojas de Escalona, 2007).

Según Giménez (2006, pág. 7) “La creatividad trabaja con cuatro dimensiones: persona, proceso, ambiente y producto”, por lo que es necesario que se equilibre y armonice las cuatro. Es importante tomar en cuenta que el contexto y la creatividad se interrelacionan, “el entorno debe presentar problemáticas que motiven al trabajo creativo, esto quiere decir que los entornos adversos son requeridos para generar ideas creativas, pero se requiere de entornos retadores y alentados en las escuelas para la expresión creativa” (2006, pág. 8). El reto entonces para las instituciones educativas es fortalecer los entornos para incentivar la creatividad en sus colaboradores.

3. La influencia de la motivación en una institución educativa. Según Amozorrutia (2015), en las organizaciones se puede provocar un clima organizacional indeseado, por lo tanto, una falta de motivación y compromiso de los colaboradores, por lo que es importante conectar a las personas con el propósito de su trabajo y que los líderes los inspiren.

La falta de motivación y compromiso de los colaboradores puede provocar un clima organizacional indeseado, de tal cuenta que se hace importante conectar o establecer mecanismos de comunicación para que los colaboradores encuentren el apoyo necesario en sus líderes y el propósito o razón de ser de su trabajo (Amozorrutia, 2015).

Es importante para una organización educativa que sus colaboradores tengan el sentido de pertenencia. Un factor importante que la organización tiene que tomar en cuenta es el alto porcentaje de rotación de docentes. Según Manes (2011) los factores que pueden generar mayor desmotivación en los docentes y directivos son los relacionados a la remuneración económica, desempeño profesional, organización y administración de la institución, el plan de trabajo, la asignación de tareas y responsabilidades, problemas sociales y el estrés institucional. Por tal razón, Manes (2011, pág. 97), señala que «el estrés es una de las razones de ausentismo entre los docentes, además afecta al rendimiento laboral, las actitudes hacia los estudiantes y la salud en general de los establecimientos».

Según Maslow (1954) las personas tienen necesidades que deben ser satisfechas de acuerdo a niveles. Entre esas están las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de sentido de pertenencia y afecto, necesidades de estima, necesidades de autorealización.

El clima organizacional de una institución educativa debe tomar en cuenta estas necesidades en sus colaboradores para generar un clima placentero y reducir el porcentaje en la rotación de personal, elevar la motivación de sus directores, docentes y demás participantes dentro de la comunidad educativa.

Según Barcaglioni (1995), citado en Manes (2011, pág. 100):

«El sentido de pertenencia es ese elemento intangible y cualitativo que desde las actitudes y el sentir permitirá elevar e integrar las partes de la organización escolar a un plano nuevo y superior que estará expresado cotidianamente en el aprendizaje en bienestar».

El sentido de pertenencia se adquiere cuando todos los colaboradores encuentren su autorealización en el desenvolvimiento de sus labores cotidianas, y esto desarrollará mayor compromiso con la institución educativa.

4. La importancia de la actualización continua y el trabajo en equipo para tener un favorecedor clima organizacional. Carter y Ramírez (2016, pág. 1) indican que “no es posible mejorar la calidad de la educación sin mejorar la calidad profesional de quienes enseñan [...]”. También explican la necesidad que los docentes integren sus habilidades, conocimientos y actitudes, orientando al logro de las capacidades del estudiante para lograr desarrollar su desempeño y capacidades.

Se debe contar con colaboradores eficaces ya que en las instituciones educativas se gestiona el conocimiento, y no se puede obviar el cambio constante en el mundo del conocimiento y la tecnología. Para la formación de los docentes y de los administrativos es necesario invertir, lo cual tendrá resultados en el presente y en el futuro de la institución educativa (IIPE-UNESCO, 2000).

El trabajo en equipo se realiza también en una identidad educativa; en el que todos influyen sus intereses personales en su labor. Cuando se trabaja en equipo en una institución educativa, se verán características como, por mencionar algunos: equipos abiertos y honestos unos con otros, hay un alto grado de confianza, cooperación, toma de decisiones en la que participan todos, los canales de comunicación son eficientes y se mantiene un alto grado de compromiso (Manes, 2011).

Es importante tomar en cuenta que en una institución educativa el trabajo en equipo no es garantía de mayor productividad, es necesario que todo el equipo esté orientado a la visión y misión de la organización (IPEE-UNESCO, 2000).

Según Manes (2011) pueden existir varios modelos de equipos de trabajo, y cambiar según sus funciones, de ser tradicionales hasta los que se autogestionan y comprometen. También expone ciertas características que deben tener los equipos de trabajo para su funcionamiento son:

Tabla 6 Características de los equipos de trabajo

Características	Ejemplos
El sentido de pertenencia.	Para los colaboradores es importante sentirse aceptados, identificados con sus compañeros y que sus necesidades están siendo satisfechas.
La claridad en las funciones de cada miembro.	Es esencial que cada uno tenga definida su tarea y este satisfecho que su tarea será valiosa en conjunto.
Que exista sinergia en los resultados.	Que cada uno pueda comprender el alcance en equipo que realizaron.

Fuente: Elaboración propia basada en Manes (2011).

5. Los conflictos en una institución educativa. Ramos, Bravo & Rivera Rojas (2013) indican que el conflicto se da cuando dos personas o grupos de personas tienen una oposición por poseer algún bien o desean realizar algún interés diferente entre ellos.

Algo a tomar en cuenta en una institución educativa es que una misma situación es percibida de diferente manera por cada una de los colaboradores. Cada persona es única en emociones, percepciones y sentimientos, por lo que se debe tomar en cuenta en el proceso de la resolución de conflictos. “[...] especialmente por tratarse de espacios donde toda la comunidad educativa interactúa permanentemente” Ramos, Bravo & Rivera Rojas (2013, pág. 18).

Los conflictos no siempre son negativos, dependiendo de cómo se enfrente la situación pueden ser constructivos o destructivos. El origen que generan los conflictos puede tener importancia o no.

Según Perez & Perez (2011) los conflictos son constructivos cuando estos ayudan a tener claridad y resuelven problemas, liberan emociones, estrés y ansiedad entre los implicados. También cuando se desarrollan nuevos saberes y destrezas entre los individuos. Dejan de ser constructivos cuando se ven afectados los valores, objetivos y políticas de las instituciones.

Los conflictos pueden derivarse de diferentes maneras:

- 1) Los valores y las creencias de las personas. Por ejemplo: cuando un docente profesa una religión que no le permite participar en actividades de recreación, su director se ve en la situación de conflicto.
- 2) La percepción de las situaciones entre los miembros del conflicto, o que la información no sea clara desde su propia perspectiva. Por ejemplo: en la institución se realiza una colecta económica para una actividad de la institución y el docente no está de acuerdo porque no conoce hacia donde irá ese dinero.
- 3) Las necesidades e intereses de las personas o el grupo que está involucrado en el conflicto. Por ejemplo: que el director exija a los docentes vestir un uniforme de acuerdo a su interés de hacer negocio con ello.
- 4) Las relaciones interpersonales cuando existen relaciones conflictivas dentro de la institución. Por ejemplo: cuando un docente de materia específica como idioma inglés tiene una mala relación con el docente de grado, y éste hace comentarios desagradables con los estudiantes acerca del docente de inglés.
- 5) La jerarquía organizacional. Puede hacer un ambiente de desigualdad, inequidad, exclusión u organización. Por ejemplo: excluir a los colaboradores de mantenimiento en actividades recreativas que se realizan para convivencia en la institución.
- 6) Cuando los recursos son escasos. Por ejemplo: en la institución haya un equipo multimedia que se deba compartir con todos los docentes y no exista organización para hacerlo (Ramos, Bravo, & Rivera, 2013).

Según Manes (2011), el conflicto siempre estará presente en las instituciones educativas; por lo que se deben identificar sus tipos y niveles. Cada vez que ocurra un conflicto en la institución hay que saber de qué tipo es; pueden ser conflictos en las metas institucionales, conflictos cognitivos, afectivos o de comportamientos.

1) Tipos de conflictos. Según Manes (2011), los conflictos pueden ser:

-Institucionales, cuando se ponen de primero los intereses de la institución educativa que los personales. Por ejemplo: cuando los docentes deben trabajar un día de descanso, o fuera de su horario laboral.

a) Cognitivos: Cuando existen opiniones opuestas entre los colaboradores. Por ejemplo: cuando un docente no está de acuerdo en la disciplina con un estudiante, o cuando un director no está de acuerdo con la técnica de enseñanza de un tema en particular con un docente.

b) Afectivos: Cuando los sentimientos y emociones de los colaboradores no son conformes. Por ejemplo: cuando algún docente está sufriendo un dolor sentimental y el director le llama la atención. Cuando un docente se comporta inadecuadamente con un estudiante cuando este no le hace caso.

c) Comportamentales: Se da cuando un colaborador reacciona de manera inadecuada ante una situación inesperada.

También nos expone que los conflictos son normales en una institución educativa, porque cuando hay relaciones personales en una institución educativa vemos diferentes personalidades y reacciones ante situaciones esperadas e inesperadas que suceden a diario (Manes, 2011).

Las instituciones educativas pueden crear espacios y grupos para tratar los conflictos y utilizar principios sustentados por el desarrollo organizacional para el cambio y son las siguientes: Tolerancia, reconocimiento, información, aprendizaje, compromiso, participación y retroalimentación (IIPE-UNESCO, 2000).

2) Resolución de conflictos. Los conflictos deben ser aprovechados como una oportunidad de aprendizaje. Algunas veces se puede persuadir a las partes y poner los intereses de la institución como prioridad. Otras veces se puede reconocer las aspiraciones de la otra parte y cooperar para llegar a una solución. Algunos conflictos pueden resultar interminables las discusiones, y la búsqueda de una solución constructiva, muy lejana, en estos casos, es recomendable aplazar la solución y realizar varias reuniones con el fin de recopilar la mayor información posible, adoptando alternativas y mostrando los recursos y límites abiertos a ambas partes (Jabif, 2004).

3) La negociación de la resolución de conflictos. La negociación, “proceso dinámico de dos o más actores están en un conflicto posible, entablan comunicación y generan una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso” (IPE-UNESCO, 2000, pág. 16).

La negociación en una institución educativa es esencial para tener un buen clima organizacional. Esta estrategia es clave, pero se debe crear una cultura de negociación entre los miembros de la institución y los directivos deben tener conocimiento de esta técnica. Su objetivo se encuentra en los resultados de los acuerdos que se tengan. La negociación es un arte en el que se pone en práctica las habilidades para persuadir y convencer.

Según Pantoja (2005) existen dos tipos básicos de negociación en una institución educativa; como se aplica en la Tabla 6.

Tabla 7 Tipos básicos de negociación

Colaborativa	Competitiva
<ul style="list-style-type: none"> • Ambas partes buscan una solución adecuada a su conflicto. • Este es el sistema de negociación ideal para un centro educativo. • Para que se dé, se debe tener una comunicación eficaz entre ambas partes. • Separar en lo posible los intereses personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca el mayor reconocimiento del conflicto. • Debe usarse con cuidado en un centro educativo ya que puede provocar problemas mayores de los iniciales. • La persona que lidera la negociación está en una posición mayor de jerarquía, por lo que utiliza su autoridad para negociar.

Fuente: Elaboración propia basado en la explicación de Pantoja (2005).

4) Resolución de conflictos en los centros educativos. Los centros educativos son escenarios vulnerables para los conflictos, ya que interactúan varias personas y se deben buscar mantener la estabilidad para que no se vea afectado los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los directores se enfrentan a diario con la tarea de detectar fuentes de conflicto, causas, personas que puedan estar involucradas, por lo que deben promover estrategias que eviten y contrarresten los efectos de estas situaciones (Jabif, 2004).

Para minimizar los conflictos, según Jabif (2004) se debe tener presentes las siguientes estrategias:

- a) Definir normas de convivencia, ciertas reglas o principios que fortalezcan la organización y el respeto de los diferentes puntos de vista.
- b) Tener canales de comunicación eficaces tomando en cuenta que no todas las personas comprenden de la misma forma, pero están conviviendo en el mismo centro educativo, que sea accesible y que sea aceptada por todos.

5) Influencia del clima organizacional en la eficacia escolar. En la mayor parte de los estudios realizados en Latinoamérica se ha demostrado que la escuela tiene más de 30% de peso sobre los aprendizajes de los estudiantes (Blanco, 2009).

Por otra parte, se ha encontrado factores que influyen en el aprendizaje de los estudiantes entre estos están: sentido de comunidad, liderazgo educativo, clima escolar y de aula, altas expectativas, calidad de currículo, estrategias de enseñanza, organización del aula, seguimiento y evaluación, desarrollo profesional, aprendizaje organizativo y compromiso e implicación de la comunidad educativa (Blanco, 2009).

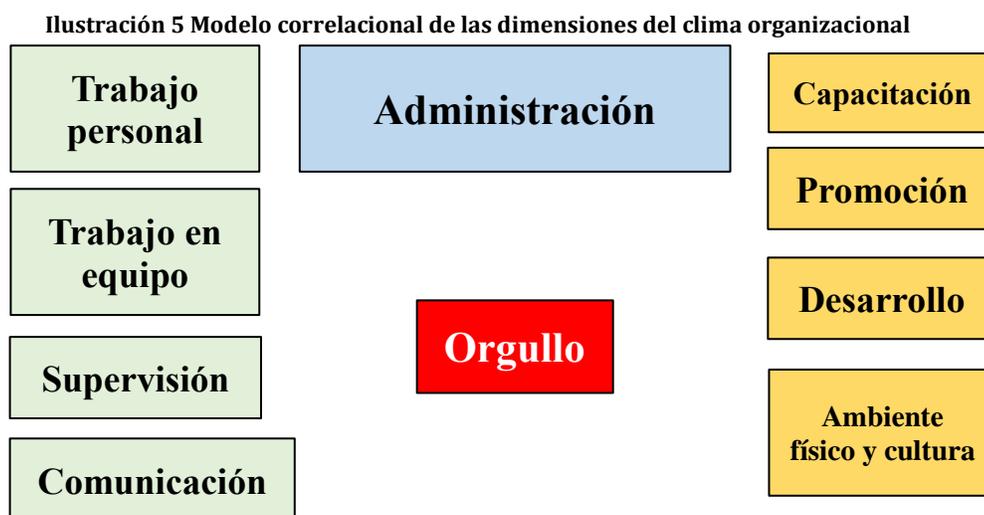
Los factores que se consideran influyentes del clima organizacional son: la estabilidad, iniciativa, compromiso, convivencia entre los docentes y directivos, resolución de conflictos, toma de decisiones, seguimiento de instrucciones. Los que inciden en el clima del aula: actitudes de trabajo y responsabilidad, satisfacción de los estudiantes (Blanco, 2009).

La influencia que tiene la escuela en el aprendizaje de los estudiantes es significativa y se deben tomar en cuenta los factores que les influyen para tener un clima de aula eficiente.

6) Modelos para medir el clima organizacional. Un estudio realizado en México, en veinte escuelas del nivel primario, midió el clima organizacional a través del instrumento ECL (Encuesta del Clima Laboral) de Valenzuela (2011). Por medio de un análisis correlacional establecieron un modelo explicativo de cómo estas escuelas, interrelacionan, entienden y viven las dimensiones establecidas por el ECL.

Las dimensiones del ECL establecidas están divididas en tres grupos: (1) la dimensión grupal: trabajo personal, trabajo en equipo, supervisión, comunicación, (2) la dimensión personal: capacitación, desarrollo, promoción y ambiente físico y cultura, y (3) la dimensión de orgullo. La medición se basó en una escala de bajo, mediano y alto y en los resultados que se analizaron la capacitación, ambiente físico y cultural y promoción obtuvieron puntuaciones medianas, el “desarrollo” fue el de la puntuación más baja. Las que puntuaron más altas fueron: trabajo personal, orgullo, administración, trabajo en equipo, supervisión y comunicación.

A partir de los resultados que se analizaron Ojeda (2014) estableció un modelo con las dimensiones del clima organizacional que se presenta a continuación:

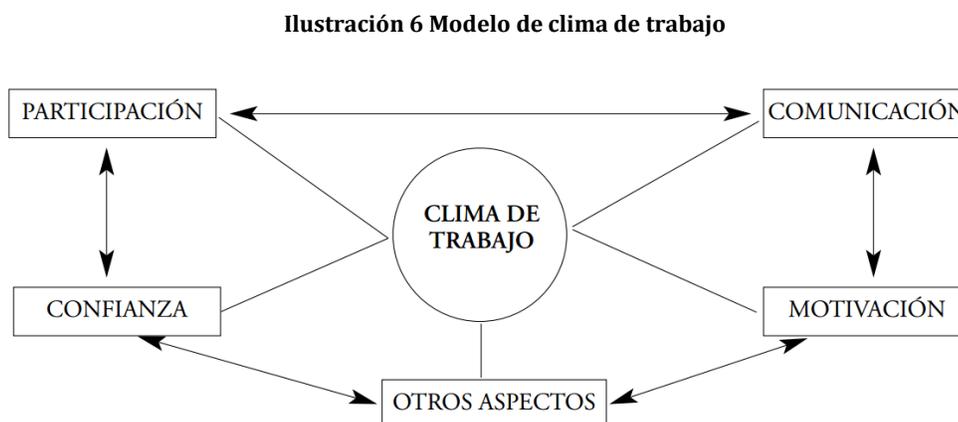


Fuente: Elaboración propia basada en Ojeda (2014).

En la Ilustración 5, se muestra que la administración es la que tiene mayor importancia específica, porque de ella dependen más dimensiones dentro de la percepción del clima organizacional en las escuelas del estudio en México citado anteriormente y se explica a continuación:

La dimensión de la administración tiene dos grandes grupos: el trabajo personal, trabajo en equipo, supervisión y comunicación y el otro grupo está conformado por la capacitación, promoción, desarrollo y ambiente físico y cultura que es llamado la dimensión personal. La dimensión de orgullo quedó desarticulada porque se determinó que está relacionado con todas las dimensiones. Estos resultados pueden servir para entender cómo se conforma el clima organizacional de las instituciones educativas de primaria (Ojeda Hidalgo, 2014).

Bris (2000) plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos españoles:



Fuente: Bris (2000, pág. 111).

Este modelo dio como resultado la preparación de un cuestionario, en el que se utilizan las siguientes variables:

- a) Comunicación: Traslado de información, rapidez, respeto, aceptación, normas, espacios y horarios y ocultar información.
- b) Motivación: Satisfacción, reconocimiento, prestigio, autonomía.
- c) Confianza: Confianza y sinceridad.
- d) Participación: En las actividades, equipos y reuniones de trabajo y coordinación.

- e) Otros aspectos: Método de dirección, gestión, control, conoce el contexto de trabajo, se implica en el contexto de trabajo, distribución, organización, aprovechamiento de recursos, necesidades y demandas de su entorno, convivencia, disciplina y normas, se cumplen los objetivos de la educación en el centro, planificación y funcionamiento del centro (Bris, 2000).

A partir de estas variables se pueden analizar el clima organizacional de una institución educativa.

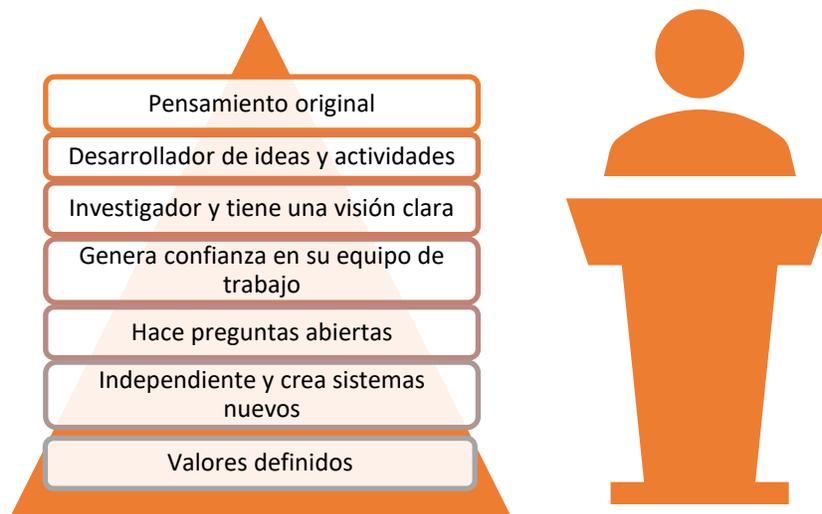
7) El liderazgo educativo en el clima organizacional. Los líderes son capaces de influir en otras personas y esta influencia no está basada en una autoridad o poder, y movilizan a un grupo a metas comunes en donde se busca el beneficio mutuo. El liderazgo educativo es un factor crítico primordial para la mejora de la educación, ya que está en contacto directo con los estudiantes. (Bolívar, 2011).

El liderazgo “es ir más allá de la administración, ir más allá del manejo diario de detalles, de dibujar una visión emocionante del futuro para la institución, de construir un equipo de trabajo sólido, de inspirar confianza y mucho más” (Avendaño & Wise, 2013, pág. 40).

En las instituciones educativas es necesario que el liderazgo genere confianza en su equipo para el buen desarrollo del clima organizacional. Entre las características de líder podemos mencionar según Avendaño & Wise (2013) el líder tiene un pensamiento en forma original, desarrolla ideas y actividades, es investigador, confía en su gente y equipo de trabajo, es independiente y crea sistemas nuevos.

A continuación, se realizó una ilustración con las características anteriores:

Ilustración 7 Características de un líder



Fuente: Elaboración propia basada Wise y Avendaño (2013).

“La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprendan a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (Bolívar, 2011, pág. 11).

El liderazgo educativo es un factor de relevancia en el logro del aprendizaje. Los docentes son clave en la mejora de los resultados y progreso de los estudiantes por lo que los directivos deben crear el clima adecuado supervisando el progreso (Bolívar, 2011).

El liderazgo es la capacidad de tener influencia en otras personas, y que éstas puedan dirigir sus esfuerzos para alcanzar una meta en común. En una institución educativa los directivos se espera que tengan influencia en los docentes y no debe estar basada en el poder o autoridad de jerarquía, sino debe estar direccionada en el beneficio de los aprendizajes de los estudiantes, lo que da como resultado el liderazgo educativo. En los últimos años en los centros educativos el liderazgo educativo ha cambiado, ahora tienen mayores responsabilidades en los resultados académicos de los estudiantes. Es importante tomar en cuenta que se debe enfocar en potencializar su liderazgo para obtener un aprendizaje efectivo (Bolívar, 2011).

El liderazgo educativo tiene un efecto relevante en el aprendizaje de los estudiantes y dependerá de las prácticas que se desarrollen. En la Tabla 7, los tipos de prácticas de liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes, los cuales se pueden poner en marcha y replicar en una institución educativa para obtener mejores resultados.

Tabla 8 Tipos de práctica de liderazgo

Categorías	Definición	Prácticas
1. Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)	Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos.	Para esto desarrollan prácticas tales como: identifica nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al staff y a los alumnos de acuerdo con ellos.
2. Desarrollar al personal	Habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas.	Prácticas coherentes son: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.
3. Rediseñar la organización	Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno.	Para eso se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

Continuación Tabla 8

Categorías	Definición	Prácticas
4. Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje	Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el proceso de los alumnos.	Prácticas adecuadas son: supervisar el aula, motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

Fuente: Elaboración propia basada en (Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006)

A continuación, se presenta un cuadro que engloba las prácticas clave para identificar la existencia de un liderazgo efectivo en las instituciones educativas (CEPPE, 2009), basado en un análisis de Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins (2006):

Tabla 9 Prácticas clave para un liderazgo directivo

Categorías	Prácticas	Definición
Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.	Visión (construcción de una visión compartida)	Identificar nuevas oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica establecer valores centrales y alinear al staff y a los alumnos con ellos, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada.
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	Construir acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión.
	Altas expectativas	Demostrar altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas.
Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Construir una cultura colaborativa	Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y confianza mutuos entre aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo.
	Estructurar una organización que facilite el trabajo.	Ordenar estructuras que son complementarias. Entre las prácticas asociadas a ello, se incluyen la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, la distribución del Liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones.
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad.	Cambiar una mirada que mire exclusivamente al interior del establecimiento por una que asigne un rol significativo a los apoderados y que se vincule con la comunidad.
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	Desarrollar contactos que sean una fuente de información y apoyo para el establecimiento, y mantenerlos mediante la interacción periódica (visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a eventos sociales).
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases	Dotación de personal	Encontrar profesores con el interés y la capacidad para profundizar ("llevar más allá") los esfuerzos del colegio.
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	Considera el supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo, así como también, proveer los recursos para este último, para la enseñanza y para la actividad contable.
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	Monitoreo y evaluación, principalmente del progreso de los alumnos.
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	Se busca contrarrestar la tendencia que se genera por la naturaleza de los colegios y por las expectativas de padres, medios, grupos de interés y el gobierno, de llevar al staff a realizar actividades que son incompatibles con las metas propuestas.

Fuente: (CEPPE, 2009, pág. 25).

En la Tabla 9, se muestran prácticas direccionales que la institución educativa puede aplicar para hacer eficiente su liderazgo educativo. Según CEPPE (2009, pág. 27) “el desarrollo de las personas en la organización se vincularía fuertemente con su autoconfianza”, cuando un colaborador está consciente que tiene la experiencia en el trabajo que está realizando y ha tenido buenas prácticas anteriores, se siente motivado y busca hacer sus tareas de una mejor manera cada vez. Por lo tanto, los directivos deben inspirar confianza en sus colaboradores y motivarlos, para que tengan iniciativas, mejores ideas y prácticas.

Otro modelo a tomar en cuenta es el utilizado en las escuelas efectivas en Chile. Una escuela efectiva, es la que causa el desarrollo integral de toda su comunidad educativa, tomando en cuenta el rendimiento inicial, situación social, cultural y económica (UNICEF, 2003). Los factores relacionados en la gestión institucional relevantes en las escuelas eficaces se exponen en la Tabla 9.

Tabla 10 Factores de efectividad a nivel institucional

Factores	Efectividad escolar
Liderazgo con propósito	Firme y propositivo, activamente implicado, enterado de las necesidades de la unidad educativa, con capacidad de compartir poder con los docentes y con competencia profesional, en particular en cuanto a enseñanza aprendizaje.
Visión, objetivos y metas compartidas	Unidad de propósitos, enfoque de enseñanza compartida y consistente entre profesores y prácticas alineadas con propósitos y metas del establecimiento.
Concentración en la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos	Los alumnos (cada cual más que como grupo) son el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, predominio de sanciones positivas sobre los castigos y el control, maximización del tiempo de aprendizaje, enseñanza intencional, planificada con objetivos explícitos y prácticas coherentes con éstos.

Continuación Tabla 10

Factores	Efectividad escolar
Implicación de los docentes	Involucrados en las orientaciones y planificación curricular del establecimiento y activos en trabajo colectivo de planificación, preparación y evaluación de prácticas en aula y resultados, oportunidades de desarrollo profesional docente en la escuela.
Claridad de derechos y responsabilidades de los agentes educacionales	Responsabilidad y control del trabajo, criterios acordes de selección y reemplazo de personal.
Clima positivo	Ambiente agradable (profesores están a gusto y lo comunican) y favorable al aprendizaje (entorno ordenado y tranquilo, disciplina), normas sobre uso del tiempo.
Expectativas elevadas y exigencia a los docentes	Altas expectativas, reto profesional, reforzamiento positivo.
Supervisión–seguimiento al progreso de la unidad educativa	Evaluación institucional y de docentes regular, retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia basada en UNICEF (2003).

En estas escuelas efectivas en Chile las gestiones institucionales están enfocadas en el servicio del proceso de enseñanza y aprendizaje. El aprendizaje de los estudiantes es lo que orienta el trabajo de todo el equipo institucional. El proyecto educativo es el que guía las acciones de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, y que se desarrollan conjuntamente entre la gestión institucional pedagógica y las prácticas docentes en el aula. Los docentes en las escuelas efectivas muestran actitudes diligentes con sus directivos, y así mismo los estudiantes con ellos por lo que se aprende del ejemplo. El equipo directivo conoce las debilidades y fortalezas de sus docentes, los capacita, los respalda y se evalúa dentro del trabajo en el aula, así mismo les deja espacios abiertos para que ellos puedan tener libertad y trabajar con su creatividad y autonomía (UNICEF, 2003).

1. El aula como factor de importancia en el clima organizacional de una institución educativa. UNICEF (2003) realizó una investigación con el Ministerio de Educación de Chile, titulado “¿Quién dijo que no se puede?” en el cual concluye que “los docentes en las escuelas estudiadas muestran prácticas pedagógicas que destacan un ambiente didáctico y manejo grupal, apoyo cognitivo y del lenguaje, apoyo afectivo y social” (2003, pág. 7), a diferencia de las otras escuelas que se estudiaron con el mismo instrumento. “La diferencia mayor entre los docentes de las escuelas de éste y de los otros estudios se observa en área afectiva y social” (2003, pág. 7). Por lo que se puede concretar que el área afectiva y social es de interés y se debe poner atención al factor cognitivo del equipo de trabajo para que los resultados sean positivos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

A continuación, en la Ilustración 8, se presentan algunos factores que favorecen la enseñanza efectiva que se pueden poner en práctica y contextualizarse en una institución educativa de acuerdo a las necesidades que se puedan presentar en beneficio de la organización.

Ilustración 8 Factores que favorecen la enseñanza efectiva

Factores:	¿Cómo favorecen la enseñanza?
Profesores efectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñan a todo el grado, presentan información de destrezas de modo claro y entretenido, priorizan la enseñanza en la resolución de tareas, tienen altas expectativas para los estudiantes, exigen, dan tareas para la casa, fomentan la creatividad y desafían intelectualmente a los alumnos, enseñan de modo relajado y se sienten cómodos con los estudiantes.
Enseñanza estructurada y centrada en los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparada y planificada, con objetivos claros que se comunican a los alumnos, organización de los contenidos en unidades secuenciadas, uso de material de ejercicio que requiere respuestas creativas de los estudiantes, inclusión de actividades de estudio independiente, control regular del progreso de los alumnos con retroalimentación inmediata. Atención reducida a pocos temas en cada sesión.
Cobertura del currículum.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura total dando prioridad a los elementos centrales y básicos.
Clima en el aula	<ul style="list-style-type: none"> • Clima distendido, ordenado, alegre, afectuoso y respetuoso, sin interrupciones, altas expectativas, refuerzos positivos y estímulos para que los estudiantes se comprometan con la tarea.

Fuente: Elaboración propia a partir de UNICEF (2003, pág. 25)

Según Sánchez (2009) el clima del aula es una interacción socio-afectiva que se desarrolla en las aulas, y conforma varios elementos que se interrelacionan entre sí. Según Marchena (2005) es una edificación en donde se originan relaciones sociales entre los protagonistas del aula y se interrelacionan según las diferentes formas de pensar de cada uno, por las culturas que prevalecen en el aula. Según Vaello (2011) se da importancia a la educación socioemocional para lograr un eficiente clima de aula, aunque no específicamente se centra en lo emocional y relaciones sociales, también en la metodología y en la gestión que ejerce el docente.

Por lo tanto, se puede decir que el clima en el aula se forma principalmente por las relaciones entre los estudiantes y entre el estudiante y el docente. El encargado de la gestión de las normas y métodos de enseñanza que se dan en el aula es el docente en todo momento. Otro factor relevante que forma parte del clima también son las características físicas y ambientales del aula, las cuales fortalecen los procesos.

5. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA DEL AULA

a. Aspectos físicos. Los espacios en el aula son un factor importante a tomar en cuenta en el clima del aula. Se debe tener suficiente iluminación, preferentemente natural. Los estudiantes permanecen aproximadamente seis horas dentro del aula, por lo que se debe de tomar en cuenta a la hora de realizar el diseño y organización de los elementos que la forman. Se debe tomar en cuenta la calidad olfativa, la estética-funcionalidad, ventilación, y la circulación del aire (MINEDUC, 2012). La organización de los escritorios de los estudiantes es un aspecto físico que se puede utilizar como estrategia para mantener su atención y conseguir un clima en el aula positivo. A continuación, se muestra en la Tabla 11 varios tipos de estructuras para el aula según Barreda (2012):

Tabla 11 Estructura del aula

Tipo de estructura	¿Cómo favorece el aula?
Disposición en U	El docente puede controlar a todos los estudiantes por igual, eliminando las zonas “oscuras” de la disposición tradicional. El profesor distribuye la atención equitativamente y se facilita la comunicación entre todos los estudiantes. Esta disposición es muy adecuada para actividades grupales.
Disposición en O	El profesor se coloca como uno más del grupo. Es adecuado para actividades donde el profesor no tenga una participación necesaria.
Disposición en pareja controlada	Es interesante para actividades individuales ya que se establece un sistema de ayuda entre compañeros que salva heterogeneidad de niveles.

Fuente: Elaboración propia basada en Barreda (2012).

Dependiendo el tamaño de las aulas se pueden hacer modificaciones necesarias, si el aula es pequeña se puede estar innovando y si el aula es con mayor espacio favorece para realizar más espacios de tareas. Es importante que en el aula se tenga todo el material necesario para el docente y los estudiantes, fomentando la organización en la gestión del tiempo.

b. Aspectos pedagógicos. Este es un factor controlado por el docente y tiene la libertad de utilizar diferentes tipos dependiendo las materias.

Barreda (2012) expone que en el aula se dan diferentes tipos de clima dependiendo la materia que se imparta, no será el mismo en una clase de ciencias naturales que en una clase de educación física. Cuando se realizan trabajos en grupos dentro del aula se promueve la colaboración, apoyo, empatía, entre otros valores. En algunas tareas artísticas se promueve la creatividad, trabajo individual, y siempre se crearán relaciones entre los estudiantes.

c. El estudiante y el docente. Los estudiantes tienen un papel muy determinante en el clima del aula y éste se ve afectado por diferentes variables relacionadas con ellos, como, por ejemplo: la edad, las personalidades, tradiciones, cultura, niveles de autoestima, habilidades, conocimientos, entre otros. Debido a estos factores predominantes, el docente tiene un papel importante, el cual es el de tomar el tiempo de conocer la realidad de cada estudiante y algunos de las variables antes mencionadas (Barrera, 2012).

El docente es el líder del aula y sus características personales afectan su clima. Algunas de las variables que lo determinan pueden ser, por ejemplo: experiencia, actitud, compromiso, edad, conocimientos, habilidades, entre otros. Su tipo de liderazgo será determinante en el desarrollo de los procesos que ocurren dentro del aula.

Barreda (2012) menciona que Kurt Lewin estudió y realizó un experimento con tres grupos de niños con los siguientes tipos de liderazgo: el autoritario, el “laissez-faire” (dejar hacer), y el democrático. Y los resultados se exponen en la Tabla 12:

Tabla 12 Tipos de liderazgo

Tipo de liderazgo	Resultados
Autoritario	Los miembros del grupo trabajan duro, pero sólo cuando el líder los vigila. Se mostraban agresivos y hostiles, pero con sumisión al líder. Otro grupo no se mostró agresivo, sin embargo, parecían tensos y torpes.
Liberal	Realizaron el mínimo trabajo posible y sin calidad. La libertad absoluta sin guía les llevó al caos.
Democrático	Los miembros de todos los grupos, cuando tuvieron este tipo de liderazgo, mostraron los más altos índices de motivación y originalidad, y el mayor intercambio de elogios.

Fuente: Elaboración propia basada en Barreda (2012).

En este estudio los niños cambiaban de líder cada seis semanas, pasando cada uno por los tres tipos de liderazgo. El tipo de liderazgo democrático funcionó mejor según los investigadores de este experimento. Se pudo determinar también que el estilo de liderazgo y las situaciones sociales que el líder construía era lo que influía en el comportamiento, y no la personalidad de los niños, por lo tanto, afecta el entorno y clima del aula.

Todo lo que el docente realice en el aula, es observado y tiene efectos determinantes en los estudiantes y por supuesto en el clima que se dé en el aula. El papel del docente es importante y su relación con los estudiantes también. El docente tiene el poder de mejorar las relaciones en el aula. El tipo de liderazgo que ejerza el docente determinará la gestión en el aula y dependiendo del tipo de líder que sea podrá crear un clima agradable para los estudiantes (Barrera, 2012).

IV. Marco metodológico

Se realizó una investigación cualitativa para elaborar el diagnóstico del clima organizacional del centro educativo seleccionado, se analizaron los factores que influyen, favorecen o desfavorecen el ambiente laboral. Se enfocó en el nivel primario, utilizando técnicas como cuestionarios, observaciones, entrevistas y grupos focales, para obtener los datos, analizarlos y con los resultados obtenidos, elaborar la propuesta de una guía dirigida a los docentes y administrativos, que los oriente a acciones de mejora del clima organizacional.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Elaborar una guía práctica dirigida a los docentes y administrativos del Nivel de Educación Primaria de un centro educativo privado, que oriente acciones que favorezcan el clima organizacional.

2. ESPECÍFICOS

- a. Elaborar un diagnóstico del clima organizacional dentro del centro educativo, en los grados del Nivel de Educación Primaria.
- b. Analizar los factores y elementos que inciden en el clima organizacional de un centro educativo de la ciudad capital juntamente con sus causas, para favorecerlo.

B. Preguntas de la investigación

La pregunta general de la investigación es:

¿Qué factores del clima organizacional se encuentran en el centro educativo e influyen a los docentes de primaria y administrativos a cambios positivos o negativos?

Las preguntas específicas de la investigación son:

1. ¿Cómo se desarrollan en el centro educativo la comunicación, motivación, capacitación, respeto y relaciones personales que influyen en el clima organizacional?
2. ¿Qué percepción tienen los docentes y administrativos hacia las actividades que se realizan en el centro educativo?
3. ¿Cómo demuestran los docentes y administrativos su liderazgo y creatividad en el trabajo que realizan?
4. ¿Cómo se desarrolla la confianza, compromiso y respeto de los docentes y administrativos en el centro educativo e influyen en el clima organizacional?

C. Tipo de investigación

Para este estudio se hizo uso de una metodología cualitativa (Kawulich, 2005), que permitió recoger experiencias, hechos y acontecimientos de docentes y administrativos para ser analizados y diseñar la guía práctica en una modalidad de investigación de campo.

Se recogió información y se analizó para cumplir los objetivos propuestos y se diseñó una guía para proponer cambios que favorezcan al clima organizacional de los docentes en el área de primaria dentro del establecimiento educativo.

D. METODOLOGÍA

1. Sujetos de investigación. En la investigación participaron seis maestros de grado de primaria, docentes de materias específicas, como: tecnología, idioma inglés, idioma francés, formación musical, y siete colaboradores de administración que se relacionan en el área de primaria.

Tipo de muestreo

Para realizar esta investigación se recurrió al muestreo de tipo de casos no probabilístico por conveniencia (Creswell, 2009), en la cual se incluyó a docentes y administrativos del centro educativo que son parte del equipo de primaria.

A continuación, se describe en qué instrumento participó cada participante:

- a. Cuestionarios: Participaron 10 docentes y cinco administrativos.

- b. Observaciones: Se realizaron observaciones en donde participaron 6 docentes de primaria, 6 docentes de materias específicas y 3 administrativos.
- c. Entrevistas: Participaron 2 docentes de primaria, y 4 colaboradores administrativos, los cuales tienen más de tres años trabajando en el centro educativo.
- d. Grupos focales: Participaron 10 docentes de primaria y materias específicas. Se realizaron dos grupos de 5 participantes cada uno.

A continuación, se muestran los resultados que se obtuvieron en la investigación. Se muestran conforme a los diferentes instrumentos que se utilizaron. Se inicia con las observaciones, los cuestionarios, las entrevistas y los grupos focales.

2. Observaciones. Se realizaron observaciones indirectas en las aulas de primaria. Esta técnica se utilizó para conocer cómo interactúan los docentes en el aula, comportamiento, actitudes que podrían incidir en el rendimiento académico y clima organizacional.

Se utilizó la técnica de la observación participante, en las reuniones de docentes y recreos. Esta técnica tiene la ventaja de que ellos no saben que están siendo observados, por tal razón no se indica variables que identifiquen a los autores. La observación participante es utilizada en varias investigaciones como instrumento para recoger información acerca de las personas, procesos y culturas (Kawulich, 2005). Durante estas observaciones, se utilizó una guía de directrices para llevar a cabo la técnica (Ver anexo 1).

Se contempló utilizar la técnica de observación de aula Stallings, que es un proceso sistemático de recolección de datos de observación de aula estandarizados en el que se destacan ventajas y desventajas en las prácticas dentro de las aulas (Rodríguez & García, 2014), al final la información no se consideró necesaria para el análisis de la investigación porque no proporcionaba datos relevantes según los objetivos que se propusieron.

El análisis de las observaciones participativas en las reuniones y recreos se transcribió en un formato para luego sintetizarla según correspondía. Se realizó un análisis descriptivo. Se

codificó a través del uso del software NVIVO, en donde se obtuvieron Gráficas de palabras que se repiten e identificar variables de frecuencias, las cuales pueden influir en el clima organizacional.

3. Cuestionarios. Se utilizó esta técnica básica en esta investigación ya que permitió recoger información importante con preguntas cerradas y algunas con opción de comentario personal. Se tomó en cuenta la propuesta propia basada en los modelos de Coffman, Gonzalez-Molina, Miler & Tucker (2002) y Bris (2000). Este instrumento se construyó para contrastar diferentes puntos de vista y percepciones de los docentes y administrativos.

Luego de recoger los datos en los cuestionarios, se realizó una revisión detenida y se depuraron los datos, obteniendo palabras claves en cada pregunta, recolectando material significativo en relación con los objetivos de la investigación.

La información obtenida en los cuestionarios, se analizó mediante un análisis descriptivo, realizando frecuencias y obteniendo conclusiones útiles y pertinentes que se consideraron para los objetivos de la investigación.

Con las respuestas de cada ítem, se realizó el análisis de los resultados obtenidos. Se consideró de mayor interés algunas Gráficas por su contenido, las cuales se escribieron conclusiones y fueron útiles para los factores que afectan el clima organizacional en la institución educativa.

4. Entrevistas. Las entrevistas fueron semi estructuradas con preguntas abiertas, porque son más flexibles que las estructuradas, debido a que se establecen las preguntas planeadas y pueden ajustarse a las respuestas de los entrevistados. Una de las ventajas fue que pudieron adaptarse a los docentes y administrativos motivándolos, aclarando dudas, y fueron menos formales (Wengraf, 2012). La entrevista cualitativa, es una herramienta que recoge información y trata de entender el fenómeno desde el punto de vista del sujeto (Kvale, 2011).

Los criterios para seleccionar a los participantes fueron docentes y administrativos que llevaban más de 3 años trabajando en la institución educativa. Las entrevistas fueron grabadas en audio con un consentimiento informado que firmaron los participantes conformes cada uno de los participantes (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013).

Para la temática de la guía de preguntas de las entrevistas se planteó un modelo de elaboración propia basado en Coffman y Gonzalez (2002) y Bris (2000), que se expone en la Ilustración 3, en donde se exponen los siguientes factores: comunicación, motivación, participación, confianza, planificación, liderazgo y creatividad.

El proceso para el análisis de las entrevistas fue el siguiente (Álvarez-Gayou, 2005): (1) Obtenida de la información, luego (2) Captura, transcripción y ordenamiento de información, (3) Codificación de información y por último (4) Integración de información.

Las entrevistas se transcribieron con el registro de audio que se tenía. Se realizó un mapa mental, utilizando códigos tomando como base cada uno de los factores del modelo de la Ilustración 3 en la página 17. Esta técnica se mostrará en el análisis de los resultados Álvarez-Gayou (2005).

También se utilizó la revisión bibliográfica en la que se investigó anteriormente para analizar la influencia que tienen algunas variables de la codificación en el clima organizacional y así realizar las conclusiones necesarias para el análisis de resultados. Una vez que la información ha sido recolectada, transcrita y ordenada, el siguiente paso es intentar darle sentido (Álvarez-Gayou, 2005).

Para completar el análisis se utilizó el software NVIVO en el cual se ingresó la transcripción de las entrevistas, el programa realizó la codificación y clasificó nodos los cuales se analizaron para discutir los resultados. Se utilizaron algunas Gráficas de frecuencias de palabras que permitió observar algunas variables importantes en la influencia en el clima organizacional e identificaron temas de interés.

5. Grupos focales. Los grupos focales que son una técnica de recolección de datos en una entrevista grupal semiestructurada, la cual torna en un tema propuesto por el investigador. El propósito principal fue hacer que fluyeran actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de los docentes y administrativos, además permiten generar procesos emocionales. Se centró principalmente en la interacción de todos los miembros del grupo (Santos, 2012).

Respecto al número ideal de personas que deben conformar un grupo focal, varían según los autores. Según Díaz (2005) se recomienda que los grupos focales sean de 5 a 10 participantes para un mejor resultado. En esta investigación se realizaron dos grupos de 5 docentes cada uno.

La guía que se utilizó para plantear las preguntas en los grupos focales fue el modelo de elaboración propia (Ilustración 3) basada en Coffman y González (2002) y Bris (2000), utilizada también en las entrevistas.

Los docentes del nivel de primaria se dividieron en dos grupos. Se realizó un consentimiento informado para cada participante. Los grupos focales duraron aproximadamente una hora. Para recoger la información se procedió a grabar el audio de la reunión. Toda esta información se transcribió para poder ser analizada y se le asignó una letra a cada participante para diferenciarlo. También se realizó notas de campo por el investigador.

Para el análisis de la información se utilizó la técnica del análisis de comparación constante (Leech & Onwuegbuzie, 2007), y se hizo en tres pasos: (1) los datos fueron fragmentados en pequeñas unidades, y a cada una se les asignó un código o descripción, (2) estas descripciones fueron agrupadas en categorías, según el modelo que se está utilizando del clima organizacional y finalmente (3) se desarrolló un análisis y conclusión de cada uno de los grupos. Luego se ingresó la transcripción de los grupos focales al software NVIVO para codificarla y completar el análisis.

E. LIMITACIONES

Esta investigación se realizará en una institución educativa pequeña, por lo que no se puede hacer una generalización para otros centros educativos.

La institución educativa que se estudiará es privada, por lo que cuenta con recursos, tecnología diferente a las instituciones públicas, más adelante se podría hacer una investigación a una escuela pública para hacer una comparación.

La investigadora es colaboradora de la institución educativa. Esto pudo haber incidido en que las personas no expresen información veraz por temor a evitar problemas, lo cual fue un reto para la investigadora, generar confianza con ellos y procurar el anonimato.

V. Análisis y discusión de resultados

Se da a conocer los resultados que se han obtenido en el trabajo de campo. Así como, el análisis de cada instrumento que se utilizó de acuerdo a los objetivos que se propusieron en la investigación. Esto permitió el desarrollo de la propuesta “Guía práctica dirigida a los docentes y administrativos del centro educativo”, que los orienta con acciones que favorecen el clima organizacional.

A. Análisis de resultados

Los resultados son presentados por los instrumentos que se utilizaron, y dentro de cada instrumento se explican los factores que más influyen en el clima organizacional, que son: (1) comunicación, (2) motivación, (3) participación, (4) confianza, (5) liderazgo, (6) creatividad, (7) satisfacción laboral, (8) capacitación, (9) relaciones laborales y (10) compromiso. Este análisis refleja los pensamientos, experiencias y conocimientos manifestados por las personas sujetas de estudio en la investigación.

1. Observaciones participantes. Se realizaron cuatro observaciones dos en reuniones de docentes y dos en el horario de recreos. A continuación, se presenta una descripción de lo que se observó en las reuniones divididas en los nodos, que son los factores de influencia en el clima organizacional.

a. Comunicación: Se encontró que uno de los factores que más influencia tiene es la comunicación, porque hubo varias observaciones enfocadas en ese factor.

Se necesita un lugar adecuado para realizar las reuniones con los docentes y en donde se realizan es incómodo auditivamente, físicamente, entre otros. Debe tenerse un horario definido para realizar las reuniones. Es necesario tener un formato o agenda de los temas que se hablarán en cada reunión. Cuando se dan las instrucciones o ideas no se toman en cuenta las opiniones de los demás, que podrían aportar o dar soluciones.

Los docentes ven la necesidad de mejorar el medio de comunicación actual que existe, según las conversaciones registradas entre los docentes y los administrativos, y lo demuestran

en las conversaciones que se observaron en las reuniones, en donde se observa su inconformidad con algunas instrucciones que se dan, pero a última hora.

También se observó que es esencial tener un pizarrón informativo para colocar la información e ir la actualizando. Por ejemplo, se observó durante la reunión: fue en medio de clases por lo que algunos maestros estaban nerviosos porque habían dejado a sus niños solos.

b. Motivación. Las frases o palabras de motivación son importantes durante las reuniones. Se observó que hay respeto entre los docentes y hacia sus autoridades, también entre los administrativos.

En varias ocasiones los docentes se mostraban cansados en su aspecto físico y emocional, los docentes estaban atentos a las instrucciones, pero los administrativos encargados de la reunión, no les hacían preguntas y no se les incluía a los temas que se estaban hablando con ideas o aportes.

c. Confianza. Cuando iniciaron las reuniones no hubo ningún saludo por parte de la directora, inició directamente con la información que tenía que dar. No hay preguntas por parte de los docentes, cuando no entienden algo, esperan hasta que termine la reunión y le preguntar a un compañero.

d. Liderazgo. Se observó que no se practican frases como “gracias”, “buenos días”, “por favor”, que ayudan a las relaciones personales. Se observó en una reunión que no se inició con un saludo.

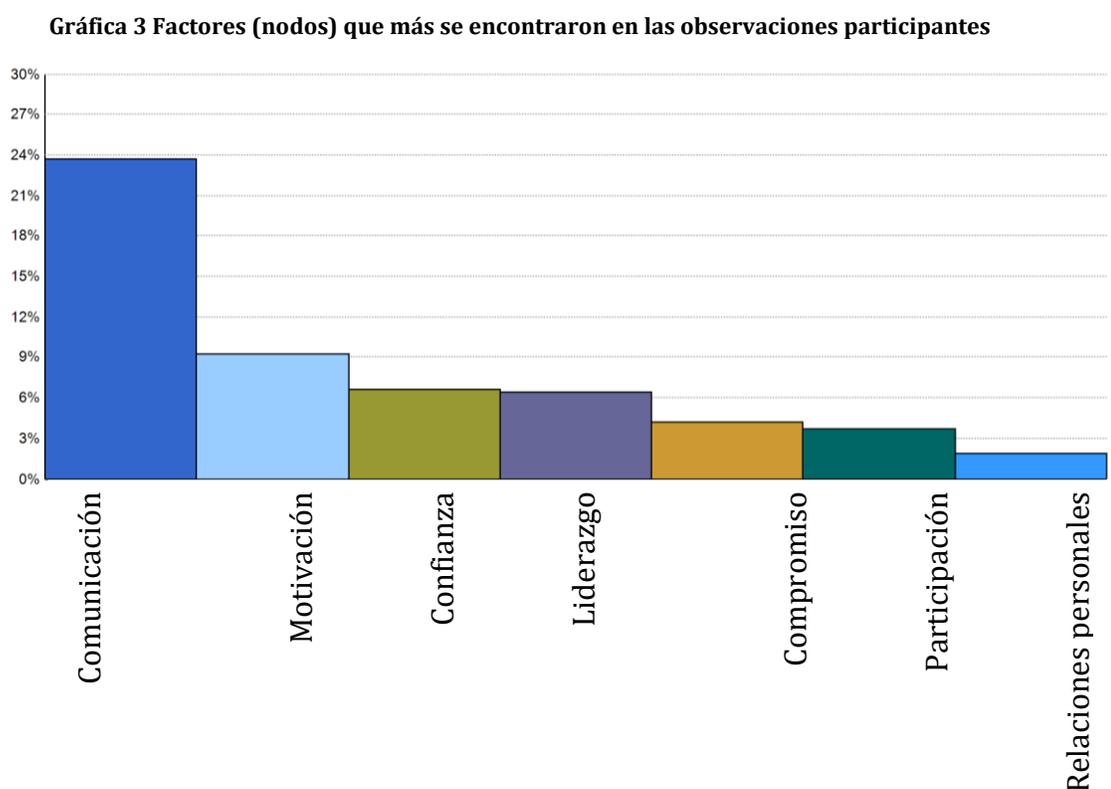
No se observó actuaciones de empoderamiento de los directivos a los docentes, para la realización de tareas de mayor responsabilidad o reconocimientos por logros obtenidos. Se respetan entre los colaboradores, con gestos de confianza entre ellos.

e. Compromiso. Cuando la directora habla con los docentes no mostró interés en el trabajo que los docentes estaban realizando.

f. Participación. Se observó que todos los colaboradores participan en las reuniones. Hay limitaciones en estar dispuestos a ser escuchados, porque se dan las instrucciones y no se comentan.

g. Relaciones personales. Los docentes se quedaron platicando de temas personales al finalizar las reuniones.

A continuación, se muestra en la Gráfica 3, una clasificación de los factores que más dominio tuvieron, y se encontraron en las observaciones participantes:

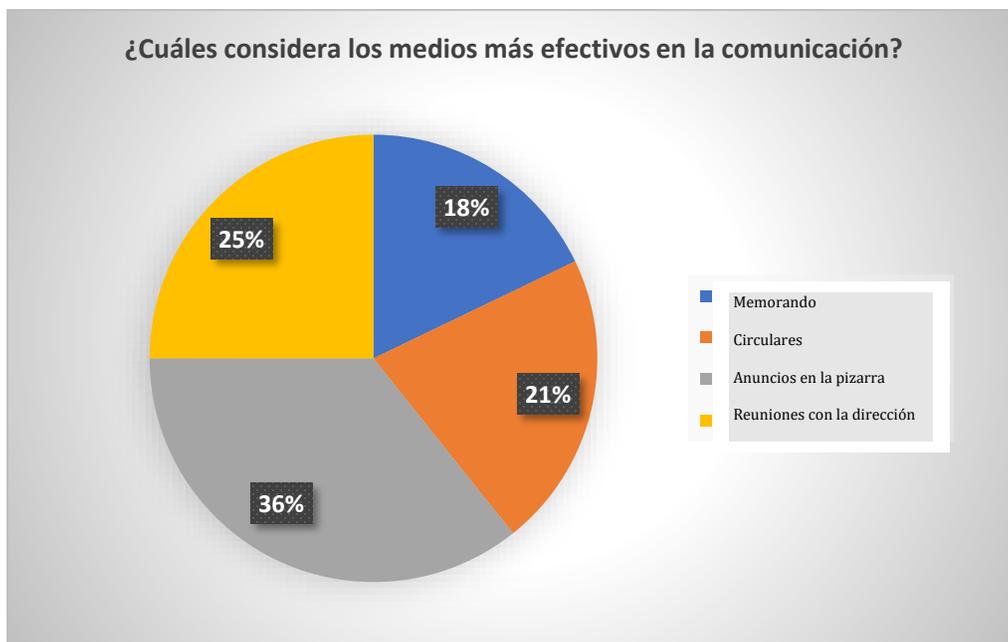


Fuente: Propia realizada en el software NVivo, basada en observaciones realizadas a los docentes y administrativos de la institución educativa.

2. Cuestionarios. Se aplicaron los cuestionarios a todos los administrativos, docentes de grado de primaria y de materias específicas del área de primaria. Se seleccionaron de las 26 preguntas, las de mayor relevancia para priorizar en el análisis de los factores del clima organizacional del centro educativo que mayor influencia tienen.

a. Comunicación. A continuación, se muestra una gráfica de los medios de comunicación que los docentes y administrativos consideran que son los más efectivos. Dentro de estos está que los anuncios en la pizarra y el menos efectivo es el memorando. De esto se puede observar que los resultados dan cuenta que los mecanismos de comunicación visuales en espacios abiertos son más oportunos para dar a conocer la información importante, mientras que los memorandos son considerados por los autores menos efectivos.

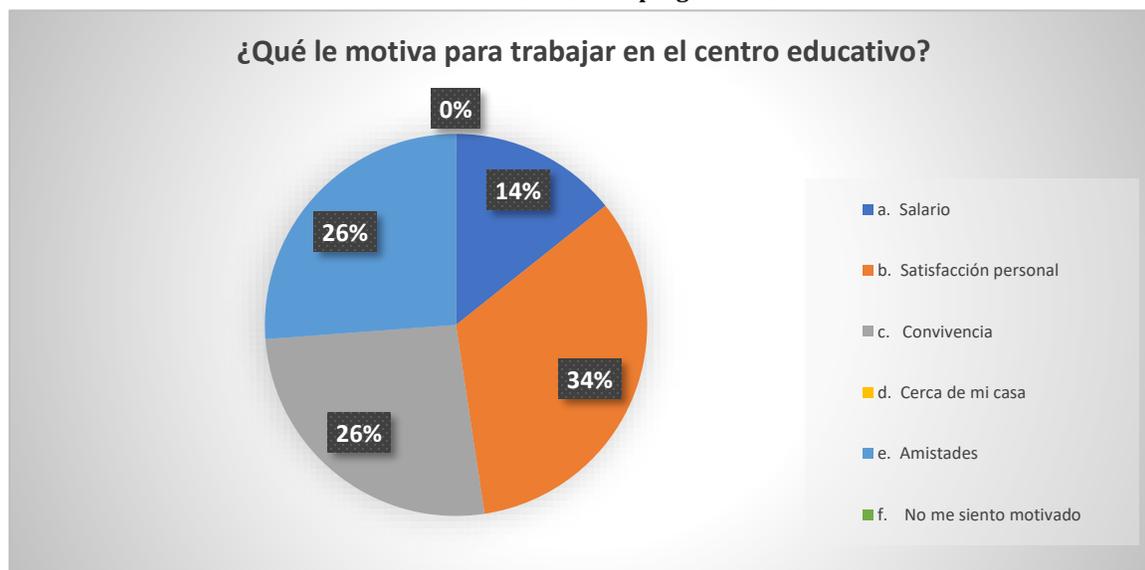
Gráfica 4 Resultados de la pregunta comunicación



Fuente: Propia basada en los cuestionarios realizados a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

b. Motivación. Se pudo observar que la mayor motivación para los docentes y administrativos es la satisfacción personal. También la convivencia, y las amistades que existen en el centro educativo. Cabe mencionar que ninguna persona expresó ausencia de motivación, todos indicaron que algo les llama la atención, esto es positivo para la institución.

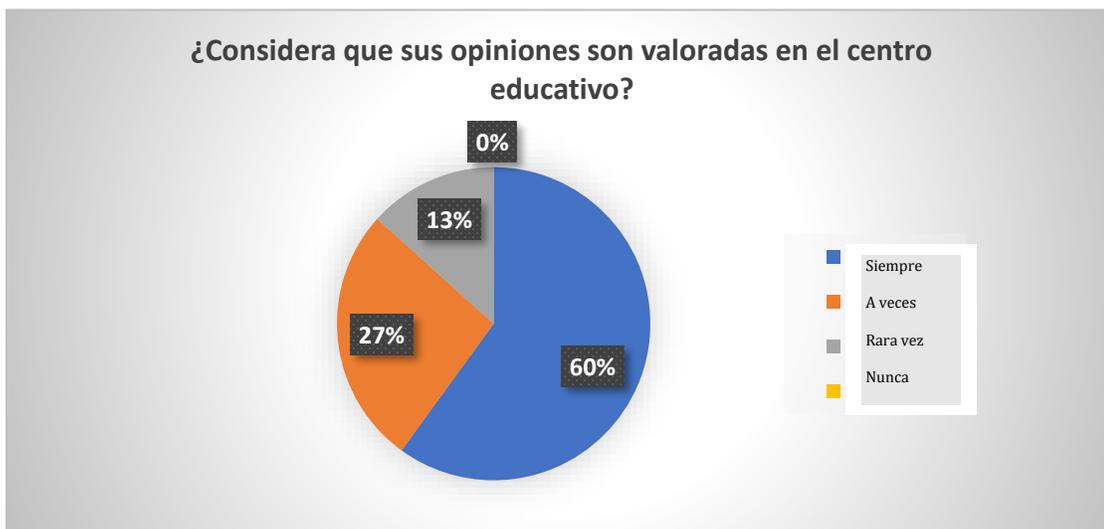
Gráfica 5 Resultados de la pregunta motivación



Fuente: Propia basada en los cuestionarios realizados a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

c. Confianza. Más de la mitad de los colaboradores consideran que sus sugerencias son valoradas, como se muestra en la Gráfica 6. Se puede observar también que ninguno de los colaboradores ha considerado que sus opiniones nunca han sido valoradas. Se deduce que de alguna manera la institución podría considerar espacios para generar mayor confianza en los colaboradores para su participación.

Gráfica 6 Resultados de la pregunta del cuestionario (confianza)



Fuente: Elaboración propia basada en preguntas del cuestionario realizado a los docentes y administrativo (2016).

d. Liderazgo. Se puede observar que la tercera parte de los colaboradores se consideran líderes en la institución, lo cual es positivo para el trabajo en equipo y se deben tomar en cuenta para la cuarta parte pueda verse influida y lograr el 100%. Aunque se manifiestan líderes, esto no determina que se desempeñen como tales, por lo que debe trabajarse en esta área.

Gráfica 7 Pregunta del cuestionario a docentes y administrativos (liderazgo)



Fuente: Elaboración propia basada en las preguntas del cuestionario realizado a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

e. Compromiso. Se muestra que la mayoría de los colaboradores no se sienten identificados con la misión del centro educativo, lo cual es importante porque si no se identifican entonces se puede deducir que no la practican. Los colaboradores deben estar involucrados en la misión para adquirir compromiso con la institución y solo el 13% están identificados con ella. También se infiere que al no sentirse identificados podría ser porque la misión no está ligada a una estrategia, no se ha comunicado de una forma correcta o solo está expuesta e implícita pero no se practica en la institución.

Gráfica 8 Pregunta dirigida a docentes y administrativos de la institución educativa (compromiso)



Fuente: Propia basada en la pregunta del cuestionario realizado a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

f. Participación. Se determinó que la mayoría de los docentes y administrativos les gusta participar en las actividades que realizan. En las actividades que más participan los colaboradores es en las reuniones con padres de familia y en las capacitaciones, la mayoría son en horarios de trabajo. En las reuniones con padres es donde los docentes tienen, muchas veces, únicas oportunidades para hablarles de sus hijos. En las actividades de convivencia y crecimiento personal también les gusta participar, este es un aspecto positivo ya que esto crea un buen clima organizacional en la institución.

Gráfica 9 Pregunta a administrativos y docentes (participación)



Fuente: Propia basada en la pregunta del cuestionario realizado a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

g. Relaciones personales. Los docentes y administrativos están de acuerdo en que existe respeto entre sus compañeros y hacia las autoridades. Consideran accesibles a las autoridades, porque todos respondieron que si hay respeto a la institución. Se infiere que hay buenas relaciones entre colaboradores y entre ellos y las autoridades; esto ayuda al bienestar de la institución y beneficia el clima organizacional ya que se manifestó un ambiente de respeto.

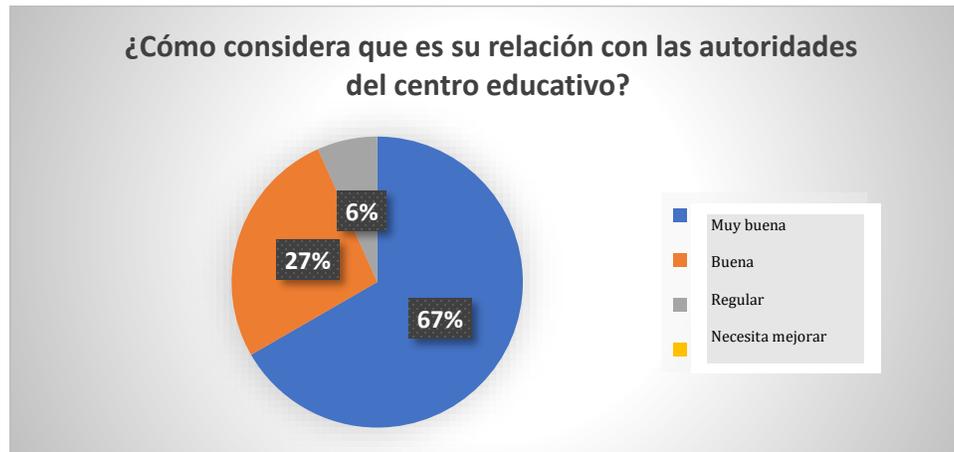
Gráfica 10 Pregunta a docentes y administrativos (relaciones personales)



Fuente: Propia basada en la pregunta del cuestionario realizado a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

También se considera que para la mayoría de los colaboradores las relaciones con las autoridades son aceptables ya que nadie contestó que necesita mejorar. La institución debe aprovechar esta aceptación para influir en la mejora del clima organizacional.

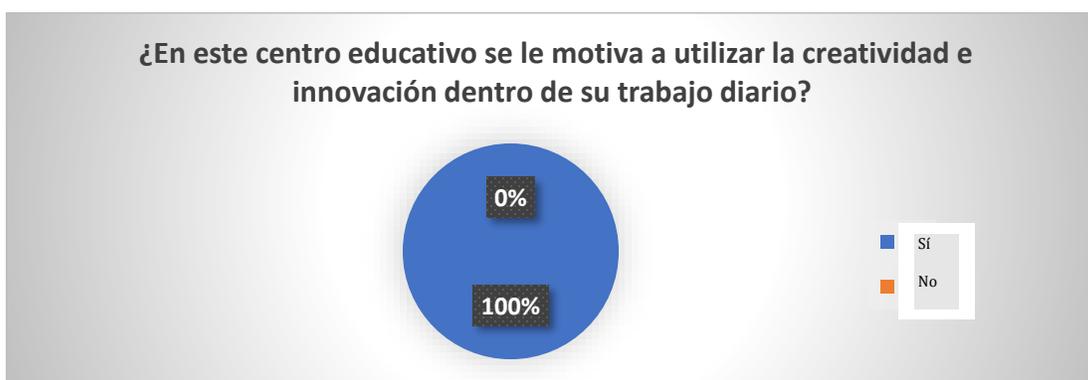
Gráfica 11 Pregunta a docentes y administrativos



Fuente: Propia basada en la pregunta del cuestionario realizado a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

h. Creatividad. Se manifiesta que todos los colaboradores se les ha motivado para utilizar su creatividad dentro de su trabajo diario. Se infiere que ponen en práctica la frase de la institución “innovando para la mejora continua” porque el 100% de los colaboradores se siente motivado en el área de creatividad e innovación.

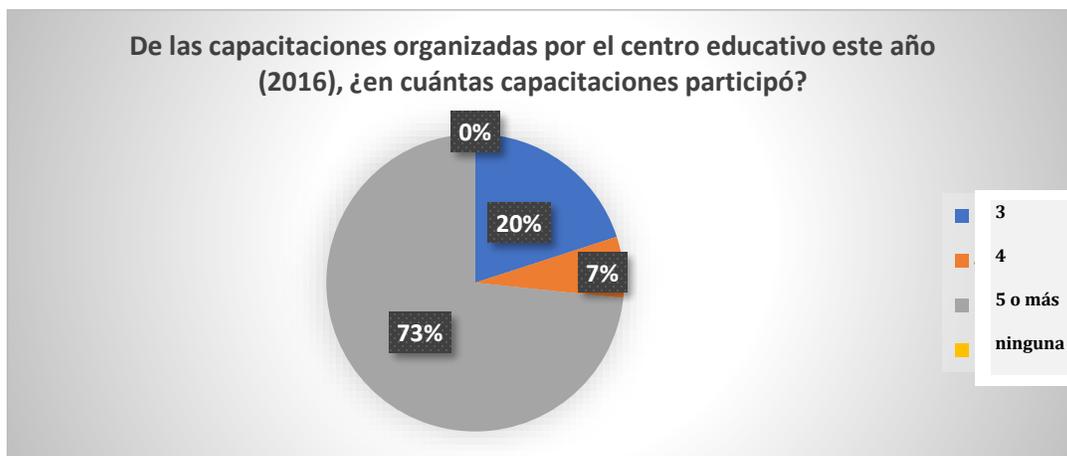
Gráfica 12 Pregunta a docentes y administrativos (creatividad)



Fuente: Propia basada en la pregunta del cuestionario realizado a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

i. Capacitación. La mayoría de los administrativos y docentes participan de todas las capacitaciones que se realizan en el centro educativo. Se percibe que la institución está realizando un buen trabajo en la organización de las capacitaciones. También se puede observar que ningún colaborador ha dejado de participar al menos en tres capacitaciones, lo cual muestra el interés que tienen por actualizarse y buscar la mejora en sus trabajos.

Gráfica 13 Pregunta del cuestionario a docentes y administrativos (capacitación)

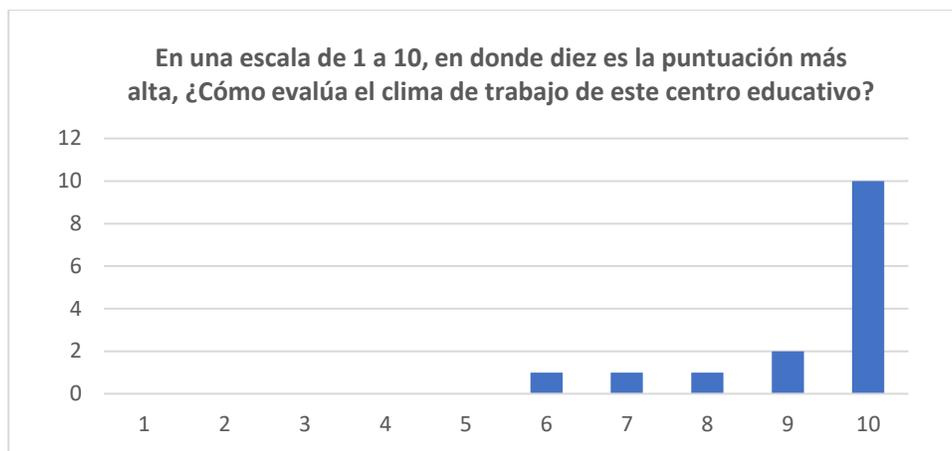


Fuente: Propia basada en el cuestionario realizado en la institución educativa (2016).

j. Satisfacción Laboral. Los administrativos y docentes, la mayoría, evaluaron con la puntuación más alta al lugar donde trabajan, se infiere que se sienten satisfechos con el trabajo que están realizando.

Las puntuaciones más bajas están por encima de la mitad en la escala, lo cual se puede decir que se considera aceptable el clima de trabajo, de acuerdo a lo que los colaboradores sienten hacia lo que están realizando.

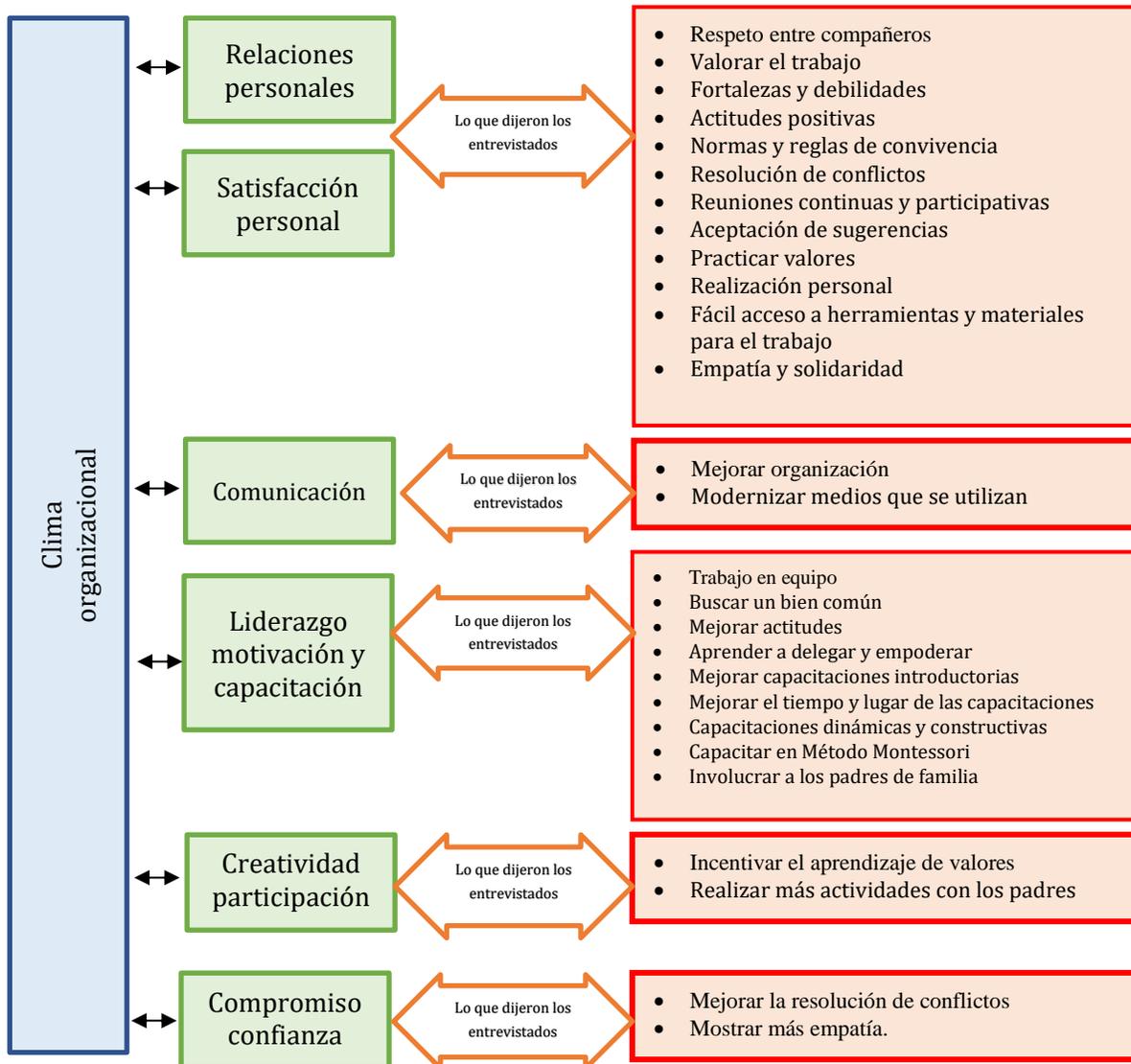
Gráfica 14 Pregunta a docentes y administrativos (satisfacción laboral)



Fuente: Propia basada en la pregunta del cuestionario realizado a los docentes y administrativos de la institución educativa (2016).

3. Entrevistas. En la siguiente ilustración, se pueden ver de color verde los factores de influencia en el clima organizacional y en los cuadros anaranjados lo que dijeron los docentes y administrativos acerca de cada uno y se realizó un resumen de las entrevistas.

Ilustración 9 Influencia del clima organizacional (entrevistas)



Fuente: Propia basado en información proporcionada en el software NVivo de las entrevistas a docentes y administrativos (2016).

Se realizó la Ilustración anterior, utilizando el software NVivo, creando nodos con los factores de influencia en el clima organizacional. Se resaltaron los nodos de relaciones personales y satisfacción personal: el respeto entre compañeros, el valor del trabajo de cada uno y en equipo, así como se resaltan las debilidades y se deben congratular las fortalezas. La actitud positiva de todos los miembros al trabajar en equipo. La importancia de un método en la resolución de conflictos. Reuniones de parte de los administrativos y docentes sean continuas y promuevan la participación de sus miembros para aceptar sugerencias. La práctica de los valores de responsabilidad y puntualidad principalmente, aunque también la empatía y solidaridad. La realización personal es muy importante para los administrativos y docentes. Es necesario que todos puedan tener acceso a herramientas y materiales para realizar su trabajo.

También se encontraron los siguientes fragmentos de lo que dijeron los docentes y administrativos, que se consideraron relevantes:

Tabla 13 Fragmentos de entrevistas a docentes y administrativos

Nodo / Factor	Fragmentos de entrevistas
Comunicación	<p><i>“La comunicación que tenemos con la dirección es algo ineficiente porque no todos entendemos lo que nos quieren decir, creo que hay mucha desorganización”</i>, docente entrevistado A01</p> <p><i>“Deberíamos de tener un mejor sistema de comunicación, porque la información se pierde y no todos estamos enterados de las cosas”</i>, docente entrevistado A01.</p>
Confianza	<p><i>“Todos los maestros son respetados y nuestras autoridades nos muestran respeto”</i> docente entrevistado D01.</p>
Compromiso	<p><i>“Me gusta lo que hago, a esta institución la he considerado mi segunda familia”</i> administrativo del centro educativo A03.</p> <p><i>“Se deben involucrar más a los padres de familia para comprometerlos y que puedan conocer más nuestro trabajo y apreciarlo”</i> docente entrevistado D02.</p>

Continuación Tabla 13

Nodo / Factor	Fragmentos de entrevistas
Satisfacción Laboral	<i>“Los niños y sus corazones me levantan para trabajar y apoyarlos en su crecimiento” ... “la institución provee un ambiente de cariño y respeto”</i> administrativo del centro educativo A04.
Participación	<i>“He participado en todas las actividades que se realizan y también en las que no han sido en mi horario de trabajo”</i> administrativo del centro educativo A03.
Liderazgo	<i>“No me considero una líder, lo que sí puedo asegurar es que trabajo a la par de las personas que tengo a mi cargo”</i> administrativo del centro educativo A03. <i>“El dar instrucciones claras y precisas ayuda a que las demandas puestas sean cumplidas. Ejercer las medidas de protocolo tanto de disciplina como de procesos, promueve un cumplimiento de palabra en lo que se realiza”</i> administrativo del centro educativo A04.
Motivación	<i>“Me gustaría que organizáramos más actividades con dinámicas para crear un mejor ambiente con nuestros niños, y también para evitar el acoso escolar”</i> administrativo del centro educativo A01.
Capacitación	<i>“Es importante realizar actividades en donde se demuestre nuestra creatividad y así aprovecharla para las diferentes comisiones que tenemos”</i> docente del centro educativo D02.
Relaciones personales	<i>“... no tenemos ningún método de resolución de conflictos entre nosotros, ni entre docentes, creo que es necesario”</i> , administrativo entrevistado A01.

Fuente: Propia basado en información proporcionada de las entrevistas a docentes y administrativos (2016).

Todas las frases anteriores son importantes y se consideraron prioritarias porque aportarán a la realización de la guía práctica para mejorar el clima organizacional del centro educativo.

a. Comunicación. Se puede apreciar que la comunicación es la palabra que más se menciona y también se observan las siguientes palabras: desorganización, ineficiente, mejorando, entendemos, mejorando, que pueden ser utilizadas para la discusión de resultados.

A continuación, se exponen dos ilustraciones que se realizaron en el software NVivo, haciendo una frecuencia de palabras de la transcripción de las entrevistas a los docentes y administrativos, son relevantes debido a que aparecen palabras importantes para ser tomadas en cuenta en la elaboración de la propuesta de la guía.

Ilustración 10 La comunicación en el centro educativo según una frecuencia de palabras en las entrevistas



Fuente: Elaboración propia realizada con el software NVivo con la transcripción de las entrevistas.

b. Relaciones personales. Se observan las palabras: trabajo, compañeros, resolución de conflictos, padres, respeto, compañeros, que se podrán analizar y discutir más adelante.

Continuación Tabla 14

Categorías	Síntesis	Frases extraídas del discurso en los grupos focales
Relaciones personales	<p>Mejorar la resolución de conflictos ya que genera problemas entre docentes y alumnos.</p> <p>Se valora el acercamiento a los asuntos personales de los docentes.</p>	<p>“[...]casi no tenemos conflictos entre nosotros los docentes, a veces es por cumplir con el uniforme”. Docente E1</p> <p>“[...]lo que más he valorado es el acercamiento que han tenido a mis asuntos personales”. Docente C1</p>
Capacitación	<p>Mejorar la primera capacitación y la introducción a los docentes que entran por primera vez al centro educativo.</p> <p>Según los docentes se deberían promover más los valores en las pláticas que se les da.</p>	<p>“[...]yo no sabía que actividades tenía que hacer en la comisión de cultura y me tocó aprender y preguntarle a mis compañeros que ya estaba antes”. Docente B1</p> <p>“[...]cuando hice mi primer momento cívico, no sabía cómo hacerlo”. Docente C1</p> <p>“[...]a mí me gustaría que habláramos más de Dios, talvez tener una guía o un manual donde promoviéramos más los valores”. Docente B1</p>
Satisfacción laboral	<p>Si ha existido interés en los docentes en el área personal y ha sido muy valorado.</p> <p>Es importante el apoyo mutuo entre compañeros para tener mejores relaciones.</p> <p>El aprendizaje constante y los retos de cada día han sido de gran satisfacción.</p>	<p>“[...]han tenido gestos en mis asuntos personales y lo valoro muchísimo”. Docente D1</p> <p>“[...]muchas veces me he sentido muy cargada de trabajo y no he sentido apoyo de mis compañeros... falta de trabajo en equipo”. Docente B1</p> <p>“[...]yo me siento realizado en mi profesión, porque me gusta lo que hago y considero que se preocupan mucho por mi constante aprendizaje”. Docente A1</p> <p>“[...]me gustaría que tuviéramos un espacio, una sala de maestros, porque necesitamos un espacio para calificar y en donde podamos sentarnos a descansar unos minutos, a veces pasamos muy ocupados todo el día”. Docente A1</p>
Motivación	<p>Las pláticas de la mañana son muy motivantes para los docentes.</p> <p>La desorganización en la información que se da y la falta de interés en tomar</p>	<p>“[...]me gusta la plática que tenemos en la mañana, porque me edifica ya que tomamos temas personales”. Docente C1</p>

Continuación Tabla 14

Categorías	Síntesis	Frases extraídas del discurso en los grupos focales
	<p>en cuenta algunas ideas es desmotivante para los docentes.</p> <p>El interés del centro educativo en las necesidades de cada uno de los docentes es importante.</p>	<p>“[...]lo que más me motiva son mis alumnos, porque puedo influirlos”. Docente C2</p> <p>“[...]me motiva las actividades de competencia que hacemos, yo el año pasado gané el primer lugar en el mural cívico en septiembre”. Docente E2</p> <p>“[...]me gustaría que en la clase cada uno tuviéramos un espacio privado con llave para guardar nuestras pertenencias”. Docente C2</p>
Liderazgo	<p>Mejorar el liderazgo con los docentes.</p> <p>Practicar estrategias de liderazgo para mejorar el clima organizacional.</p>	<p>“[...]yo considero que somos compañeros que nos respetamos y que nos gusta apoyarnos, pero debemos aprender a trabajar en equipo y no querer siempre sobresalir en lo individual”. Docente D2.”</p> <p>“[...]me dejan trabajar con libertad en mis materias y puedo aplicar varios métodos de enseñanza y medios”. A2</p>
Participación	<p>A los docentes les gusta participar en las pláticas de la mañana, solo sugieren que tengan una mejor organización.</p>	<p>“[...]pero que se realizarán con más organización porque no se sabe qué día sí se hacen y que día no”. Docente B1</p> <p>“[...]me gusta mucho la plática que tenemos en la mañana”. Docente C1</p>

Fuente: Elaboración propia de la transcripción de los grupos focales realizados a los docentes del centro educativo (2016).

B. Discusión de resultados

Esta investigación ha conducido a la búsqueda de factores que influyen en el clima organizacional y de realizar un diagnóstico en una institución educativa. Se realizó una revisión documental para conocer más acerca de los temas que se analizaron y luego se presentaron los resultados encontrados en el proceso de las observaciones, cuestionarios, entrevistas y grupos focales a los docentes y administrativos seleccionados de la institución educativa. Con estos resultados se pudo diagnosticar la situación del clima organizacional.

Los resultados aportaron información de los docentes y administrativos, y permitieron alcanzar los objetivos propuestos, además contrastar la teoría con el trabajo de campo que se realizó.

Como se sabe, el clima organizacional no se puede tocar, o ver a simple vista, debe haber una convivencia en la institución para hacer un diagnóstico y evaluar los resultados, como se realizó en esta investigación. Se identificaron diez factores que influyen en el clima organizacional de la institución educativa, que son: (1) comunicación, (2) motivación, (3) participación, (4) confianza, (5) liderazgo, (6) creatividad, (7) satisfacción laboral, (8) capacitación, (9) relaciones personales y (10) compromiso.

1. La comunicación. En una institución educativa es crucial y se deben tener varios sistemas de información para todos sus miembros, ya que la recepción será diferente para cada uno de los miembros (IPE-UNESCO, 2000), y en la institución educativa que se investigó fue uno de los factores con mayor deficiencia y que más se mencionó en todos los instrumentos, que necesita mejorar y organizar. En la Ilustración 9, se pudo determinar también la necesidad de modernizar los sistemas de comunicación.

La comunicación, que se desarrolla en la institución educativa no solo es un mensaje, sino la mayoría de veces son instrucciones y compromisos que necesitan una acción por parte de los docentes o administrativos, y debe haber comprensión por parte de los receptores; ahí la importancia de este factor, y como se mencionó anteriormente, la comunicación es mucho más que un lenguaje verbal, se puede comunicar con todos los sentidos y eso lo deben tomar en cuenta los colaboradores del centro educativo.

2. La motivación. La mayoría de los colaboradores del centro educativo estaban satisfechos en el trabajo que estaban realizando. Es importante que todos los miembros de la institución educativa se conecten con la visión y misión, ya que la desconocen, y es parte fundamental del compromiso y sentido de pertenencia con la institución, que cada uno adquiere.

También es importante resaltar la importancia que tiene para los docentes y administrativos del centro educativo, el interés de los directivos en sus asuntos personales. Amozorrutia (2015) dice que es importante establecer estos vínculos de comunicación. Entre líderes y colaboradores, y mostrar el apoyo necesario, esto hace que los colaboradores estén motivados y comprometidos. Al conocerlos mejor podrán organizar mejor la asignación de tareas y responsabilidades y tener menos estrés, ya que no se sobrecargará porque se asignará de acuerdo a sus necesidades, habilidades y niveles.

3. La participación. A los colaboradores les gusta participar de las actividades que se realizan en el centro educativo como se determinó en los cuestionarios, entrevistas y grupos focales, por lo tanto, se considera como una muestra del compromiso que estos tienen con la institución. En las observaciones se determinó que no hay mayor participación de los docentes en las reuniones que se tienen, en la toma de decisiones, aun cuando ellos podrían aportar buenas ideas.

Otro punto que es importante también es la participación de los padres de familia en las actividades que se realizan en la institución, para que conozcan el trabajo que se realiza y es necesario involucrarlos más en actividades de convivencia, esto fue algo que los colaboradores en los grupos focales que se realizaron.

4. La confianza. Es una de las características principales para tener un clima organizacional saludable. En las observaciones que se realizaron se observó en las reuniones, un ambiente tajante, dirigido solamente al trabajo, a la información, a las instrucciones que se dijeron. Y los colaboradores ya están acostumbrados a este tipo de ambiente, lo cual debe mejorarse para que puedan tener confianza en expresar sus comentarios y opiniones.

5. El liderazgo. Los líderes o directivos de la institución educativa influyen en generar un eficiente clima organizacional, en la manera que conozcan los factores inciden en desarrollar estrategias en beneficio y mejorar sus resultados para alcanzar sus objetivos.

Los cuestionarios revelaron que el 73% de los colaboradores se consideran líderes. Es necesario mejorar el trabajo en equipo, ya que algunos colaboradores demuestran que se cargan haciendo el trabajo individual por falta de organización y delegación de parte de los directivos, por lo que se debe incentivar el trabajo en equipo.

Como se mostró en la ilustración 8, acerca de las características de un líder, todos los docentes y administrativos de la institución educativa pueden llegar a tener ese perfil y mejorar el liderazgo, ya que se tiene un compromiso mayor, trabajando en una institución educativa, al ser de influencia y agentes de cambio en beneficio de los estudiantes. A través de la propuesta de guía que se dará a la institución educativa se propone estrategias de mejora para desarrollar el liderazgo en cada uno de los colaboradores.

6. La creatividad. La expresión de creatividad de los docentes y administrativos está influida por el clima organizacional, si el colaborador se siente mal, por asuntos personales, en su trabajo se demostrará en los resultados laborales y también está relacionado con su satisfacción laboral y motivación, porque se pudo ver en las observaciones participantes que los docentes que estaban satisfechos y motivados demostraban mayor atención a las instrucciones. En los cuestionarios que se realizaron se determinó que en el centro educativo se promueve la creatividad y esto como decía en la teoría favorece e influye en la auto realización de los colaboradores.

Como decía Giménez (2006) es necesario tomar en cuenta que los entornos adversos perjudican el trabajo creativo, quiere decir que para motivar la creatividad se necesitan entornos innovadores y retadores.

7. Satisfacción laboral. Se pudo comprobar que el factor emocional es primordial en la satisfacción laboral, porque varios de los colaboradores expresaron sentirse satisfechos de que los directivos se preocupan por sus asuntos personales y les demuestran su apoyo por lo que eso los motiva a hacer mejor su trabajo. El centro educativo provee un ambiente de cariño

y respeto y eso es valorado por los colaboradores. También la mayoría de los docentes expresan su satisfacción en el trabajo porque ven la retribución en la enseñanza y aprendizaje que dan a los estudiantes.

Como dice Manes (2011), a los colaboradores les importa sentirse aceptados, identificarse con sus compañeros, también que sus funciones sean claras y que cada uno de los docentes y administrativos puedan comprender la importancia de su trabajo en los resultados que se logren, ahí encontrará su satisfacción laboral, sabiendo el alcance que tuvo.

8. Capacitación. Los docentes y administrativos han aceptado positivamente la capacitación, y la han puesto en práctica en su trabajo, porque han sido temas adecuados y se les ha involucrado en actividades dinámicas. Se debe tomar en cuenta mejorar la capacitación e inducción a docentes porque se dejan temas importantes para los que están por primera vez en el ciclo escolar, esto algo que se repitió en los instrumentos que se utilizaron. También mejorar la organización de las reuniones de capacitación que se realizan tomando en cuenta el tiempo y el lugar para la realización de las capacitaciones, ya que muchas veces se alargan y pueden perjudicar en el horario de los colaboradores.

En los grupos focales se expresaron repetidas veces la necesidad e interés de los colaboradores de hacer capacitaciones en relación a valores morales y promover más la práctica de los mismos.

9. Relaciones personales. Los conflictos que se presentan en una institución educativa son parte del día a día (Manes, 2011). Los docentes y administrativos del centro educativo ven la necesidad de tener una guía o manual, para saber cómo resolver un conflicto, ya que actualmente se tienen prácticas deficientes de llamadas de atención. Se pudo observar a través de los instrumentos, que existe un ambiente de respeto entre docentes y entre docentes y administrativos.

El respeto entre compañeros es positivo en el ambiente del centro educativo. Se discutió en los grupos focales y entrevistas que muchas veces la información que se da por parte de los directivos no es clara y a veces ocurren conflictos leves. No existe un reglamento de

convivencia claro para los colaboradores y a algunos, sí se le dio a inicio de año, pero no hay recordatorios que los ayuden para evitar los conflictos.

10. Compromiso. Cuando un administrativo llama a su trabajo su “segunda casa” y un docente dice que se “preocupan por sus asuntos personales y eso le impacta”, son frases que dicen que el aspecto emocional es valioso para los colaboradores y están comprometidos con el centro educativo, porque forma parte de su vida personal.

La falta de compromiso de los colaboradores puede provocar un clima organizacional indeseado, por lo que es necesario que encuentren apoyo con sus líderes y el propósito y razón de su trabajo (Amozorrutia, 2015), los colaboradores del centro educativo han encontrado ese apoyo en sus directivos.

VI. CONCLUSIONES

1. Los factores de influencia que inciden en el clima organizacional del centro educativo en los grados del Nivel de Educación Primaria son: comunicación, motivación, participación, confianza, liderazgo, creatividad, satisfacción laboral, capacitación, relaciones personales y compromiso.
2. El factor del clima organizacional de mayor influencia es la comunicación y según los colaboradores necesita mejorar, ya que se presentan casos de desorganización, estructura y utilización de medios no adecuados.
3. La motivación es satisfactoria según la mayoría de los colaboradores de la institución. Cada miembro tiene algo que lo motiva en su trabajo, se concluye también que las relaciones personales son fundamentales para cada uno.
4. La capacitación actual ha sido positivamente aceptada por los colaboradores ya que se han dado temas útiles y pueden ponerlos en práctica. Han mostrado interés en capacitaciones con temas de valores morales.
5. La percepción que tienen los docentes y administrativos hacia las actividades que se realizan en el centro educativo es positiva, eso demuestra compromiso de parte de ellos hacia la institución. En las reuniones que se tenía con los directivos, en donde se informaba instrucciones, los colaboradores se sentían retraídos y no se les daba un espacio de puertas abiertas en donde ellos pudieran sugerir y opinar con confianza.
6. Los docentes y administrativos demuestran su liderazgo y creatividad en el centro educativo desarrollando diferentes actividades en sus labores diarias y en actividades extra curriculares. La mayoría de los colaboradores se consideran líderes, los mismos perciben recarga de trabajo, falta de tiempo, falta de un espacio para la realización de sus responsabilidades docentes y esto provoca la entrega tarde de los solicitado a la dirección, contrayendo disgustos.

7. El desarrollo de la confianza, compromiso y respeto en el centro educativo se percibe que necesita mejorar porque no se cuenta con una guía o manual para la resolución de conflictos para los docentes y administrativos, se practican técnicas empíricas que la mayoría de veces no han dado buenos resultados. Los directivos tienen malas prácticas de llamadas de atención hacia los colaboradores han demostrado su compromiso con el centro educativo, realizando sus tareas y responsabilidades, encontrando apoyo en sus directivos en sus asuntos personales.

8. La satisfacción laboral personal de los colaboradores hacia el desempeño de sus labores es positiva en la mayoría, porque están trabajando en lo que les gusta. El apoyo que reciben a sus asuntos personales por parte de sus directivos es muy satisfactorio para ellos y los motiva a hacer mejor su trabajo.

VII. RECOMENDACIONES

1. Realizar guía práctica para docentes y administrativos del centro educativo en donde se exponga de manera dinámica la misión y visión, los valores que se practican y estrategias para mejorar el clima organizacional.
2. Mejorar la comunicación en la institución educativa se pueden utilizar diferentes estrategias para comunicar, como, por ejemplo: diversidad de lenguajes para transmitir un mismo mensaje. Es necesario modernizar los medios de comunicación.
3. Practicar y dar a conocer a todos los colaboradores los valores del centro educativo.
4. Incentivar los logros personales de los colaboradores y crear vínculos emocionales de los colaboradores con la institución, generará mayor lealtad.
5. Impulsar a los docentes y administrativos para que participen en las actividades que se realizan en la institución. Por ejemplo: reuniones, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias e involucrándolos en las decisiones que se toman.
6. Desarrollar programas con actividades mensuales que incentiven el trabajo en equipo entre todos los colaboradores del centro educativo. Los directivos deben conocer los tipos de liderazgos que existen dentro de su equipo de trabajo, y realizar técnicas o exámenes que los ayuden en este conocimiento.
7. Mejorar los ambientes comunes en donde los colaboradores puedan desarrollar su pensamiento original e ideas.
8. Motivar la solidaridad entre los colaboradores y apoyo por los asuntos personales de los directivos hacia sus colaboradores.

9. Mostrar interés en las necesidades personales de los colaboradores desarrollando políticas de bienestar para todos. Desarrollar estrategias de reconocimiento de trabajo incentivando las prácticas de palabras de afirmación entre ellos.
9. Desarrollar programas de actualización continua en beneficio de la mejora continua, que respondan a las necesidades de los colaboradores.
10. Mejorar el método de introducción a los colaboradores, realizar un manual en donde se tenga la información más esencial del centro educativo y un plan de entrenamiento para colaboradores nuevos.
11. Mejorar la delegación de tareas y actividades de los directivos hacia los colaboradores, para que sea clara, concreta y concisa, de esa manera ellos puedan realizar un mejor trabajo y no ocurran confusiones o conflictos entre ellos.
12. Poner en práctica la empatía y tolerancia entre los colaboradores. Crear actividades que fortalezcan las relaciones personales de los docentes y administrativos.
13. Incentivar la confianza y compromiso entre los colaboradores y hacia la institución. Realizar actividades en donde los docentes y administrativos puedan ser responsables de sus decisiones, esto los hace parte de la institución.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Gayou, J. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Editorial Paidós, Recuperado el 11 de junio de 2016, de <http://cuartelgeneral.com.mx/DOWNLOADS/ComohacerInvestigacionCualitativa.pdf>
- Amozorrutia, J. (2015). *Great Place to Work México*. Recuperado el 5 de junio de 2016, de http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/NewsLetterMEXICO/WS_Inspirar_es_motivar_2015-pdf.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Editorial Gesbiblo. Recuperado el 3 de junio de 2016
- Avendaño, K., & Wise, D. (febrero de 2013). *USAID/ Reforma Educativa en el Aula*. (USAID, Ed.) Recuperado el 5 de junio de 2016, de www.usaidlea.org/images/Coaching_para_el_liderazgo_educativo_LR.pdf
- Barrera, M. (2012). *El docente como gestor del clima del aula*. Universidad de Cantabria, Cantabria. Recuperado el 3 de mayo de 2016, de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/08/DOC2-docente-gestor-del-clima.pdf>
- Becerra, S. (2007). *Clima Educativo: Instrumento (Proyecto DGIUCT No. 23005-5-02)*. Temuco, Chile: Temuco: Dirección General de Investigación de la Universidad Católica de Temuco. Recuperado el 11 de junio de 2016
- Blanco, E. (mayo, agosto de 2009). Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Estudios Sociológicos*, XXVII(80), 671-694. Recuperado el 4 de junio de 2016, de www.redalyc.org/articulo.oa?id=59820676011
- Bolívar, A. (2011). Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Aprender a liderar líderes*, 2(47), 11. Recuperado el 5 de junio de 2016, de <http://ddd.uab.cat/record/85249>
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. (U. d. Alcalá, Ed.) *Revistes Catalanes amb Accés Obert*(27), 103-117. Recuperado el 7 de febrero de 2016, de www.raco.cat/indez.php/Educar/article/download/20736/20576
- Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas Editorial. Recuperado el 23 de abril de 2016, de [http://www.bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)

- Candelo, C., Ortiz, G., & Unger, B. (2003). *Fondo Mundial para la Naturaleza*. (I. p. DSE, Ed.) Recuperado el enero de 2017, de http://www.gwp.org/Global/GWP-Sam_Files/Publicaciones/Hacer-talleres-gu%C3%ADa-para-capacitadores-esp.pdf
- Cantón, M. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 139-165. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de www.redalyc.org/articulo.oa?id=27417209
- Carter Gonzalez, A., & Ramírez Montoya, M. (2016). *Registro Modelo Educativo*. (S. d. Pública, Ed.) Recuperado el 5 de junio de 2016, de La importancia de la actualización y capacitación docente para elevar la calidad educativa: <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=589013fld84cb09b7c10d0b4825b?nombre=26418->
- CEPPE. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje, hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19-33. Recuperado el 5 de junio de 2016
- Chiang, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 12 de febrero de 2016
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (séptima edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 13 de febrero de 2016
- Coffman, C., Gonzalez-Molina, G., Miller, J., & Tucker, K. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organization drive growth by unleashing human potencial*. New York: Editorial Warner Books. Recuperado el 20 de febrero de 2016
- Corrales, I., & Sosa, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la AULA. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658. Recuperado el 7 de junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el humano* (11va ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el enero de 2017
- Díaz, G. (2005). Los grupos focales, su utilidad para el médico de familia. *Revista Cubana Medicina General Integral*, 3(21), 1-9. Recuperado el 5 de octubre de 2016, de www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol21_3-4_05/mgi213-405.pd
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. (u. N. México, Ed.) *Investigación en Educación Medica*, 162-167. Recuperado el 4 de junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>

- Fernández Enguita, M. (2002). Resumen de la ponencia: situación profesional de los docentes. *El profesorado y el cambio educativo*, 37-38. Madrid: Fundación Hogar del Empleado. Recuperado el 3 de junio de 2016
- Gairín Sallán, J., & Darder, P. (2002). *Estrategias e instrumentos para la organización de centro educativos*. Barcelona: Editorial Praxis. Recuperado el 11 de junio de 2016
- Gan, F., & Berdel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: Hispano Europea. Recuperado el 5 de febrero de 2016, de http://www.interebook.com/lector/?hash_obra=330b32561642da6a5d896581f2b9f361#
- Gimenéz, J. (2006). *El docente y la creatividad*. Universidad Fermin Toro, Venezuela. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de http://www.uft.edu.ve/postgrado/omega_digital/OD_Junio2006/descargables/ENSAYO%203%20%20EL%20DOCENTE%20Y%20LA%20CREATIVIDAD.pdf
- Guatemala, C. d. (1991). *Ley de Educación Nacional de Guatemala*. Guatemala: Decreto Legislativo 12-91. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://wikiguate.com.gt/ley-de-educacion-nacional-documento/>
- Herrera, C. (2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>.
- IPE-UNESCO. (2000). *www.buenosaires.iipe.unesco.org*. Recuperado el 5 de junio de 2016, de <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo01.pdf>
- Jabif, L. (2004). *Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. (IPE-UNESCO, Ed.) Recuperado el 6 de junio de 2016, de www.buenosaires.iipe.unesco.org: www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Modulos%20para%20la%20formacion%20en%20competencias%20para%20la%20la%20gestion%20escolar%20en%20cont%20pob.pdf
- Kawulich, B. (mayo de 2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2). Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata. Recuperado el 2 de julio de 2016
- Leech, N., & Onwuegbuzie, A. (2007). An array of qualitative data analysis tools: A call for qualitative data analysis triangulation. *School Psychology Quarterly*, 557-584. Recuperado el 5 de junio de 2016

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham. Recuperado el 20 de marzo de 2016
- Levering, R. (2015). *Great Place to Work en México*. Recuperado el 6 de junio de 2016, de www.greatplacetowork.com.mx: <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Likert, R., & Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: Editorial McGraw-Hill. Recuperado el 12 de abril de 2016
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster. Recuperado el 3 de febrero de 2016
- Los Sauces, C. E. (2015). *Proyecto Educativo Institucional*. Guatemala. Recuperado el 12 de febrero de 2016
- Manes, J. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas* (Primera edición ed.). Buenos Aires: Editorial Granica. Recuperado el 3 de junio de 2016
- Marchena Gómez, R. (2005). *El ambiente en las clases de Matemáticas y la respuesta a las diferentes individuales*. Bordón: Editorial Sociedad Española de Pedagogía. Recuperado el 2 de mayo de 2016, de https://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6rNW044PUAhWB6yYKHQmBDD0QFgghMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D2037651&usg=AFQjCNFkWB-sWfyPcrtx0uY1ty_UhwVDw&sig2=6KLM4u
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Editorial Sagitario. Recuperado el 23 de marzo de 2016
- Mena, I., Milicic, N., Romagnoli, C., & Valdés, A. (2006). *Potencialización de la política pública de convivencia social escolar en Camino al Bicentenario. Doce Propuestas para Chile*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. Recuperado el 11 de junio de 2016, de <http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/potenciacion-de-la-politica-publica-de-convivencia-social-escolar.pdf>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. *Centro Editorial Rosarista*, 142. Recuperado el 25 de mayo de 2016
- Mineduc, M. d. (2012). *Estrategia para una educación de calidad para la niñez y juventud guatemalteca*. Recuperado el 5 de junio de 2016, de http://www.mineduc.gob.gt/PORTAL/contenido/anuncios/estrategiaCalidadEducativa/documents/Documento_Estrategia_para_unaEducaci%C3%B3n_de_Calidad_final_completa.pdf

- Mineduc, M. d. (2013). *Sistema Nacional de Indicadores Educativos*. Recuperado el 5 de junio de 2016, de <http://estadistica.mineduc.gob.gt/PDF/SNIE-GUATEMALA.pdf>.
- Morales Gutiérrez, A. (2000). *Arquitectura de sistemas organizativos*. Córdoba: Escuela Superior de Técnica Empresarial Agrícola. Recuperado el 5 de junio de 2016
- Murillo Torrecilla, F., & Roman Carraso, M. (2013). Docentes en educación primaria en América LATina con más de una actividad laboral: situación e implicaciones. *Revista Mexicana de investigación Educativa*, 58(18), 893-924. Recuperado el mayo de 2016, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662013000300010&script=sci_arttext.
- Ojeda Hidalgo, J. (marzo-agosto de 2014). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. (M. Universidad Politécnica de Guanajuato, Ed.) *CICAG*, 11(2). Recuperado el 20 de marzo de 2016
- Padilla Meléndez, A., & Del Águila, A. (2003). La evolución de las formas organizativas de la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 69-94. Recuperado el 21 de abril de 2016, de www.redaem.org/articulos/iedee/v09/093069.pdf
- Pantoja Vallejo, A. (2005). *La Orientación Escolar en Centros Educativos*. (S. G.-M. Ciencia, Ed.) Recuperado el 1 de junio de 2016, de www4.ujaen.es/-apantoja/mis_libros/gestion_confli_05.pdf
- Perez Serrano, G., & Perez de Guzman, M. (2011). "Aprender a Convivir" El conflicto como oportunidad de crecimiento. (U. d. Salamanca, Ed.) *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 12(2), 323-324. Recuperado el 6 de junio de 2016, de www.redalyc.org/pdf/2010/201022652016.pdf
- Ramos, M., Bravo, C., & Rivera, S. (2013). www.minedu.gob.pe. Recuperado el 5 de junio de 2016, de Tutoría y Orientación Educativa Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas: <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- Reddin, W. (2004). <http://www.gref.org>. Recuperado el 11 de junio de 2016, de http://gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf.
- Rivera Lam, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Magister en Educación con mención en Gestión Educacional. Chile: Universidad de Antofagasta.
- Rodrich, H., & García, M. (2014). *Ministerio de Educación de Perú*. Recuperado el 4 de abril de 2016, de Instrumentos de observación de aula estandarizados: Metodología Stalling: https://issuu.com/dideminedu/docs/taller_siep_rev02dic.

- Rodríguez, J. (2009). *Administración moderna de personal* (séptima edición ed.). México: Learning. Recuperado el 12 de febrero de 2016
- Rodríguez, J. (2009). *Administración moderna de personal*. (séptima, Ed.) México: Learning. Recuperado el 11 de junio de 2016
- Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad desde una perspectiva organizacional. *RevinPost Investigación Postgrado*, 2(22), 187-206. Recuperado el 4 de junio de 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200009
- Sánchez Arroyo, J. (2009). *Análisis del clima de aula en Educación Física*. Universidad de Málaga, Departamento de Didáctica de Expresión música, plástica y corporal, Málaga. Recuperado el 1 de junio de 2016, de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17677907.pdf>
- Santos, E. d. (2012). *Centro de Recursos para la Escritura Académica del Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el 2 de octubre de 2016, de sitios.ruv.itesm.mx: http://sitios.ruv.itesm.mx/portles/crea/buscar/que/6_lospasos.htm
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall. Recuperado el 3 de febrero de 2016
- Teare, R., Davies, D., & Sandelands, E. (2009). *Organizaciones que aprenden y formación virtual*. Barcelona: Editorial Gedisa. Recuperado el 2 de febrero de 2016
- Toro, N., Ochoa, L., & Vargas, A. (2004). Evaluación y fortalecimiento de los ambientes creativos para la innovación en las empresas de Manizales. (S. M. Universidad Nacional de Colombia, Ed.) *Revista Creando*. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf
- Trujillo, A. B., & Micolta, L. O. (2011). *El clima organizacional en la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria*. Universidad San Buenaventura. Recuperado el 12 de febrero de 2016, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/551/1/Clima_Organizacional_Educativa_Bedoya_2011.pdf
- UNICEF. (2003). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. UNICEF, Chile. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2003/12/Quien-dijo-que-no-se-puede.-Escuelas-efectivas-en-sectores-de-pobreza.pdf>
- Vaello Orts, J. (2011). *¿Cómo dar clase a los que no quieren?* Barcelona: Editorial Graó. Recuperado el 6 de junio de 2016

- Valdez, L. (2012). *Liderazgo docentes y clima social en el aula de establecimientos oficiales destacados*. (M. e. Educativa, Ed.) Guatemala, Guatemala: Universidad del Valle de Guatemala. Recuperado el 10 de junio de 2016
- Valle, J. (2016). *El clima organizacional y sus consecuencias en la relación entre docentes y directores de las escuelas oficiales del nivel primario de los municipios de Pastores y Jocotenango del departamento de Sacatepequez*. Educación. Guatemala: Universidad Galileo de Guatemala. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/366>
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa Editorial. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/vasilachis.pdf>
- Wengraf, T. (2012). *Qualitative Research Interviewing*. London: Editorial SAGE. Recuperado el 2 de agosto de 2016
- Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novalez, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 2(16), 193-202. Recuperado el 11 de junio de 2016, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci_arttext.

PROPUESTA

GUÍA PARA DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO EDUCATIVO

Realizada por: María Eugenia Cruz López
Universidad del Valle de Guatemala
Guatemala, mayo 2017

ÍNDICE

Introducción.....	2
El clima organizacional del centro educativo.....	3
Visión y misión del centro educativo.....	6
Valores que se practican en el centro educativo.....	9
Comunicación.....	13
Motivación.....	16
Participación y relaciones personales.....	19
Confianza y compromiso.....	21
Liderazgo.....	23
Creatividad.....	26
Satisfacción laboral.....	28
Capacitación – actualización continua.....	31
Referencias bibliográficas.....	33
Anexo 1 Sugerencias para el primer día laboral.....	34
Anexo 2 Actividades para incluir en un taller de liderazgo.....	35
Anexo 3 Técnicas FODA para fortalecer el liderazgo.....	37
Anexo 4 Evaluación Trimestral de valores.....	38
Anexo 5 Entrevista de salida para el centro educativo.....	40
Anexo 6 ¿Cómo hacer eventos de capacitación?.....	41
Anexo 7 Ejercicios para desarrollar la creatividad y pensamiento divergente.....	44

INTRODUCCIÓN

Esta guía práctica está dirigida a los docentes y administrativos del centro educativo para contribuir a mejoras en el clima organizacional.

Para su realización y desarrollo se llevó a cabo una investigación previa y trabajo de campo, en el que se realizó un diagnóstico y analizaron factores y elementos que inciden en el clima organizacional.

Uno de los resultados que se espera alcanzar es mejorar el clima organizacional con actividades dinámicas y reflexiones para fortalecer los factores de: comunicación, motivación, participación, confianza, liderazgo, creatividad, satisfacción laboral, capacitación, relaciones personales y compromiso en los docentes y administrativos.

Al inicio se expone un concepto general del clima organizacional y luego propone conocer la misión, visión y valores de la institución del centro educativo para lograr que los colaboradores se identifiquen con la institución en la que laboran, luego se exponen cada uno de los factores de influencia en el clima organizacional con una estructura de cinco partes: (1) definición, (2) importancia, (3) cómo se desarrolla, (4) herramientas y consejos para el centro educativo y (5) algunas reflexiones.

Esta guía se validó por medio de un taller con directivos y docentes del centro educativo en una revisión de pares y discusión. Asimismo, se realizó un juicio de expertos con profesionales de liderazgo educativo que contribuyeron en la revisión de esta guía y realizaron sugerencias de cambios y ajustes según su criterio profesional.

Objetivo

El objetivo principal es orientar las acciones que favorezcan y fortalezcan el clima organizacional de la institución educativa para apoyar a los docentes y administrativos en las necesidades que se encontraron en el diagnóstico.

Asimismo, les permitirá a los participantes desenvolverse eficientemente en sus actividades diarias.

Definición

¿Qué es el clima organizacional?

El clima organizacional se define como todo lo que identifica y diferencia a una organización, desarrollando en sus miembros los valores, creencias, normas y características, participando en las actividades diarias de la institución.

Importancia

El clima organizacional está compuesto por diferentes elementos que son fundamentales para el buen desempeño e influyen de manera positiva o negativa en los docentes y administrativos, por lo cual se deben conocer y desarrollar prácticas en pro de la mejora continua. Uno de los factores de mayor influencia es la comunicación, por lo que se debe tomar en cuenta las propuestas de acciones específicas que se presentan en esta guía.

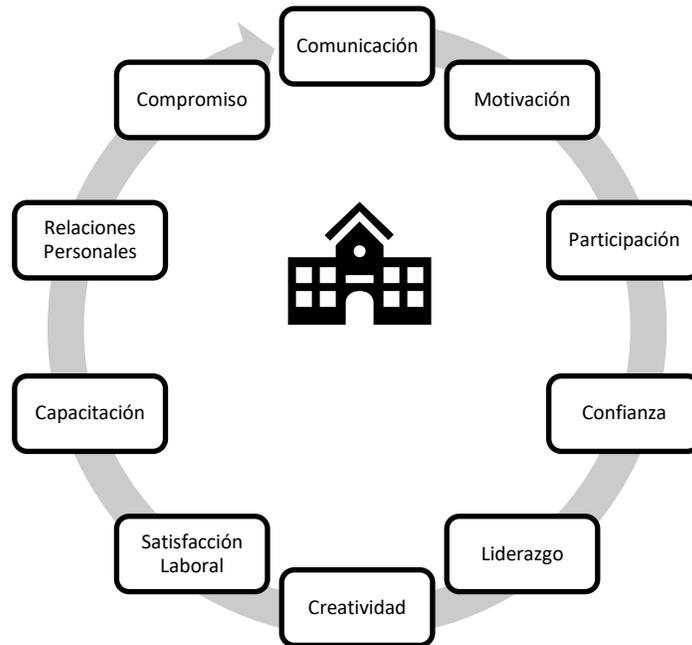
Desarrollo

¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional?

Los factores que influyen en el clima organizacional del centro educativo son los siguientes: comunicación, motivación, participación, confianza, liderazgo, creatividad, satisfacción laboral, capacitación, relaciones personales y compromiso.

Se debe de tomar en cuenta, como se expone en la siguiente Ilustración, que todos estos factores se relacionan entre sí; por ejemplo: si existe una buena comunicación entre docentes y administrativos, habrá una buena participación; si hay confianza y compromiso en la institución los colaboradores tendrán satisfacción laboral; si se está dando una buena capacitación continua y actualizada los colaboradores tendrán un mayor nivel de creatividad.

Ilustración 12 Factores que influyen en el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en los modelos de Coffman, Gonzalez-Molina, Miller & Tucker (2002) y Bris (2000).

Consejos para el centro educativo

1. Diseñar un plan de incentivos. Previamente para esto es necesario conocer los intereses y necesidades de cada uno de los colaboradores. Establecer mecanismos para reconocer en las actividades diarias el trabajo de las personas a través de acciones significativas: Por ejemplo: mejorar el café que se ofrece en la cafetera de ellos, tener un día que se les ofrezca otra bebida que les agrade a todos.
2. Ofrecer un espacio en donde los docentes tengan la oportunidad de guardar sus pertenencias personales y aprovechar los espacios libres.
3. Ambientar los espacios físicos con colores de paz y serenidad que motive a los colaboradores administrativos.
4. Acompañar pedagógicamente a los docentes del centro educativo a través de la realimentación constante sobre su quehacer.
5. Tener un proceso de control y evaluación para saber si las estrategias están realizando su objetivo.

6. Se hace necesario la evaluación constante del clima organizacional con entrevistas y encuestas para evaluar las estrategias de cambio que se están proponiendo y desarrollar la mejora continua.

Preguntas de reflexión para los directivos

1. ¿Cuál cree usted que es el factor que más influye en el clima organizacional de su institución?
2. ¿Cuáles son las estrategias que ha implementado para crear un clima organizacional favorable en su trabajo?
3. ¿De qué formas puede usted verificar que el clima organizacional es positivo para los colaboradores?
4. ¿Cuál es mi papel para promover un clima organizacional positivo?
5. ¿Qué opinión tienen los colaboradores respecto al clima organizacional de la institución?

VISIÓN Y MISIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

Definición

La misión y visión del centro educativo representan por qué y para qué de la institución educativa. Son elementos de guía fundamentales, que su desarrollo hace que se alcancen los objetivos y ayuda a desarrollar planes estratégicos. La visión le proporciona un futuro a la institución y la misión una identidad y propósito.

Importancia

La visión del centro educativo es una guía a futuro, y los colaboradores deben conocerla para visualizarse profesionalmente y personalmente más adelante cómo quieren verse y si encaja con lo que desean o pretenden alcanzar en su vida.

En la misión la institución propone actividades y estrategias para alcanzar la visión, por lo que los colaboradores deben practicarla día con día y ser parte de ella para alcanzar los objetivos y propósitos.

Desarrollo

A continuación, se expone la visión y misión del centro educativo en el cual se demuestra que se tomaron aspectos fundamentales como: el propósito, el objetivo fundamental y la comunidad educativa (docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia).

Tener una misión y visión aporta credibilidad, estabilidad y fidelidad de la comunidad educativa al centro educativo.

Visión del centro educativo

Ilustración 213 Fuente: Pixabay, libre de derechos de autor.



Tenemos la responsabilidad de convertirnos en la mejor institución educativa, en dirigir y orientar al educando para desafiar académicamente el futuro; estimular y desarrollar el liderazgo creativo en los educandos.

Misión del centro educativo

Foto 1 Propia tomada en la institución educativa durante la investigación



Que el educando lleve consigo los principios y valores, identificándolos congruentemente con su grado académico y, ser proactiva para que dé la condición futura deseada, con responsabilidad realista y pragmática.

Consejos para el centro educativo

1. Mantener la visión y misión del centro educativo a la vista de todos los colaboradores.
2. Proponer a los docentes y administrativos hacerse las siguientes preguntas: ¿Encaja la visión y misión de la institución con lo que yo quiero? ¿Cómo me veo en cinco años en la institución?
3. Es importante proponerles a los colaboradores que hagan su propia visión y misión de vida personal.

Preguntas de reflexión para los directivos

1. ¿Cómo se involucra la visión y misión en los cambios internos o externos que se dan en la institución?
2. ¿Qué cambios creen que pueden ir ocurriendo a lo largo del tiempo en la institución educativa, que puedan afectar la visión y misión de la institución?
3. ¿Qué métodos puede implementar para la divulgación de la visión y misión?
4. ¿Cómo se ha evaluado la claridad, comprensión, propósitos y estrategias de la visión y misión actualmente?

VALORES QUE SE PRACTICAN EN EL CENTRO EDUCATIVO

Definición

Son las creencias fundamentales del centro educativo en los cuales se actúa y se juzga a los

colaboradores, los pilares y la base para la convivencia. También permiten orientar los comportamientos de los colaboradores.

Estos valores están activos y en continuo desarrollo.

Foto 2 Propia tomada en actividad de convivencia



Foto 3 Propia tomada en actividad de convivencia.



Foto 4 Propia tomada en actividad de convivencia.



El centro educativo está sustentado en los valores de respeto, responsabilidad, honestidad, creatividad y generosidad, y aunque se practican actualmente y están establecidos en el proyecto educativo institucional, se deben respirar en el ambiente, y notarse en las pequeñas actividades, en cada decisión y en cada acción que cualquier colaborador realice.

Que sea fácil para los estudiantes y padres de familia identificarlos, como parte de una cultura.

Valores que se practican en el centro educativo

Respeto

Un centro educativo laico, mixto en el que se respeta todo credo o religión, raza y sexo, en beneficio de la tolerancia y convivencia.

Responsabilidad

Una obligación moral y escrito en el reglamento que se debe cumplir de acuerdo a lo que se ha establecido.

Honestidad

Es la capacidad de decir y hacer la verdad. La mentira y el engaño con dificultades que se practican con la honestidad.

Creatividad

La capacidad de desarrollar nuevas ideas, acciones y pensamientos, utilizando las inteligencias múltiples.

Generosidad

La actitud de las personas de servir y dar a los demás. Saber que con nuestra vida de alguna manera podemos hacer mejor a otros.

Fuente: Propia basada en Los Sauces (2015)

Importancia

Es importante que los docentes y administrativos conozcan los valores y los practiquen porque representan las actitudes y comportamientos que deben tener en la institución y los deben influenciar para que los practiquen en su vida diaria personal. La práctica de los mismos ayudará en el rendimiento y productividad de la institución. También son significativos para la toma de decisiones, planeación, organización y resolución de conflictos.

Desarrollo

Al ser un centro educativo laico, se respeta la práctica de todas las religiones. Los docentes o administrativos que por alguna razón religiosa no pueden participar en actividades, se les da permiso de no participar. Se valora y se respeta las cualidades de cada uno de los colaboradores.

- El cumplimiento de las prestaciones de ley en la remuneración monetaria es responsabilidad del centro educativo. Los colaboradores deben ser puntuales en sus labores y entrega de documentos a tiempo a dirección o coordinación.
- Siempre se actúa en base a la honestidad, transparencia y verdad, que sean reales y genuinos en sus actitudes.

- Cada docente pertenece a una comisión de acuerdo a sus intereses y habilidades para practicar el valor de la creatividad en la capacidad de generar nuevas ideas, acciones o pensamientos novedosos.
- Los docentes y administrativos se reúnen una vez al año para ayudar a una comunidad, se planea una actividad para llevar actividades de aprendizaje y entretenimiento con los niños y jóvenes. También cuando existe alguna necesidad entre los colaboradores se recolecta ayuda económica y se muestra aprecio de esa forma.

Ilustración 2 Fuente: Pixabay, libre de derechos de autor.



Herramientas para el centro educativo

Se exponen actividades propuestas para practicar los valores.

Valor que se practicar	Propuesta #1	Propuesta #2
Respeto	El centro educativo nos pone en una convivencia social y nos reta a convivir con personas distintas, por lo que debemos demostrar nuestra capacidad para relacionarnos con personas que piensan diferente a nosotros. Al reconocer y aceptarlos lo hace más sencillo para convivir, no confrontarlos y ser tolerantes resolviendo los conflictos con inteligencia y asertividad.	Salude “buenos días” o “buenas tardes” y siempre diga “por favor” y “gracias”.
Responsabilidad	Cuando no entrego el trabajo que se me ha delegado, presenté una excusa, y no lo pasó desapercibido.	Aproveche cada oportunidad para ser un ejemplo e

Valor que se practicaré	Propuesta #1	Propuesta #2
		influencia positiva para aquellos que lo rodean.
Honestidad	Cuando existe un problema, asuma un rol activo e intente buscar una solución.	Reconozca cuando comete un error. Y luego ofrezca una disculpa lo más pronto posible.
Creatividad	Lea y escuche material que le inspira. Libros, música, blogs, conferencias que estimulen su creatividad e inspiren para continuar cuando se presente una dificultad.	Motive a otra persona que lo necesite. Agréguele valor, puede enseñarle una destreza o habilidad en algo.
Generosidad	La generosidad es contagiosa, por lo que, si los directivos empiezan a serlo, a generar acciones de ayuda, se esparcirá por todos los colaboradores.	Sea sensible ante las necesidades de otro compañero.

Fuente: Propia basada en Los Sauces (2015).

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles son las estrategias de la institución para dar a conocer los valores a sus colaboradores?
- ¿Qué actividades se han realizado en el establecimiento educativo para incentivar la práctica de los valores promovidos por la institución?
- ¿Cómo se practican los valores en cada actividad que se realiza en el centro educativo?
- ¿Cómo se ven reflejados los valores en las decisiones que se toman en el centro educativo?
- ¿De qué forma se beneficia la comunidad educativa (padres de familia, docentes, estudiantes, administrativos) de la práctica de estos valores?
- ¿Cómo integran los valores dentro del proceso de enseñanza aprendizaje?

COMUNICACIÓN

Definición

Es la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor que interpreta la información. La comunicación es uno de los factores que más influencia tiene en el clima organizacional, por lo que tiene que estar organizado y debe ser eficiente para el buen desempeño de todos los colaboradores. La comunicación se da por varios medios para una mejor recepción, ya que es la herramienta más importante y poderosa de la institución.

Importancia

¿Por qué comunicar? Es importante que todos los miembros del centro educativo conozcan las actividades diarias, mensuales y anuales que se realizan, porque los efectos positivos de la comunicación se hacen evidentes en el clima organizacional y mejora el entorno para lograr los objetivos que se proponen.

Desarrollo

El centro educativo valora las sugerencias de todos los miembros. La comunicación interna es una de las principales herramientas que se utiliza para favorecer la comunicación de los colaboradores. Un ejemplo es el buzón de sugerencias que se tiene para los colaboradores. -En el Anexo 9, se propone un formato de minuta para las reuniones que se tienen en el centro educativo.

Buzón de Sugerencias

Foto 5 Propia tomada en la institución educativa.



Cartelera informativa

El desarrollo de una cultura comunicativa es en beneficio de todos los docentes y administrativos, y a manera de involucrar a los miembros del centro educativo se propuso este espacio de información en donde se tiene, una parte en la cartelera en la que se pueden poner anuncios e intereses por parte de ellos y otra parte informativa de las actividades del centro educativo.

Foto 7 Propia tomada en la institución educativa.



Foto 6 Propia tomada en la institución educativa.



Consejos para los directivos

1. Se deben tomar en cuenta las barreras que existen en la comunicación en la institución:
 - a. La falta de comprensión del objetivo que se quiere comunicar.
 - b. El mensaje no satisface las necesidades del colaborador.
 - c. Las palabras que se utilizan para comunicar el mensaje no son las adecuadas.
 - d. La situación física del que comunica o el que recibe no son los adecuados.
 - e. No se tiene una preparación anticipada de la agenda de los que se quiere comunicar.

2. Para facilitar la comunicación es importante que el emisor y receptor no tengan prejuicios, seleccionar el medio apropiado para transmitir el mensaje con un lenguaje positivo, por ejemplo: iniciar con elogiar a algún colaborador antes de iniciar una sesión, utilizar “nosotros” en lugar de “yo”.

3. Uno de los objetivos en la comunicación en el centro educativo son las instrucciones que se dan a los docentes y administrativos. Son informados continuamente acerca de tareas que se deben accionar en el centro educativo. Se pueden utilizar varios medios de comunicación, como, por ejemplo: oral, por medio de reuniones, escrita, por medio de memorandos, por correos electrónicos, por videos, se debe buscar la interacción y utilizar dinámicas para mejorar la recepción de la comunicación.

Preguntas de reflexión para los directivos

1. ¿Cómo garantizamos que se están utilizando los métodos adecuados en la comunicación del centro educativo?
2. ¿Cómo se está evaluando la eficiencia de la comunicación en el centro educativo?
3. ¿De qué forma se han preguntado a los colaboradores si les está llegando la información que estamos transmitiendo?
4. ¿Qué líneas de acción se están desarrollando para mejorar la comunicación?

MOTIVACIÓN

Definición

La motivación surge de buscar motivos que generen actitudes positivas y levanten el ánimo de los colaboradores del centro educativo y logren resultados afirmativos en los objetivos que se proponen. El clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados. La imposibilidad de los colaboradores de satisfacer sus necesidades como la de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por lo tanto, afecta el clima organizacional (Chiavenato, Fuente y Montaña, 2006).

Importancia

La motivación de los colaboradores en el centro educativo es importante para que se sientan bien consigo mismos, con respecto a los demás y sean capaces de enfrentar por ellos mismas las exigencias laborales que se les presentan cada día. Se debe de tomar en cuenta que cuando el clima organizacional esta con baja motivación, se dan sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso algunos colaboradores presentarán actitudes agresivas. Cuando la motivación es alta, mejoran las relaciones interpersonales, ponen más interés, se da un espíritu de colaboración y compromiso con la institución y las tareas diarias.

Desarrollo

¿Cómo se práctica en el centro educativo?

Práctica del “bien hecho”

Se selecciona un docente cada dos meses y se coloca en la cartelera de información.

Perfil de candidato:

- Mostrar actitudes positivas en sus labores diarias.
- Realizar actividades innovadoras en la realización de su trabajo.
- Ser responsable en la entrega de planificaciones semanales a la coordinación.
- Influir, al menos un compañero de trabajo a realizar mejor sus actividades.
- Asistir puntualmente en su horario de trabajo durante el mes.

Proceso de inducción

(Esta estrategia es adicional a los procesos de inducción)

- Se realiza una reunión a inicio de ciclo escolar específicamente con los de nuevo ingreso y asignarles un mentor, dentro de los colaboradores que más tiempo tengan laborando el centro educativo.
- Es importante que todos los colaboradores se sientan parte del centro educativo. Tener un ambiente de integración al personal, generar optimismo y ganas de trabajar, esto hará que se integren de una mejor manera al equipo de trabajo.
- Contar con un proceso de integración al centro educativo (Ver en el Anexo 1 sugerencias para el primer día laboral).

Foto 8 Propia tomada en la institución educativa.



Consejos para los directivos

1. Mantener a un colaborador motivado, no solo es cuestión económica, la satisfacción personal es una de las razones más importantes para que un docentes o administrativo este con motivación en su trabajo.
2. Permitir que los colaboradores tengan logros personales los motiva, porque vemos que las áreas emocionales influyen en gran manera su motivación. Hacer un balance entre la vida laboral y la vida familiar, ayuda a crear lazos de lealtad hacia el centro educativo.
3. Tener un buen trato laboral es primordial en el centro educativo, desarrollar un clima agradable, que incentive las relaciones humanas, un trato cordial y mutuo de los docentes y administrativos, es esencial ejercitar el carisma y una comunicación positiva, que predomine y no lo negativo.

Preguntas de reflexión para los directivos

- ¿De qué formas se ha motivado a los colaboradores en esta semana?
- ¿De qué forma se están realizando actividades y teniendo detalles con los colaboradores en el centro educativo?
- ¿De qué maneras se ha introducido a los nuevos colaboradores últimamente?

Foto 9 Propia tomada en la institución educativa.



PARTICIPACIÓN Y RELACIONES PERSONALES

Definición

En el centro educativo se promueve la participación de los administrativos y docentes en las diferentes actividades que se promueven en la institución, como, por ejemplo: capacitaciones, reuniones con padres de familia, actividades de convivencia, entre otras. Las relaciones humanas son el conjunto de comportamientos que se tienen entre los colaboradores, la simpatía, aceptación, personalidades, que se refleja entre ellos.

Importancia

El colaborador participando de la planificación y organización de sus tareas da como resultado que se sienta con más confianza y compromiso con el centro educativo. Cuando los colaboradores perciben ese sentimiento de valor a sus ideas y sugerencias, los incentiva a seguir participando e involucrando. Las relaciones personales en el centro educativo comienzan con el respeto sincero, poner en práctica la tolerancia y ver lo mejor de cada uno, enfocarse en las habilidades y fortalezas de cada uno, éstas son esenciales para tener un clima organizacional favorable.

Estrategias

Actividades que se llevan a cabo en el centro educativo

- Al finalizar el ciclo escolar, se premian a los docentes y administrativos que han participado en todas las capacitaciones. Esto incentiva en la asistencia a las actividades que el centro educativo realiza.
- Se coloca un espacio en la cartelera informativa para exponer las actividades que los docentes y administrativos realizan de lo aprendido en las capacitaciones.

Foto 12 Fuente: propia tomada en la institución.



Foto 11 Fuente: propia tomada en la institución.



Foto 10 Fuente: propia tomada en la institución.



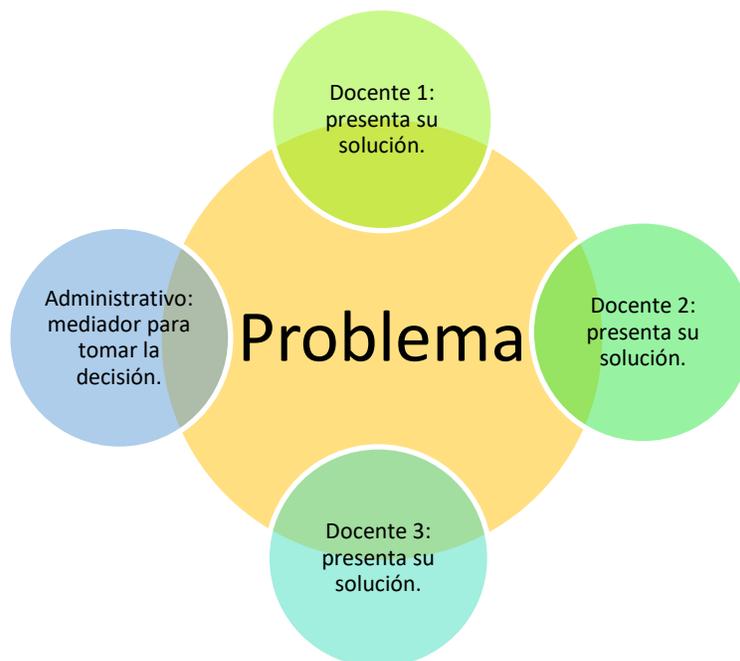
Consejos para los directivos

Se aconseja fortalecer las relaciones personales en el centro educativo, por lo que se muestran ejemplos de actividades que se pueden llevar a cabo.

- **Círculo de soluciones**

Se seleccionan a dos o tres docentes, también se pueden incluir a administrativos, para darle solución a un problema.

Ilustración 3 Participación en la solución de problemas



Fuente: Elaboración propia basada en la actividad del círculo de soluciones.

Preguntas de reflexión

- ¿De qué maneras se han tomado en cuenta las opiniones de los colaboradores en las reuniones que se han realizado?
- ¿De qué maneras se han involucrado a los padres de familia en las actividades que se han realizado?
- ¿Cómo se ha apoyado personalmente a algún colaborador?

CONFIANZA Y COMPROMISO

Definición

La confianza es la seguridad que los colaboradores tienen acerca del centro educativo.

El compromiso es la capacidad que tienen los colaboradores de valorar su trabajo y desarrollar sus actividades con conciencia y responsabilidad.

Los colaboradores se identifican con la institución educativa creando vínculos personales y profesionales, al generar esta confianza adquieren el compromiso con su trabajo. Algunos consideran el trabajo su segunda casa o su segunda familia, ya que la convivencia es de todos los días por varias horas al día.

Importancia

La confianza y compromiso son elementos importantes, porque sin ellos no hay liderazgo en el equipo de trabajo, ya que deben generarse esa seguridad, valor y responsabilidad en ellos.

Los colaboradores comprometidos harán los objetivos de la organización propios, apoyando las decisiones que se toman. Además, que desarrollarán su carácter de estabilidad y mejorará el porcentaje de rotación de personal.

Desarrollo

La confianza y el compromiso se van desarrollando a medida que los colaboradores se enfrentan a situaciones en los cuales deben poner en práctica estos dos elementos.

A continuación, se muestra algunas formas en como el centro educativo incentiva la confianza y compromiso entre los colaboradores y hacia la institución.

1. Éxitos del centro educativo

Cada mes en el día que se reúnen los docentes y administrativos en la actualización mensual, se muestran las mejoras y oportunidades que se dan dado en la organización.

2. Hoy es “mi día”

Celebramos el día de cada uno de los miembros de mantenimiento, choferes de bus escolar y administrativos.

¿Cuándo? Este día es establecido por dirección de acuerdo a la planificación anual de actividades. ¿Cómo? Cada uno de los colaboradores dará un presentación de 20 a 25 minutos de lo que realiza en su trabajo y quedará a su discreción y creatividad la actividad que realice.

Consejos para el centro educativo

- La confianza toma poder cuando al momento de tomar una decisión se realiza con convicciones y argumentos, no importando si la decisión es decir no, al contrario de promesas que no se cumplen en la institución.
- Los directivos deben ganar la confianza de sus colaboradores desarrollando buenas relaciones entre ellos. Estas relaciones son esenciales para generar el compromiso entre el equipo de trabajo y para mejorar la productividad en el centro educativo.
- Una de las herramientas que se pueden utilizar es la realización de un Manual de la Historia del centro educativo y dedicar un tiempo para dar a conocer la historia de la institución y las personas que la fundaron.

Preguntas de reflexión

- ¿De qué manera se ha hablado del buen trabajo y desempeño de algún colaborador en las reuniones de capacitación del centro educativo?
- ¿Cómo han sido las actividades diarias que se están teniendo para dar a conocer la visión y misión del centro educativo?

“El compromiso individual con un esfuerzo colectivo es lo que hace que un equipo, una empresa o una sociedad funcionen.”

Vince Lombardi

Foto 13 Fuente propia tomada en la institución educativa.



LIDERAZGO

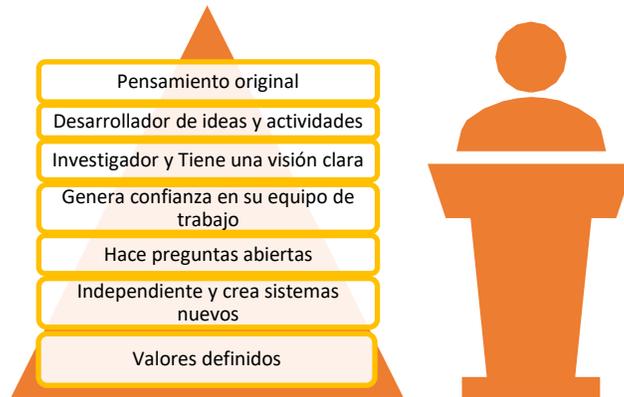
Definición

Un líder es la persona que influye y guía a sus colaboradores, haciendo que su equipo trabaje con motivación en el logro de metas y objetivos del centro educativo.

El liderazgo tiene que ver con influir en los demás, saber dirigir y trabajar en equipo. Hacer que otras personas confíen y puedan seguir los pasos del líder. El liderazgo empieza de adentro en trabajar en la persona misma primero, una transformación individual para luego poderla hacer a los que le rodean. Un líder debe invertir en su autoconocimiento, autogestión y autocontrol, como se dice comúnmente se predica con el ejemplo.

Características de un líder

Un líder tiene un pensamiento en forma original, desarrolla ideas y actividades, es investigador, confía en su gente y equipo de trabajo, es independiente y crea sistemas nuevos.



Fuente: Elaboración propia basada en Avendaño & Wise (2013).

Importancia

Es importante que el liderazgo del centro educativo se concentre en tener buenas prácticas y estrategias en la planificación, organización, ejecución y control, que son los procesos básicos de la administración. Los líderes son de influencia para sus colaboradores por lo que es importante que ejecuten eficientemente sus tareas y responsabilidades.

Desarrollo

En este ciclo escolar se inicia la capacitación de liderazgo “La transformación está en mí” de John C. Maxwell, un programa de 30 semanas en el que se dividieron en cuatro grupos que se reúnen una vez por semana a discutir temas acerca de liderazgo. Se realizan reflexiones al finalizar cada sesión. El material se puede encontrar en “www.guatemalaprospera.org”.

A continuación, se muestran fotografías de las sesiones que se han tenido en el centro educativo.

Fotos 14: Fuente propia tomadas en la institución educativa.



Consejos para el centro educativo

1. Realizar talleres que fomenten el Liderazgo
 - a. (En el Anexo 2 se da un ejemplo de cómo se puede realizar).
2. Realizar un test de liderazgo, para ubicar que tipo de líder es cada uno de los docentes y administrativos.
3. La realización de un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en donde cada colaborador exponga cada elemento. (Ver más acerca de esta técnica en Anexo 3)

Preguntas de reflexión

1. ¿Cómo se están inspirando los colaboradores a ser líderes?
2. ¿Qué actividades se están realizando para promover el liderazgo en la institución?
3. ¿De qué forma se brindan espacios a los colaboradores que están influenciando e inspirando en la institución?
4. Describa los roles que desempeñan en función del liderazgo. Luego de hacer este ejercicio, ¿Hay claridad por parte de la institución en los roles que cada uno desempeña?

CREATIVIDAD

Definición

La creatividad es la capacidad que tienen los colaboradores de modificar o transformar y generar ideas acerca de lo que ya se conoce o nuevos conocimientos.

Giménez (2006) expone que la creatividad se debe trabajar en cuatro dimensiones: la persona, el proceso, el ambiente y el producto.

Importancia

Fomentar la creatividad consigue que los colaboradores ejerciten su mente. Les permite realizar sus tareas y actividades utilizando nuevas técnicas, nuevos materiales o recursos en beneficio de la institución educativa. Un colaborador creativo, modifica su entorno, lo adapta en su beneficio, fines y objetivos y los del centro educativo, también tiene la capacidad de enfrentarse a cambios e imprevistos, buscar soluciones, ser crítico y buscar nuevas soluciones.

El reto para el centro educativo es fortalecer los entornos para incentivar la creatividad en todos los colaboradores.

Estrategias

Fomento de la creatividad en el clima organizacional

La incentivación de ambientes con plantas naturales e inclusión en los ambientes de oficina.

- La implementación de una librería con libros de diferentes temas para la utilización de los docentes y administrativos.

Los pueden prestar sin ningún costo.

Foto 14 Fuente: propia tomada en la institución educativa.



Consejos para el centro educativo

Se aconseja realizar actividades que ejerciten a los colaboradores para pensar diferente. A continuación, se explican brevemente algunos ejemplos para realizar con los colaboradores.

-Ejercitar el uso de mapas mentales, que es una herramienta Gráfica, que promueve el pensamiento lineal y ayuda a crear conexiones nuevas entre las ideas.

-Desarrollar la creatividad y pensamiento divergente con ejercicios (Ver anexo 7).

- El objetivo es que los colaboradores puedan generar ideas creativas, mostrándoles nuevas formas de ver las cosas y ayudándoles a realizar vínculos nuevos.

-Se aconseja hacer reuniones en donde los docentes y administrativos puedan expresar sus ideas.

La creatividad es una habilidad que se puede desarrollar en todos los docentes y administrativos del centro educativo.

Foto 15 Fuente: propia tomada en la institución educativa.



Fotos: Fuente propia tomadas en la institución educativa.

Preguntas de reflexión

- ¿De qué maneras han estado abiertas las puertas de los directivos para ideas nuevas e innovadoras?
- ¿Cómo se han creado las condiciones necesarias para crear ambientes en donde fluyan las ideas en beneficio de la educación?

SATISFACCIÓN LABORAL

Definición

Es un conjunto de sentimientos y emociones positivas o negativas que los docentes y administrativos perciben en sus tareas y responsabilidades diarias, son las actitudes y emociones que demuestran en su trabajo (Davis & Newstrom, 2003). La satisfacción laboral no se enfoca solamente en las remuneraciones monetarias, sino también en lo que para ellos significa su trabajo en su bienestar personal.

Importancia

La satisfacción laboral de los colaboradores es esencial en cada una de las tareas diarias, para que muestren motivación y esfuerzo, cada día, en lograr los objetivos propuestos. Este factor de influencia va ligado con el compromiso, porque un colaborador satisfecho con su trabajo, es más productivo, está motivado, y es de influencia con sus compañeros, mostrando su liderazgo.

Se tiene que tomar en cuenta que la satisfacción laboral es individual, lo que a un colaborador le satisface, puede que a otros no, los intereses y necesidades son distintas.

Desarrollo

A continuación, se presentan estrategias para alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral en el centro educativo.

1. Atender las situaciones personales o de emergencia de los colaboradores. Por ejemplo: Promover el uso de seguros médicos, la creación de un botiquín para uso y bienestar de los docentes y administrativos en donde se tengan medicinas básicas para su uso.
2. Incentivar el crecimiento profesional. Por ejemplo: Gestionar becas de estudios haciendo alianzas con alguna universidad. Participar en cursos o diplomados de universidades que muchas veces las ofrecen sin costo.

3. Brindar oportunidades de crecimiento laboral dentro o fuera de la institución. Por ejemplo: Buscar en otras instituciones educativas oportunidades que requieran otros perfiles y ofrezcan mejoras a los colaboradores.
4. Desarrollar actividades en donde se facilite oportunidades para desestresar y evitar el “*burn out*” docente. Por ejemplo: Aprovechar momentos en los que se incentive la risa entre ellos, que los ayuda a liberar el estrés.
5. Desarrollar desafíos para empoderar a los colaboradores y que pongan en práctica sus habilidades y capacidades. Por ejemplo: Conocer los intereses y habilidades de cada uno de los colaboradores, tomándolas en cuenta en la realización de equipos de trabajo.

Consejos para el centro educativo

Se recomienda aumentar la satisfacción laboral en la institución. Se aconseja practicas estrategias para el bienestar de los colaboradores, a continuación, se muestran algunas que se pueden desarrollar.

- **Políticas de bienestar**

Se incluyen las siguientes políticas de bienestar para los colaboradores y administrativos.

1. Realizar un tiempo de reflexión una vez a la semana, en los primeros minutos del día, se puede incluir una oración. Esto ayudará a introducirse a la rutina.
2. Sonríe con frecuencia, contagia tus sonrisas.
3. Reconoce tu trabajo, felicítate y anímate a ti mismo a hacer bien las cosas.
4. Sé agradecido con tus compañeros, y contribuye con ellos con palabras de aliento y ánimo.

- **Realizar entrevistas de salida del centro educativo**

(ver en el Anexo 5 un ejemplo)

Para los docentes y administrativos que dejan de laborar en la institución es necesario conocer las razones por las que el colaborador ha decidido dejar de laborar en la institución.

Se presentan algunos consejos para mejorar la Satisfacción de los colaboradores:

- Oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- Crear programas de reconocimiento de logros y metas.
- Mejorar el ambiente de compañerismo y comunicación.
- Permitir una mejor distribución del tiempo y carga de trabajo.
- Tener ambientes agradables de trabajo, como, por ejemplo: sillas cómodas para los docentes y administrativos, colocar plantas, decorar creativamente las paredes, brindar útiles y herramientas necesarias para cada colaborador, entre otros.

Preguntas de reflexión

- ¿Qué maneras los colaboradores sienten que su trabajo es valorado en el centro educativo?
- ¿Cómo se está incentivando para que cada colaborador tenga los recursos necesarios para realizar su trabajo?
- ¿Cómo se está fomentando la autonomía en los docentes y administrativos en el centro educativo?
- ¿De qué formas los colaboradores están encontrando satisfacción personal en el centro educativo?

Definición

Es el desarrollo de una actualización continua que se desarrolla en el centro educativo, que se da en beneficio de la mejora constante, también se busca responder a necesidades laborales, mejorar el conocimiento, habilidades y conductas de todos los colaboradores.

Importancia

Se espera que las actualizaciones continuas asistan a los colaboradores y sean de calidad para que cubran sus necesidades y aumenten las expectativas de trabajo. Estas son importantes porque buscan las mejores opciones para solucionar problemas que puedan existir en los equipos de trabajo.

Desarrollo

Las actualizaciones continuas actualmente en el centro educativo se realizan en horario de trabajo, por la mañana, antes de iniciar clases. También se realizan una vez al mes, en horario por la tarde, con dinámicas y actividades que facilitan la comprensión del tema que se expone, utilizando la tecnología y medios audio visuales. Estas también se ven como una inversión en beneficio de la institución para crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores.

Consejos para el centro educativo

1. Es importante primero hacer un diagnóstico de necesidades para conocer mejor que exigencias existen. Luego se debe hacer un programa de actualizaciones continuas durante el ciclo escolar. Ejecutarlo con los colaboradores, teniendo un control y evaluación del mismo.
2. Es importante utilizar diferentes métodos y técnicas de enseñanza durante las actualizaciones, ya que no todos los colaboradores aprenden de la misma forma.

3. La etapa de evaluación es una de las más importantes, porque hay que determinar hasta qué nivel se produjo los objetivos de cambio deseados y también evaluar el comportamiento de los colaboradores.
4. En cada nueva contratación se hace primordial que el colaborador tenga el conocimiento necesario para desempeñar sus labores diarias, así mismo, conozca elementos indispensables del centro educativo, como, por ejemplo: la visión, misión, valores, objetivos y reglamentos de la institución. Por lo que se debe tener un plan de entrenamiento para colaboradores nuevos, en donde se les explique cada uno de los elementos anteriores. Esta capacitación será necesaria para que el colaborador desempeñe eficientemente su trabajo. Se puede incluir también formatos para hacer sus planificaciones anuales, mensuales y semanales, formatos para evaluaciones, explicaciones básicas y útiles en su nuevo trabajo.
5. En el Anexo 6, se explica un ejemplo de cómo podría ser un evento de actualización.

Preguntas de reflexión

- ¿De qué maneras se incentiva a los colaboradores a ser mejores y tener actitudes positivas?
- ¿De qué maneras se mejora el conocimiento y el desempeño?
- ¿Cómo se desarrolla el compromiso de los colaboradores con la empresa?
- ¿De qué manera se mejora las relaciones de los directivos con los colaboradores?
- ¿Cómo se ayuda en la solución de problemas y dificultades a los colaboradores?

REFERENCIAS

- Avendaño, K., & Wise, D. (febrero de 2013). *USAID/ Reforma Educativa en el Aula*. (USAID, Ed.) Recuperado el junio de 2016, de www.usaidlea.org/images/Coaching_para_el_liderazgo_educativo_LR.pdf
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. (U. d. Alcalá, Ed.) *Revistes Catalanes amb Accés Obert*(27), 103-117. Recuperado el 7 de febrero de 2016, de www.raco.cat/indez.php/Educar/article/download/20736/20576
- Candelo, C., Ortiz, G., & Unger, B. (2003). *Fondo Mundial para la Naturaleza*. (I. p. DSE, Ed.) Recuperado el enero de 2017, de http://www.gwp.org/Global/GWP-Sam_Files/Publicaciones/Hacer-talleres-gu%C3%ADa-para-capacitadores-esp.pdf
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (séptima edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 13 de febrero de 2016
- Coffman, C., Gonzalez-Molina, G., Miller, J., & Tucker, K. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organization drive growth by unleashing human potencial*. New York: Warner Books.
- Los Sauces, C. E. (2015). *Proyecto Educativo Institucional*. Guatemala. Recuperado el 12 de febrero de 2016

ANEXOS 1

Sugerencias para el Centro Educativo en el Primer Día Laboral

Sugerencias para el primer día de trabajo
1. Preparar los documentos que debe firmar, contratos, reglamentos entre otros.
2. Tener un grupo de colaboradores antiguos encargados de dar la bienvenida a los nuevos.
3. Ofrecer un recorrido físico por todas las instalaciones del Centro Educativo.
4. Presentar el manual de información del Centro Educativo en donde se muestra la visión, misión, valores, políticas, reglamentos, entre otros.

Anexos 2

Actividades para incluir en un taller de liderazgo

Nombre	Representando diferentes personajes
Materiales	Participantes, papel y lápices para apuntar los personajes.
Organización	Se debe distribuir papeles entre los participantes (el pesimista, el experto, el proactivo, el positivo, el enojado, el alegre, el genio, entre otros) y dejar que cada uno elija su personaje.
Desarrollo	El director del juego expone un problema y entre todos deben darle solución interpretando su papel en el personaje. Conclusiones: El director de la actividad realiza las siguientes preguntas a los participantes, creando una retroalimentación, ¿Cómo se siente cada uno al representar su papel?, ¿Se identifica con su papel?, ¿Qué escenarios se mostraron? y ¿A quiénes identificaron como líderes y por qué?.
Duración	Una hora.
Nombre	Presentación de diferentes líderes que han marcado la historia: Incluyendo líderes educativos.
Materiales	Participantes
Organización	Repartir a cada participante la biografía de un líder.
Desarrollo	Se presentará el resumen de la biografía de cada líder y se expondrán las siguientes preguntas de cada uno: ¿Por qué se considera un líder? ¿Qué tipo de líder es? ¿Qué podemos aprender de su liderazgo? Y se tendrá una discusión del tema. Al finalizar cada uno de los participantes expondrá su aprendizaje.
Duración	Aproximadamente una hora

Continuación de las actividades para incluir en un taller de liderazgo

Nombre	La exposición y presentación oral de un tema
Materiales	Participantes y expositor. Material audiovisual.
Organización	Se realiza en un salón en donde se colocarán sillas para los participantes.
Desarrollo	El expositor lo realiza de forma oral, utilizando el equipo audiovisual. Se promueve la participación y el interés por el tema. Al finalizar la exposición, se dejará un espacio para preguntas por los participantes.
Duración	30 minutos

Nombre	Lectura para comentar
Materiales	Hojas con la lectura.
Organización	A los participantes se les entrega el material de apoyo. Se puede entregar el material de lectura unos días antes para mejorar el proceso y que puedan leerlo con calma y meditarlo.
Desarrollo	La persona facilitadora debe conocer previamente la lectura y el tema. Se realiza la lectura del material de apoyo. Se pide a los participantes que marquen las ideas principales o las que les llamaron más la atención. Se promueve una discusión acerca del tema. El facilitador puede promover una plática de experiencias acerca del tema. Puede haber tiempo para preguntas. Se realizan conclusiones acerca del tema para cerrar la actividad.
Duración	40 minutos.

Anexos 3

Técnica FODA, para fortalecer el liderazgo en el centro educativo.

Esta es una técnica que permite hacer un autoanálisis y diagnóstico de los aspectos básicos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas, son capacidades o recursos que nos ayudan a alcanzar nuestros objetivos.

Las debilidades, es la falta de capacidades o condiciones que pueden dificultar el logro de metas u objetivos.

Las oportunidades, son las opciones que tengo y puedo aprovechar, los estudios que pueda tener.

Las amenazas, son las circunstancias que puedan afectarme en el futuro próximo, los cambios que sucederán y me perjudicarán.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Se debe tomar en cuenta que una fortaleza se puede convertir en una debilidad si se abusa de ella. Una oportunidad que se pierda, se puede convertir en una debilidad o en una amenaza. Las debilidades o amenazas se pueden transformar en oportunidades también.

Anexos 4

Evaluación trimestral de los valores

¿Quién lo evalúa?

La dirección y coordinación.

¿Qué se evalúa?

Realizar un perfil de cada valor para evaluación.

Se puede realizar la siguiente pregunta:

¿Cómo cada docente y administrativo está aplicando los valores del centro educativo?

¿Cómo se evalúa? Utilizando el formato que se expone en la siguiente página.



Evaluación trimestral de valores en el centro educativo

Valor a evaluar	De 1 a 10 ¿cómo evalúa ese valor en vida personal? (siendo el 10 la calificación de más valor)	¿Cómo lo ha practicado?
Respeto		
Responsabilidad		
Honestidad		
Creatividad		
Generosidad		

Anexos 5

Entrevistas de salida del Centro Educativo

¿Cuál es el objetivo principal de la entrevista?

Recabar información para saber cómo podremos mejorar el factor de la satisfacción laboral en el Centro Educativo y las relaciones personales.

¿Quién la realiza?

La dirección general o coordinación. Se debe buscar un colaborador de recursos humanos, preferiblemente que no sea su jefe inmediato para evitar cualquier conflicto y buscar fidelidad y neutralidad en la información que se requiere.

Se debe permitir la reflexión y también retroalimentación para beneficio del Centro Educativo.

¿Qué aspectos se deben de tomar en cuenta?

Factores a tomar en cuenta para realizar la entrevista:

- Considerar el tiempo laborado en el Centro Educativo.
- Motivos para dejar el Centro Educativo.
- Grado de satisfacción que el Centro Educativo le dejó como experiencia laboral. Respecto al salario, ambiente de trabajo, satisfacción laboral, logros, relaciones personales, equipo de trabajo, carga de trabajo, entre otros.
- Sugerencias y recomendaciones para el Centro Educativo.

¿Cómo debe ser el ambiente en la entrevista?

- Se debe lograr tener un clima de confianza entre el colaborador y el entrevistador.
- Escuchar al colaborador y dejarlo hablar.

¿Qué hacer con la información recabada?

La persona encargada de realizar la entrevista, debe presentar un informe al equipo de recursos humanos. Realizar una comparación con entrevistas anteriores. Y establecer conclusiones enriquecedoras en mejora del clima organizacional del Centro Educativo. Tomar en cuenta que estos datos deben ser confidenciales para no ocasionar ningún problema.

Anexos 6

¿Cómo hacer eventos de capacitación?

¿Por qué se realizan?

La principal característica de los eventos es transmitir conocimientos y técnicas de actualización a los docentes y administrativos. Con el objetivo que los colaboradores puedan aplicarlo a su vida personal y en sus labores diarias.

Esta capacitación es una herramienta práctica que mejora las labores de cada uno. El aprendizaje no es solo de una vía de dirección, sino que es un proceso de aprendizaje mutuo y de retroalimentación, porque todos sabemos algo y juntos podemos aprender mejor y más.

¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta al realizarlos?

- Se debe atender las necesidades de los colaboradores. Atención a los problemas que se han dado. Tomar en cuenta las actividades del plan anual del Centro Educativo.
- Es importante que las participaciones en los eventos sean dinámicas, porque esto aumenta la motivación individual, y cuando los colaboradores hacen el aprendizaje es significativo.
- El análisis previo de las necesidades. Las preguntas clave para la planificación. El diseño del programa y el diseño del contenido.

Algunos factores que se pueden tomar en cuenta en el desarrollo de los eventos de actualización

- Exponer a los participantes el objetivo del evento de actualización antes de comenzar. Al conocerlo, todos los participantes conocerán el propósito y podrán evaluar al terminar.
- Permitir a los participantes tener la libertad de aprender de la forma que quieran hacerlo, este respeto tendrá una mejor aceptación en la nueva información que se da.
- Los participantes aprenden de las experiencias que se exponen, pero también ellos participan con sus propias experiencias, es un aprendizaje mutuo.

¿Cuáles son algunos tipos de eventos de actualización que se pueden desarrollar?

1. La exposición: La presentación de un tema por un experto. Una de sus características es que se puede dar la información a varias personas en poco tiempo.
2. El simposio: La presentación de un grupo de cuatro a seis personas expertas en un tema, cada una realiza una exposición oral enfrente de los participantes.
3. La mesa redonda: La exposición de tres a seis especialistas que simultáneamente exponen acerca de un tema. La característica es que se obtienen diferentes puntos de vista. Se debe tener un moderador que lidere la mesa redonda y al finalizar concluya el tema, motivando la diversidad de opiniones.
4. El panel: Un grupo de tres a seis personas expertas dialogan libremente acerca de un tema o varios temas. Se tiene un moderar. La conversación es informal y espontánea.
5. El congreso: Es una exposición con muchos participantes que se desarrolla a través de una idea, un tema o un problema. Los expertos exponen temas y subtemas simultáneamente, y los participantes pueden elegir entre los diferentes temas de acuerdo a su interés o necesidad.
6. El taller: Combina teoría y práctica alrededor de un tema, aprovechando las experiencias de los participantes y sus necesidades de capacitación. La finalidad es que los participantes logren apropiarse de los aprendizajes y tener reflexiones y discusiones alrededor de los conceptos compartidos. Una de sus características es que se puede desarrollar en un ambiente grupal y participativo.

(Candelo, Ortiz, & Unger, 2003)

Preguntas que se deben responder al planificar un evento de actualización

¿Por qué se realiza el evento?	¿Cuál es la situación actual y deseada?
¿Para qué se realiza el taller?	¿A quiénes se dirige el taller?
¿Cuál será el contenido del taller?	¿Qué conocimientos se desean transmitir?
¿Quiénes serán el equipo de capacitación?	¿Horario del evento?
¿Qué recursos requiere el taller?	¿Con qué recursos se cuenta?
¿Qué recursos es necesario conseguir?	¿Cuánto tiempo se requiere para el evento?
¿Dónde y cuándo se realiza el taller?	¿Cuáles son la metodología y las herramientas adecuadas para el evento?

Fuente: Elaboración propia basado en Candelo, Ortiz & Unger (2003).

Algunas recomendaciones para la organización de un evento de actualización

- Mantener la tranquilidad. Siempre tener un plan alternativo por prevención, siempre hay cambios imprevistos.
- Es recomendable ser comunicativo, y confirmar dos veces lo que se ha planificado.
- La práctica de la creatividad en cada etapa de la organización es necesaria. En la escasez de recursos fluye la creatividad para encontrar recursos sin costo.
- La organización de cada evento de actualización debe tomarse como una oportunidad de aprendizajes para el equipo.

(Candelo, Ortiz, & Unger, 2003)

A continuación, se muestra un ejemplo para la organización de un evento de actualización:

Tarea	Persona Responsable	Tiempo Necesario	Durante qué plazo	Fecha límite antes del evento	
Definir objetivos	Coordinador	10 horas	2 semanas	2 meses	
Elaborar invitación	Coordinador	3 horas	1 semana	1 mes	

Fuente: Elaboración propia basado en Candelo, Ortiz, & Unger (2003).

Se deben colocar las tareas según el evento de actualización que se realiza, y en el cuadro de persona responsable, se pueden colocar los nombres de las personas del Centro Educativo encargadas de esa tarea.

Anexo 7

Ejercicios para desarrollar la creatividad y pensamiento divergente

Algunas de las características de las personas creativas son: la habilidad de fluidez para las ideas, sensibilidad para resolución de problemas, flexibilidad para transformar y adaptar estrategias para alcanzar objetivos, originalidad y capacidad para las novedades.

A continuación, se muestran algunas actividades que se pueden realizar para ejercitar la creatividad en los colaboradores.

- Juego de palabras encadenadas. Se realiza un listado de vocabulario y los participantes forman frases con sentido.
- Hacer listados de palabras con sinónimos. Se reparte a los participantes un listado de palabras para que lo resuelvan y adquieran fluidez de palabras.
- Resolución de problemas de casos. Se reparte a los participantes un caso y se le da un tiempo estimado para resolverlo.
- Resolución de acertijos.
- Realizar un paseo o visitar a algún jardín o parque. Los participantes deben estar expuestos a la naturaleza y hacerlos sentir en libertad.
- Aprender a sintetizar. Exponerles un video (*youtube*) o una película. Los participantes deben sintetizar, pueden utilizar cuadros o tablas. Exponer las síntesis de cada uno.
- Relación de imágenes. Se utiliza material audiovisual (computadora y cañonera) en donde se exponen dos fotos que no tienen ninguna relación y los participantes deben pensar y escribir cómo pueden estar relacionadas.
- Crear historias o cuentos. En una hoja cada participante debe inventar una historia y al finalizar contarla a todos.

Anexo 8

Propuesta para la inclusión de los valores en la Planificación Curricular del Centro Educativo.

PLANIFICACIÓN TERCERO PRIMARIA

Grado	<ul style="list-style-type: none">• Tercero primaria
Tema / Contenido	<ul style="list-style-type: none">• Construcción de patrones
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Construye patrones y establece relaciones que le facilitan la interpretación de signos y señales utilizados para el desplazamiento en su comunidad y otros contextos.
Valor que se practica	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál? Responsabilidad• ¿Cómo? Incluir en la hoja de trabajo patrones de responsabilidades que tienen los niños en la clase, e ir explicando este valor y su práctica.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Juego de patrones• Hoja de trabajo• Revisión
Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Juegos de patrones• Pizarrón y marcadores• Hoja de trabajo
Tiempo	<ul style="list-style-type: none">• 35 minutos
Observaciones	

Anexos 9

Se propone el siguiente formato para las reuniones que se realizan con los docentes y administrativos. Esta es una estructura para mejorar la organización, también sirve como un archivo para guardar la información y que pueda estar disponibles en cualquier momento por cualquier razón. La información debe ser: (1) Específica: No generalizar, marcar equipos, tipos de recursos, fechas y nombres de personas responsables. (2) Concisa: La información debe ser breve y puntual. (3) Objetiva: Se debe evitar alteraciones en la interpretación de la reunión.

Formato de Minuta de reunión para el centro educativo

Datos de la reunión

Fecha:	Lugar:	Objetivo:	Frase o valor a platicar hoy:
• _____	• _____	• _____	• _____

Temas tratados

Tema y detalles:	Tema y detalles
------------------	-----------------

Compromisos asumidos

Descripción	Responsable

Temas pendientes: _____

Próxima reunión: _____

Nombre y firma de participantes

IX. ANEXOS

Anexo #1
Universidad del Valle de Guatemala



Directrices de observación inicial

¿Quiénes	¿Quiénes están en el grupo o en la escena? ¿Cuántos son, y cuáles son sus tipos, identidades y características relevantes?
¿Qué?	¿Qué comportamientos son repetitivos, y cuáles anómalos? ¿En qué acontecimientos, actividades o rutinas están implicados los individuos? ¿Qué recursos se emplean en dichas actividades y cómo son asignados?
	¿Cómo se comportan las personas del grupo recíprocamente?
	¿Cuál es el contenido de sus conversaciones? ¿Qué temas son comunes, y cuáles poco frecuentes?
¿Dónde?	¿Dónde está situado el grupo o la escena? ¿Qué escenarios y entornos físicos forman sus contextos? ¿Con qué recursos naturales cuenta el grupo y qué tecnologías crea o utiliza?
¿Cuándo?	¿Cómo perciben los participantes su pasado y su futuro?
¿Por qué?	¿Por qué funciona el grupo como lo hace? ¿Qué significados atribuyen los participantes a su conducta?

Anexo #2**Universidad del Valle de Guatemala****Consentimiento informado**

Yo _____
 Quien actualmente laboro como docente de _____,
 tengo conocimiento del estudio que realiza la licenciada María Eugenia Cruz López,
 estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de
 Guatemala. En virtud de lo anterior brindo mi CONSENTIMIENTO para que toda la
 información que yo proporcioné pueda ser empleada con fines académicos por la estudiante
 anteriormente mencionada, he leído la información proporcionada y he podido hacer las
 preguntas que he querido sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente aclarando mis
 dudas, participo en esta investigación voluntariamente y entiendo que tengo el derecho de
 retirarme de ella en cualquier momento sin que me afecte en ninguna forma.
 Así mismo, AUTORIZO: que las entrevistas, conversaciones y observaciones sean
 registradas a través de archivos de audio.

Guatemala, _____ de _____ de 2016.

Firma: _____

Declaración del investigador

“Yo, en mi calidad de encargado del estudio, declaro que he explicado de manera oral y
 escrita a la persona identificada arriba de este segmento, propósito de su participación en este
 estudio para el proyecto de graduación; he contestado cualquier pregunta relacionada y he
 sido testigo de la firma realizada en este documento. Por lo que me comprometo a guardar la
 confidencialidad de la información y el anonimato de del participante.
 Además, he ofrecido al participante una copia de este Consentimiento Informado”.

Firma: _____

Anexo #3

Universidad del Valle de Guatemala
Trabajo de Graduación
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa



Formato cuestionario para docentes y administrativos

El presente cuestionario es parte de un proceso de investigación para el proyecto de graduación de la estudiante María Eugenia Cruz, quien está llevando a cabo el trabajo de graduación “Clima organizacional docente de nivel primario y su incidencia en la prestación de servicios educativos de calidad dentro de un centro educativo privado”, dentro de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala. Toda la información proporcionada se utilizará con fines investigativos y académicos de forma confidencial. Solo se publicarán los resultados cuidando el anonimato de los participantes. El propósito de la investigación es contribuir a la mejora del clima organizacional de la institución educativa. De antemano, agradecemos su honestidad al responder las siguientes preguntas.

Instrucciones: Según el tipo de pregunta, marque con una X, o bien seleccione una de las respuestas subrayando la que considere de su preferencia.

Sexo:	Mujer	<input type="checkbox"/>	Hombre	<input type="checkbox"/>
Cargo dentro del centro educativo:	Docente	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
Nivel educativo en el que desempeña su trabajo:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Básicos	<input type="checkbox"/>

- ¿Considera eficiente el traslado de información en el centro educativo entre docentes y dirección?
 - Sí
 - No
- De las formas de trasladar información utilizadas dentro del centro educativo, qué tan efectivas considera que se han utilizado las siguientes:

	Muy bueno	Bueno	Regular	No necesario
a. Memorando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Circulares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Anuncios en la pizarra de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Reuniones con la Dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Considera que en el centro educativo existen problemas con la comunicación entre los colaboradores (docentes-administrativos)?

- a. Sí
- b. No

4. ¿Ha tenido algún conflicto o problemas por falta de información en el centro educativo?

- a. Sí
- b. No

4.1. Si su respuesta anterior fue positiva, indique cómo se manifestó el problema:

5. ¿Qué le motiva para trabajar en el centro educativo? *Valore cada uno de los siguientes aspectos, en donde 1 es el más bajo y el 5 el más alto.*

	1	2	3	4	5
a. Salario					
b. Satisfacción personal					
c. Convivencia					
d. Cerca de mi casa					
e. Amistades					
f. No me siento motivado					

6. ¿Qué es lo que más le gusta del centro educativo?

7. ¿Qué es lo menos le gusta del centro educativo?

8. ¿Qué tanto le gusta participar en las siguientes actividades?

	Mucho	Poco	Nada
a) Crecimiento personal			
b) Académicas			
c) Culturales			
d) Convivencias recreativas			
e) Capacitaciones			
f) Reuniones con padres de familia			

9. ¿Qué tan a gusto se siente en las siguientes áreas de trabajo?

	Muy bien	Bien	Regular
a) Salón de clase			
b) Salón de docentes			
c) Cafetería			
d) Oficina de la dirección			
e) Oficina de la coordinación			

f) En el patio/áreas libres			
-----------------------------	--	--	--

10. ¿Le gusta participar en las actividades fuera de horario de trabajo acordado?
- Sí
 - No
11. ¿Se practica el respeto entre los colaborados en el centro educativo?
- Sí
 - No
12. ¿Considera accesibles a las autoridades del centro educativo?
- Sí
 - No
13. ¿Cómo considera que es su relación con las autoridades del centro educativo?
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Necesita mejorar
14. ¿Ha tenido algún conflicto con las autoridades del centro educativo?
- Sí
 - No
15. ¿Ha tenido algún conflicto con algún compañero dentro del centro educativo?
- Sí
 - No
16. ¿Considera que sus opiniones son valoradas en el centro educativo?
- Siempre
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca
17. En general: ¿Se considera una persona líder?
- Sí
 - No
18. ¿Ha puesto en práctica su liderazgo en el centro educativo?
- Sí
 - No
19. ¿Alguno de sus compañeros de trabajo es su amigo?
- Sí
 - No

20. ¿En este centro educativo se le motiva a utilizar la creatividad e innovación dentro de su trabajo diario?
- Sí
 - No
21. ¿Cree que la remuneración que le brinda el centro educativo es la apropiada para usted?
- Sí
 - No
22. De las capacitaciones organizadas por el centro educativo este año, ¿en cuántas participó?
- 5 o más
 - 4
 - 3
 - 2
 - 1
 - Ninguna
23. ¿Cómo considera que han sido las capacitaciones?
- Muy buenas
 - Buenas
 - Regulares
 - Necesitan mejorar
24. ¿Ha puesto en práctica algún conocimiento aprendido de las capacitaciones que brinda el centro educativo?
- Sí
 - No
25. ¿Se siente identificado con la misión del centro educativo?
- Sí
 - No
26. En una escala de 1 a 10, en donde diez es la puntuación más alta, ¿cómo evalúa el clima de trabajo dentro de este centro educativo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

Gracias por su participación

Anexo #4

Universidad del Valle de Guatemala



Entrevista administrativos del área de Primaria

Buenos días, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación de trabajo de graduación “Clima organizacional docente de nivel primario y su incidencia en la prestación de servicios educativos de calidad dentro de un centro educativo privado”.

La información obtenida en esta entrevista será empleada con fines académicos.

El propósito de la investigación es contribuir a la mejora del clima organizacional de la institución educativa.

No. 1

Vamos a hablar acerca de la eficiencia en la comunicación entre docentes en el Centro Educativo:

1. ¿Cómo ha considerado que se maneja la comunicación en la institución?
2. ¿Qué los motiva para estar trabajando en esta institución educativa?
3. ¿Cómo percibe el respeto en la institución entre docentes y entre administradores?
4. ¿Cómo ha demostrado usted su liderazgo en el centro educativo?
 - a. ¿Mencione algunas experiencias que haya tenido en donde puso en práctica su liderazgo en la institución?
5. ¿Qué actividades en las que ha participado en la institución considera relevantes?
 - a. ¿En cuáles ha participado y en cuáles no?
6. ¿Qué sugerencias pueden aportar para las capacitaciones, temas, dinámicas, actividades?
7. Ha tenido algún conflicto en la institución, entre docentes o directivos, ¿Cómo se ha manejado?, ¿Ha participado en la resolución de algún conflicto?, ¿Cómo se ha manejado?, ¿Qué sugerencias podría exponer acerca de la resolución de conflictos en la institución educativa?

Anexo #5

Universidad del Valle de Guatemala**Formato grupos focales a docentes del área de primaria**

Buenos días, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación de trabajo de graduación “Clima organizacional docente de nivel primario y su incidencia en la prestación de servicios educativos de calidad dentro de un centro educativo privado”.

La información obtenida en este grupo focal será empleada con fines académicos.

El objetivo de esta reunión es conocer sus distintas opiniones acerca de varios temas que conforman el clima organizacional del Centro Educativo. En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas y comentarios en este tiempo, lo que interesa son sus opiniones sinceras. Toda la información que hablaremos es muy importante y para una mejor recopilación será de mucha utilidad grabar las conversaciones, para evitar perder cuestiones importantes, el uso de la grabación es sólo para fines de análisis, por lo que será necesario firmar el consentimiento informado. Les agradezco su tiempo y colaboración para mejorar el clima organizacional del Centro Educativo.

1. Sabemos que en la institución se maneja información importante cada día y la comunicación es una herramienta vital y cotidiana, ¿Qué comentarios tienen acerca de los métodos que se utilizan actualmente en la comunicación, y qué sugerencias podrían aportar?
2. ¿Qué costumbres han identificado en el Centro Educativo que los ha motivado en su trabajo? ¿Podrían dar sugerencias en la motivación hacia los docentes?
3. Podrían exponer algunas experiencias que hayan tenido en el ciclo escolar, en la manera en que se ha resuelto algún conflicto entre docentes. ¿Qué sugerencias podrían aportar para mejorar la resolución de conflictos?
4. ¿Existe un reglamento para docentes y administrativos?
 - a. ¿De qué forma el centro educativo les comunica o da a conocer las normas y reglas?
 - b. ¿Cómo consideran que ha funcionado?
 - c. ¿Qué sugerencias podrían aportar en relación a tener un reglamento?
5. ¿Qué es lo que más valoran del ambiente en el que trabajan?
 - a. ¿Qué les gustaría cambiar del ambiente de trabajo?
 - b. ¿Qué creen que les motiva más a pertenecer a este centro educativo?

Muchas gracias por su tiempo y contribución.



Anexo #6

Método de Observación de Aula Foto de la Clase - Ficha de Observación

Estas observaciones han sido adaptadas de acuerdo a la necesidad de obtener información para la investigación del clima organizacional del centro educativo y la prestación de servicios de calidad dentro del aula.

Duración de la clase		Incrementos de tiempo de la "instantánea"									
40 min.		3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
Grado: 1 primaria				Asignatura: Matemáticas							
Personas		Actividades						Materiales			
D	Docente	1. Exposición/Demostración 2. Preguntas y respuestas 3. Debate/Discusión 4. Monitoreo/Tarea/Trabajo 5. Individual/Ejercicios 6. Instrucción verbal 7. Interacción social. 8. Alumnos no involucrados. 9. Disciplina. 10. Administración de la clase. 11. Administración de la clase por el docente. 12. Interacción social del docente/Docente no involucrado. 13. Docente fuera del aula. 14. Otra (Escribir la actividad)						I. Sin material.			
A	Alumno							II. Portadores de texto/Elementos de lectura.			
Tamaño del Grupo								III. Cuaderno/Elementos de escritura.			
T	Todo el grupo (incluye el docente)							IV. Pizarrón.			
G	Grupo grande							V. Material didáctico.			
P	Grupo pequeño							VI. TIC.			
I	Un alumno							VII. Cooperativo.			

Min.	Actividades que están sucediendo en el aula ¿Qué hace el docente?	Materiales utilizados	Actividades de las personas presentes en el momento
3	El docente inicia hablando a todos los estudiantes y les llamo la atención para que se sentarán. Luego les pide que saquen su libro y cuaderno.	Cuaderno y libro	Caminando alrededor de la clase.
7	Inicia el docente una plática con los estudiantes acerca del tema anterior y lo que habían aprendido.	Pizarrón y marcador.	Los niños estaban atentos a lo que el docente les estaba diciendo.
11	Luego les explicó que iban a continuar con el mismo tema.	Pizarrón y marcador	Los niños ya sacaron su cuaderno para escribir el subtema que el docente escribió en el pizarrón.
15	Continúa explicando el mismo tema.	Pizarrón y marcador.	Los niños estaban poniendo atención.
19	El docente escribió dos ejemplos en el pizarrón y los explicó, pero como a los niños les cuesta escribir les dijo que les iba a dar una hojita donde estaba escrito el ejercicio.	Hoja de trabajo Pizarrón y marcador. Goma para pegar la hoja en el cuaderno.	Los niños pegaron la hoja de trabajo en su cuaderno.

23	El docente estaba atento a que todos pegarán la hoja en su cuaderno.		Los niños siguieron pegando la hoja en su cuaderno. Eran solo dos ejercicios.
27	El docente dijo que ya tenían que comenzar a resolver su ejercicio. El docente estaba caminando en la clase, entre los escritorios, también estaba revisando que estuvieran escribiendo bien y utilizando borrador.		Los niños iniciaron a resolver su ejercicio.
31	El docente pasaba revisando que estuvieran trabajando.		Los estudiantes seguían haciendo su ejercicio.
35	El docente comenzó a ver que algunos ya estaban terminando y les empezó a revisar, se fue a sentar a su escritorio.		Los niños que ya estaban terminando le decían al maestro y les dio turnos para pasar a su escritorio.
39	El docente dio instrucciones de que se apurarán los que no habían terminado.		Los niños que ya habían terminado se pusieron a platicar y algunos niños se quedaron sin terminar el ejercicio. Pude observar que varios se tropezaban con los bolsones en los pasillos de las filas de los escritorios.

Anexo #7

Universidad del Valle de Guatemala



Algunas directrices para realizar la observación participante

¿Quiénes	¿Quiénes están en el grupo o en la escena? ¿Cuántos son, y cuáles son sus tipos, identidades y características relevantes? ¿Cómo se consigue ser miembro del grupo o participar en la escena?
¿Qué?	¿Qué comportamientos son repetitivos, y cuáles anómalos? ¿En qué acontecimientos, actividades o rutinas están implicados los individuos? ¿Qué recursos se emplean en dichas actividades y cómo son asignados? ¿Qué contextos diferentes es posible identificar?
	¿Cómo se comportan las personas del grupo recíprocamente? ¿Cuál es la naturaleza de la participación y de la interacción? ¿cómo se relacionan y vinculan los individuos? ¿Qué status y roles aparecen en su interacción? ¿Quién toma qué decisiones y por quién? ¿Qué organización subyace todas estas interacciones?
	¿Cuál es el contenido de sus conversaciones? ¿Qué temas son comunes, y cuáles poco frecuentes? ¿Qué lenguajes verbales y no verbales utilizan para comunicarse? ¿Qué creencias patentiza el contenido de sus conversaciones? ¿Qué estructuras tienen sus conversaciones? ¿Qué procesos reflejan? ¿Quién habla y quién escucha?
¿Dónde?	¿Dónde está situado el grupo o la escena? ¿Qué escenarios y entornos físicos forman sus contextos? ¿Con qué recursos naturales cuenta el grupo y qué tecnologías crea o utiliza? ¿cómo asigna y emplea el espacio y los objetos físicos? ¿Qué se consume y qué se produce? ¿Qué sensaciones visuales, sonoras, olfativas y auditivas y qué sentimientos se detectan en los contextos del grupo?
¿Cuándo?	¿Cuándo se reúne e interactúa el grupo? ¿Con qué frecuencia se producen las reuniones y cuánto se prolongan? ¿En qué modo el grupo conceptualiza, emplea y distribuye el tiempo? ¿Cómo perciben los participantes su pasado y su futuro?
¿Por qué?	¿Por qué funciona el grupo como lo hace? ¿Qué significados atribuyen los participantes a su conducta? ¿Cuál es la historia del grupo? ¿Qué símbolos, tradiciones, valores y concepciones del mundo se puede descubrir en él?

Anexo #8

Taller de validación de guía con directivos y docentes

Revisión de pares

El propósito de esta revisión fue medir la calidad de la guía para docentes y administrativos del centro educativo, que propone estrategias y acciones para mejorar el clima organizacional. Este proceso de revisión fue consultivo y las sugerencias se sometieron a discusión con la investigadora y expertos en gestión y liderazgo educativo. Luego se realizaron los cambios que se consideraron.

El siguiente formato se utilizó para que los directivos y docentes escribieran sus comentarios. Participaron dos directivos y dos docentes que tienen más de 5 años trabajando en el centro educativo.

Definición	Formas	Criterios	Procedimientos	Normas de redacción
Claridad de conceptos	Estructuras	Ideas y estrategias	Actividades y consejos	

Fuente: Elaboración propia basada en Caballeros-Uribe, Guevara, Hincapié, Jakman y Herrera (2011).

Anexo #9

Juicio de expertos para validación de guía

Dos profesionales de liderazgo educativo contribuyeron con la revisión de la guía propuesta. Se tomaron en cuenta sus criterios y se consideraron junto con la investigadora para hacer los ajustes correspondientes. A continuación, se presentan sus comentarios.

“He estado revisando tu informe y me parece muy bueno. Cada punto es importante y veo que tu visión es bastante ambiciosa y debes trabajar muchos aspectos relacionados con la calidad académica para lograr cada meta. Te sugiero trabajar un perfil de ingreso y egreso de los estudiantes para medir objetivamente el progreso de cada nivel y monitorear cada grupo de egreso. Tus fortalezas como institución deben ser tu prioridad, que hace diferente a la institución de otras instituciones y colocarlas como tu mayor oportunidad. Claro que debes enfocarte también en los alumnos que llegan con un diagnóstico para medir a los ya alumnos. Hacer un registro de cómo les va a los exalumnos fuera del establecimiento (universidad). La misión debe ser entonces enfocada en los resultados de tus ambiciones”.

Entrevistada SG01

“Las definiciones son claras y concretas, dan un objetivo directo a las actividades a realizar y una utilización coherente a su importancia. El orden y estructuración de los temas a definir están claros y simples a identificar en sus aspectos. Dar la definición, importancia, desarrollo, herramientas y reflexión brinda una idea clara del tema. Cada idea plasmada en el documento es simple de entender al lector, las ideas y originalidad de actividades demuestra una sencillez para trabajar cada uno de los aspectos brindados. Las creatividades de los recursos utilizados en los ejemplos demuestran un amplio uso de los materiales a nuestra mano y evita la mentalidad del “no se puede” debido a la originalidad de hacer con lo que se tiene. Recomiendo unificar la edición de “Centro Educativo” con la utilización de mayúsculas al inicio de las palabras. Justificar el texto completo”. Entrevistada SP02

Anexo #10

Tabla de Comparaciones

Investigación Cualitativa para Elaborar el Diagnóstico del Clima Organizacional del Centro Educativo

Objetivos	Preguntas	Conclusiones
<p>General Elaborar una guía práctica dirigida a los docentes y administrativos del Nivel de Educación Primaria de un centro educativo privado, que oriente acciones que favorezcan el clima organizacional.</p> <p>Específicos Elaborar un diagnóstico del clima organizacional dentro del centro educativo, en los grados del Nivel de Educación Primaria.</p> <p>Analizar los factores y elementos que inciden en el clima organizacional de un centro educativo de la ciudad capital juntamente con sus causas, para favorecerlo.</p>	<p>La pregunta general de la investigación es: ¿Qué factores del clima organizacional se encuentran en el centro educativo e influyen a los docentes de primaria y administrativos a cambios positivos o negativos?</p> <p>Las preguntas específicas de la investigación son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se desarrollan en el centro educativo la comunicación, motivación, capacitación, respeto y relaciones personales que influyen en el clima organizacional? 2. ¿Qué percepción tienen los docentes y administrativos hacia las actividades que se realizan en el centro educativo? 3. ¿Cómo demuestran los docentes y administrativos su liderazgo y creatividad en el trabajo que realizan? 4. ¿Cómo se desarrolla la confianza, compromiso y respeto de los docentes y administrativos en el centro educativo e influyen en el clima organizacional? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los factores de influencia que inciden en el clima organizacional del centro educativo en los grados del Nivel de Educación Primaria son: comunicación, motivación, participación, confianza, liderazgo, creatividad, satisfacción laboral, capacitación, relaciones personales y compromiso. 2. El factor del clima organizacional de mayor influencia tiene según los colaboradores y que necesita mejorar en el centro educativo es la comunicación, ya que se presentan casos de desorganización, estructura y utilización de medios no adecuados. La motivación en la institución según la mayoría de los colaboradores es satisfactoria, cada miembro tiene algo que lo motiva en su trabajo, se concluye también que las relaciones personales son fundamentales para cada uno. 3. La capacitación actual ha sido positivamente aceptada por los colaboradores ya que se han dado temas de interés y pueden ponerlos en práctica. Han mostrado beneficio en capacitaciones con temas de valores morales. 4. La percepción que tienen los docentes y administrativos hacia las actividades que se realizan en el centro educativo es positiva, eso demuestra compromiso de parte de ellos hacia la institución. En las reuniones que se tenía con los directivos, en donde se informaba instrucciones, los colaboradores se sentían retraídos y no se les daba un espacio de puertas abiertas en donde ellos pudieran sugerir y opinar con confianza. 5. Los docentes y administrativos demuestran su liderazgo y creatividad en el centro educativo desarrollando diferentes actividades en sus labores diarias y en actividades extra curriculares. La mayoría de los colaboradores se consideran líderes, los mismos perciben recarga de trabajo, falta de tiempo, falta de un espacio para la realización de sus responsabilidades docentes y esto provoca la entrega tarde de lo solicitado a la dirección, contrayendo disgustos. 6. El desarrollo de la confianza, compromiso y respeto en el centro educativo se percibe que necesita mejorar porque no se cuenta con una guía o manual para la resolución de conflictos para los docentes y administrativos, se practican técnicas empíricas que la mayoría de veces no han dado buenos resultados. Los directivos tienen malas prácticas de llamadas de atención hacia los colaboradores y ocurren conflictos leves que afectan las relaciones personales. Los colaboradores han demostrado su compromiso con el centro educativo, realizando sus tareas y responsabilidades, encontrando apoyo en sus directivos en sus asuntos personales. 7. La satisfacción laboral personal de los colaboradores hacia el desempeño de sus labores es positiva en la mayoría, porque están trabajando en lo que les gusta. El apoyo que reciben a sus asuntos personales por parte de sus directivos es muy satisfactorio para ellos y los motiva a hacer mejor su trabajo.

Investigación Cualitativa para Elaborar el Diagnóstico del Clima Organizacional del Centro Educativo

Conclusiones	Recomendaciones
<p>1. Los factores de influencia que inciden en el clima organizacional del centro educativo en los grados del Nivel de Educación Primaria son: comunicación, motivación, participación, confianza, liderazgo, creatividad, satisfacción laboral, capacitación, relaciones personales y compromiso.</p> <p>2. El factor del clima organizacional de mayor influencia tiene según los colaboradores y que necesita mejorar en el centro educativo es la comunicación, ya que se presentan casos de desorganización, estructura y utilización de medios no adecuados. La motivación en la institución según la mayoría de los colaboradores es satisfactoria, cada miembro tiene algo que lo motiva en su trabajo, se concluye también que las relaciones personales son fundamentales para cada uno.</p> <p>3. La capacitación actual ha sido positivamente aceptada por los colaboradores ya que se han dado temas de interés y pueden ponerlos en práctica. Han mostrado beneficio en capacitaciones con temas de valores morales.</p> <p>4. La percepción que tienen los docentes y administrativos hacia las actividades que se realizan en el centro educativo es positiva, eso demuestra compromiso de parte de ellos hacia la institución. En las reuniones que se tenía con los directivos, en donde se informaba instrucciones, los colaboradores se sentían retirados y no se les daba un espacio de puertas abiertas en donde ellos pudieran sugerir y opinar con confianza.</p> <p>5. Los docentes y administrativos demuestran su liderazgo y creatividad en el centro educativo desarrollando diferentes actividades en sus labores diarias y en actividades extra curriculares. La mayoría de los colaboradores se consideran líderes, los mismos perciben recarga de trabajo, falta de tiempo, falta de un espacio para la realización de sus responsabilidades docentes y esto provoca la entrega tarde de lo solicitado a la dirección, trayendo disgustos.</p> <p>6. El desarrollo de la confianza, compromiso y respeto en el centro educativo se percibe que necesita mejorar porque no se cuenta con una guía o manual para la resolución de conflictos para los docentes y administrativos, se practican técnicas empíricas que la mayoría de veces no han dado buenos resultados. Los directivos tienen malas prácticas de llamadas de atención hacia los colaboradores y ocurren conflictos leves que afectan las relaciones personales. Los colaboradores han demostrado su compromiso con el centro educativo, realizando sus tareas y responsabilidades, encontrando apoyo en sus directivos en sus asuntos personales.</p> <p>7. La satisfacción laboral personal de los colaboradores hacia el desempeño de sus labores es positiva en la mayoría, porque están trabajando en lo que les gusta. El apoyo que reciben a sus asuntos personales por parte de sus directivos es muy satisfactorio para ellos y los motiva a hacer mejor su trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar guía práctica para docentes y administrativos del centro educativo en donde se exponga de manera dinámica la misión y visión, los valores que se practican y estrategias para mejorar el clima organizacional. 2. Mejorar la comunicación en la institución educativa se pueden utilizar diferentes estrategias para comunicar, como, por ejemplo: diversidad de lenguajes para transmitir un mismo mensaje. Es necesario modernizar los medios de comunicación. 3. Practicar y dar a conocer a todos los colaboradores los valores del centro educativo. 4. Implementar un plan de incentivos para logros personales de los colaboradores y crear vínculos emocionales con la institución. 5. Promover en de los docentes y administrativos participación en las actividades que se realizan en la institución y tomar en cuenta sus comentarios en las decisiones de la institución educativa. Como, por ejemplo: Realizar reuniones en agenda socializada, tomando en cuenta sus opiniones y anotar sugerencias e involucrándolos en las decisiones que se toman. 6. Desarrollar programas con actividades mensuales que incentiven el trabajo en equipo entre todos los colaboradores del centro educativo. Los directivos deben conocer los tipos de liderazgos que existen dentro de su equipo de trabajo, y realizar técnicas o exámenes que los ayuden en este conocimiento. 7. Mejorar los ambientes comunes en donde los colaboradores puedan desarrollar su pensamiento original e ideas. 8. Motivar la solidaridad entre los colaboradores y apoyo por los asuntos personales de los directivos hacia sus colaboradores. 9. Desarrollar políticas de bienestar para los colaboradores que incluya estrategias para reconocer el trabajo e incentivar el reconocimiento del trabajo a través de palabras de afirmación. 10. Desarrollar programas de actualización continua en beneficio de la mejora continua, que respondan a las necesidades de los colaboradores. 11. Mejorar el plan de inducción de personal, realizar un manual en donde se tenga la información más esencial del centro educativo y un plan de entrenamiento para colaboradores nuevos. 12. Establecer lineamientos claros, concretos y concisos a la hora de delegar tareas y actividades de los directivos hacia los colaboradores, para evitar confusiones y conflictos de tal manera que las personas adquieran responsabilidades y tomen decisiones. 13. Propiciar espacios para la práctica de la empatía y la tolerancia entre los colaboradores.