

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
FUNDACIÓN ANDECOL.**

María del Pilar Castro Soto

María Victoria Arias Flórez

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA
MEDELLÍN-COLOMBIA**

2013

FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DE
LA FUNDACIÓN ANDECOL.

María del Pilar Castro Soto

María Victoria Arias Flórez

Proyecto de Investigación para optar el título de especialista en Gestión
Educativa

Asesor: Wilson Montaña Pardo

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA
MEDELLÍN-COLOMBIA

2013

Nota de Aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2. OBJETIVOS.....	13
2.1 OBJETIVOS GENERALES.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	14
4. MARCO TEÓRICO.....	16
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO.....	16
4.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	17
4.3 BASES TEÓRICAS.....	28
5.METODOLOGÍA.....	37
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	37
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	42
7. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	43
8. RESULTADOS.....	44
8.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA.....	44
8.2 ANÁLISIS SEGÚN CATEGORÍAS AXIOLÓGICAS.....	44

8.3 ANÁLISIS SEGÚN CATEGORÍAS EXISTENCIALES.....	53
8.4 DISCUSIÓN.....	54
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS.....	65

Lista de Tablas

Tabla 1. EJEMPLO DE LA MATRIZ DE MAX-NEEF (1987).....	36
Tabla 2. CATEGORIAS AXIOLÓGICAS.....	38
Tabla 3. CATEGORIAS EXISTENCIALES.....	40
Tabla 4. CATEGORIA DE SUBSISTENCIA.....	44
Tabla 5. CATEGORIA DE PROTECCIÓN.....	45
Tabla 6. CATEGORIA DE AFECTO	46
Tabla 7. CATEGORIA DE COMPRENSIÓN.....	47
Tabla 8. CATEGORIA DE PARTICIPACIÓN.....	48
Tabla 9. CATEGORÍA DE CREACIÓN.....	49
Tabla 10. CATEGORÍA DE RECREO/OCIO.....	50
Tabla 11. CATEGORÍA DE IDENTIDAD.....	51
Tabla 12. ANÁLISIS CATEGORÍAS EXISTENCIALES.....	53

Lista de Anexos

Anexo A. Información General del Proyecto.....	63
Anexo B. Encuesta sobre clima organizacional.....	67
Anexo C. Mapa Conceptual.....	70

Resumen

El presente proyecto de investigación aborda los factores que influyen en el clima organizacional de ANDECOL, fundación sin ánimo de lucro de la ciudad de Medellín, la cual se especializa en la formación de niños con discapacidad cognitiva. Su objetivo es establecer los factores, basados en las categorías axiológicas y existenciales, que inciden en el clima organizacional de la Fundación ANDECOL. El estudio es de enfoque cualitativo con alcance de tipo descriptivo. Se abordó la población empleada de tiempo completo de la fundación, a quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas estructuradas. Los factores y la encuesta se construyeron partir de la conceptualización sobre necesidades y satisfactores postuladas por el Modelo de Desarrollo a Escala Humana, (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1986). Después del análisis estadístico de los resultados de los cuestionarios, se encontró que Los factores presentes desde lo Axiológico, el Afecto y la Identidad. Desde lo existencial, se encontró en el Ser, la Subsistencia e Identidad, en el Tener y Hacer, la Participación y en el Hacer, el afecto se encuentra con mayor presencia en comparación de los demás factores.

Palabras Claves

Clima organizacional, Modelo de desarrollo Humano, categorías axiológicas y existenciales, empleados, fundación, gestión educativa.

Abstract

This research project addresses the factors influencing organizational climate ANDECOL, non-profit foundation of the city of Medellin, which specializes in the education of children with cognitive disabilities. It aims to establish the factors, based on axiological and existential categories that influence the organizational climate of the Foundation faculty ANDECOL. The study is qualitative approach with a range of descriptive. Was address the full-time employed population of the foundation, who have made a questionnaire applied structured. The factors and the survey was built from the conceptualization of needs and satisfiers postulated by Model Human Scale Development (Max-Neef, Elizalde and Hopenhayn, 1986). After statistical analysis of the results of the questionnaires, it was found that these factors from the Axiological, Affection and Identity. From the existential, was found in the Self, the Livelihood and Identity in Being and Doing and Participation in the Making, affection is more presence compared to the other factors

Keywords

Organizational climate, model human development, axiological and existential categories, employees, foundation, educational management.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un asunto de gran importancia en la vida de las organizaciones, las cuales propenden por mejorar cada día el ambiente laboral y las condiciones de trabajo de quienes la conforman, con el fin de elevar los niveles de satisfacción y con ello el sentido de pertenencia y la productividad.

El comportamiento de quienes hacen parte de las organizaciones puede verse influenciado por diversos factores que afectan el clima organizacional, estos factores viabilizan o limitan los procesos al interior de las mismas. Un ambiente laboral óptimo permite generar vínculos entre los colaboradores de la organización y sus propósitos, permite cohesión y sinergia en beneficio del cumplimiento de las metas y de la materialización de la misión y la visión.

Con base en lo anterior, este proyecto de investigación se orientó al desarrollo de un estudio sobre los factores que inciden en el clima organizacional de la fundación ANDECOL.

Dicha fundación tiene como objetivo brindar atención integral a personas en situación de discapacidad cognitiva. En su grupo de colaboradores se encuentra personal administrativo, de servicios generales y docentes. Cada uno desde su rol percibe el clima organizacional de diferente manera y puede brindar elementos importantes en la identificación de los factores que afectan el clima.

En consecuencia, el presente proyecto de investigación, se estructuró en varios capítulos, los cuales dan cuenta del planteamiento del problema, justificación, objetivos generales y específicos.

Así mismo el proyecto se sustentó en un marco teórico consecuente con el tema de investigación, con el apoyo de material bibliográfico, contemplando antecedentes que permiten soportar el tema planteado.

Por otra parte, se planteó la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto, la población objetivo, el instrumento de recolección de la información y por supuesto los resultados y hallazgos de la investigación.

Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones que se espera sean insumo para la Fundación, en la intervención de un tema que se constituye en fundamento de las relaciones entre quienes hacen parte de ella y tienen la importante tarea de hacer posible la visión y visible la misión del Fundación ANDECOL.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones, presentan en su interior, una serie de características que las hacen únicas, y las diferencian de las demás. Cada organización posee un clima laboral particular, el cual se va definiendo a través de interacciones entre empleados y directivos, permitiendo la emergencia de factores que, por un lado, contribuyan y mantengan un clima saludable, o por el contrario, que contaminen el clima laboral, afectando de manera negativa el desempeño y la convivencia del personal de trabajo.

Para la realización del proyecto, se eligió a La Fundación ANDECOL, “entidad sin ánimo de lucro dedicada a rehabilitar y habilitar de manera integral y a su vez impulsar el desarrollo máximo de las capacidades de los niños, niñas, jóvenes y adultos en situación de discapacidad cognitiva y motora” (ANDECOL fundación, 2012).

Se debe contar con personal idóneo y altamente motivado para cumplir con la misión de prestar un servicio de calidad a las vidas de los usuarios. Pero es una realidad que no siempre las Fundaciones cuentan con un equipo calificado o convencido del papel preponderante que juegan en el proceso reintegrativo de sus usuarios. Existen factores que afectan el desempeño del capital humano y por lo tanto, la calidad del servicio. Es indispensable que las directivas de las instituciones educativas identifiquen cuales son los factores que inciden de manera positiva y negativa en el desempeño de su planta docente, por consiguiente, se formula la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la Fundación ANDECOL?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer los factores que inciden en el clima organizacional de la Fundación ANDECOL

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los factores del clima organizacional de la Fundación ANDECOL.

Caracterizar los factores del clima organizacional de la Fundación ANDECOL.

Determinar los factores del clima organizacional de la Fundación ANDECOL.

3. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional dentro de su concepción propende por la búsqueda de la calidad del espacio en la que se desenvuelven, desarrolla y se ejecutan actividades destinadas al mejoramiento del ambiente de quienes interactúan, es de vital importancia la medición de estos resultados teniendo como base circunstancias de tiempo, modo y lugar para la medición de estos resultados, ya que si se opta por generalidades no podrían ser aplicables a casos concretos, toda estructura y organización tiene sus particularidades en la medición del desempeño al interior de dicho espacio.

Para toda organización es importante la realización de un estudio de clima organizacional con el fin de establecer un componente evaluativo que permita identificar la percepción del capital humano frente a lo que ha sido la gestión realizada desde la dirección y la orientación que se ha dado al personal con el fin de mejorar la gestión general en la organización.

Por otra parte para una organización especializada en el control, seguimiento, promoción y fomento de la salud (ANDECOL fundación., 2012), es importante revisar la percepción de dicho clima desde la perspectiva de los diversos actores que la componen, desde la perspectiva de los estudiantes, hasta la perspectiva de quienes actúan como empelados, docentes, personal administrativo, personal directivo y personal de servicios generales.

Los elementos que deben primar al interior de dicho ambiente son la cooperación mutua entre todos los individuos llamados a participar de la gestión formativa, la

comunicación para permitir la distribución de cargas que permitan en el facilitador y personal administrativo un desempeño mayor y efectivo, la confianza de que todo saldrá según las disposiciones organizacionales adoptadas por quien cumple función de liderazgo, no como una jerarquía o autoridad, si no de motivación y estimulación, permitiendo los elementos que sean requeridos para que la enseñanza sea la mejor y concurriendo dichos elementos permitirán la percepción de la calidad del ambiente por parte del grupo organizacional.

Para lograr el fortalecimiento de la fundación, es necesario que los gestores educativos entiendan claramente, que las relaciones interpersonales, la comunicación, y especialmente el clima organizacional, son temas en los que se debe trabajar arduamente, para lograr que los procesos de la Fundación sean de calidad.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO

Al interior de cada una de las organizaciones existe un componente fundamental en la gestión de cada uno de los actores que la conforman, esta será la gestión del talento humano, por esta razón es necesario y de capital importancia la revisión exhaustiva del clima en la gestión laboral.

La revisión de dicho componente permite que la organización implemente sistemas de mejora que incidan positivamente en el personal que actúa como colaborador de la actividad en tal organización.

Dicho componente merece en toda organización un especial tratamiento ya que actúa de una manera diferente a como lo hacen otros componentes que no poseen tantas y tan innumerables variables para su gestión.

Por esta razón este estudio contempla diversas perspectivas de lo que representa el clima organizacional en una Fundación cuyas características son diferentes, pero su objetivo es el mismo, la prestación de un servicio de calidad.

Los resultados de la investigación, serán de utilidad para Fundación ANDECOL, institución sin ánimo de lucro, que presta servicios de rehabilitación integral a personas con discapacidad cognitiva. Esta Institución se encuentra ubicada en el barrio Belén, de la ciudad de Medellín, funciona desde hace 12 años y su misión es atender personas en situación de discapacidad cognitiva en procura de desarrollar las dimensiones de su ser para lograr que sean personas independientes, dignas y productivas a la sociedad.

4.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La Fundación ANDECOL, es una entidad sin ánimo de lucro, con una experiencia de nueve años en prestar servicios especializados a rehabilitar y habilitar de manera integral, impulsando el desarrollo máximo de las capacidades de los niños, las niñas, jóvenes y adultos en situación de discapacidad cognitiva y motora. (ANDECOL fundación, 2012).

Se emplean actividades de control, seguimiento, promoción y fomento de la salud, apoyadas en terapias como: psicología, fonoaudiología, fisioterapia, terapia ocupacional, educación especial; por medio de actividades de tipo terapéutico, de estimulación temprana e Hidroterapia (ANDECOL fundación, 2012).

En la actualidad, ANDECOL ofrece diferentes programas de intervención, con la intención de establecer convenios con población vinculada a la seguridad social en salud en diferentes EPS. Los programas que se ofrecen son los siguientes:

- Programa de “estimulación infantil temprana”
- Programa “acompañamiento terapéutico a la inclusión educativa”
- Programa “elites lúdicos integrales”
- “rehabilitación integral talleres socio - ocupacionales”

A continuación se presentan las referencias consultadas que tienen como fin dar referencia conceptual al cuerpo del trabajo que tiene como objeto de estudio el

clima organizacional en la gestión directiva en Fundaciones y que convoca la presente investigación.

En una investigación realizada por Cuadra y Veloso (2010), buscaron el impacto del grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional, en el estudio participaron personas de organizaciones pertenecientes al sector público y privado, de las regiones primera (Iquique) y decimoquinta (Arica).

La técnica de muestreo empleada fue por conveniencia, buscando ampliar al máximo las organizaciones tanto públicas como privadas existentes en la región. Para lograr este cometido participaron miembros de las Fuerzas Armadas; trabajadores de organizaciones educativas, tales como universidades y colegios; funcionarios públicos y municipales. A su vez, se consideraron distintos ámbitos del sector económico-privado, en especial del área de comercio y servicios.

Variables: Variables Independientes: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Consideración e Iniciación de Estructura. Es menester agregar que de la suma simple de estas cuatro variables, se creó otra denominada “Liderazgo General”.

Variables Dependientes: Satisfacción Laboral, Motivación Laboral y Clima Organizacional. Para la variable clima, que se compone de 8 dimensiones, se realizó un análisis factorial que evidenció un factor de segundo orden el cual se llamó “Clima General”. La segunda variable dependiente se denominó “Satisfacción Laboral General”, que se origina de la suma simple de todos los ítems del instrumento que la mide.

Variable Moderadora: Grado de Supervisión. Finalmente, para Grado de Supervisión se calculó el promedio, siendo todos los valores sobre la media, definidos como Supervisión Estrecha y los valores bajo la media, como Supervisión Remota.

Para medir Grado de Supervisión del Líder se utilizó el instrumento Cercanía de Supervisión (CS) de Cuadra y Veloso, que se anexa. Consta de seis reactivos, utilizando una escala 0-100 en porcentajes, donde el cero por ciento representa “nada” y 100% equivale a “todo”. Su fiabilidad es de 0,85 y es unifactoria, con un factor que explica el 59,07% de la varianza.

Para medir Clima Laboral se utilizó un instrumento elaborado por Cuadra y Veloso (2007). Consta de 8 dimensiones, basado en los estudios clásicos de clima organizacional [48]. Cada reactivo se midió a través de una escala Likert de uno (“totalmente en desacuerdo”) a cuatro (“totalmente de acuerdo”); Hostilidad, alude al grado de hostilidad percibida de las relaciones entre los miembros de la organización; Bienestar, referido a la percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de bienestar imperante en la organización; Ambiente Laboral, alude al estado de ánimo general imperante en la organización; Conflicto, alude al cómo la organización percibe y enfrenta los conflictos, es decir, si son encarados a tiempo y con la intensidad adecuada; Estructura, es la percepción de organización y planificación del trabajo en la empresa; Reconocimiento, se refiere a la percepción del reconocimiento, al trabajo bien hecho y la relación desempeño-premio; Compañerismo, alude al grado de cooperación y amistad entre los empleados de la organización. Se presentan los coeficientes de fiabilidad, los que van desde

0,79 a 0,92. Respecto de su validez estructural, se evidenció un factor de segundo orden que explicó el 60% de la varianza, al que se denominó “Clima General”.

Motivación laboral fue evaluada mediante una encuesta tipo Likert construido ex profeso, cuya confiabilidad fue de 0,91 y goza de buena validez factorial, conformando un factor único que explica el 65% de la varianza.

Para medir Satisfacción se utilizó la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfacción) y una escala de percepción de niveles de satisfacción en la organización, creada ex profeso, con una confiabilidad de 0,90 y un factor de primer orden que explica el 72% de la varianza.

La Escala General de Satisfacción fue desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979), consta de 15 ítems que deben ser valorados en una escala Likert que va desde uno (“muy insatisfecho”) a cinco (“muy satisfecho”).

Sus propiedades psicométricas fueron evaluadas en una investigación previa. La fiabilidad, estimada mediante el indicador Alfa de Cronbach, va desde 0,85 a 0,88. Cabe hacer constatar que esta variable enfatiza la actitud personal, a diferencia de la escala de percepción de niveles de satisfacción, que pone el acento en la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno sociolaboral. La correlación entre ambas escalas es de 0,50. El índice de satisfacción global es el promedio de las dos mediciones.

Para medir Liderazgo Transformacional, Transaccional y *laissez-faire* (no liderazgo) se utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) forma 5X, siendo éste uno de los instrumentos más utilizados para evaluar

liderazgo transformacional. Los indicadores de fiabilidad obtenidos en la adaptación realizada anteriormente fueron de 0,87 para liderazgo transformacional y de 0,83 para liderazgo transaccional.

Cada ítem se presenta en una escala Likert de uno (“nunca”). Para medir Consideración e Iniciación de Estructura se utilizó el Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (LBDQ) de Halpin (1957), el cual se tradujo y adaptó en una investigación previa. El análisis de consistencia interna arrojó un Alfa de 0,94 para Consideración y de 0,86 para Estructura. En este instrumento cada ítem debía ser valorado mediante la elección de una opción que va de uno (“nunca”) a cinco (“con mucha frecuencia o siempre”). Los criterios de elección que lo convirtieron en la mejor opción a la hora de evaluar estos conceptos fueron: su facilidad de aplicación (contiene menos reactivos que la forma XII) y características psicométricas acordes a los estándares exigidos.

Se utilizó un diseño ex-post facto, con variables intervalares. Para la recolección de los datos, se le proporcionó a cada participante un cuadernillo que contenía todos los instrumentos mencionados para que los respondiesen de forma anónima. Los datos se analizaron mediante correlación de Pearson y la prueba de diferencia entre dos coeficientes de correlaciones independientes de Preacher.

El objetivo principal de este estudio era analizar el efecto moderador de grado de supervisión en la relación entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional.

Los resultados obtenidos en los análisis confirman el rol modulador de esta nueva variable. El razonamiento para evaluar la influencia moderadora de grado de

supervisión fue considerar que si modificaba la fuerza de la relación existente entre el liderazgo y las variables dependientes, habría un efecto de modulación; en caso contrario, se rechazarían las respectivas hipótesis.

Cabe constatar que en los valores de las correlaciones entre liderazgo con satisfacción y motivación laboral, obtenidos en el presente estudio son similares a los obtenidos en los estudios internacionales. En cuanto a la relación de liderazgo y clima organizacional, no se encontraron mediciones específicas, fuera de las realizadas por los mismos autores en un estudio anterior.

En términos generales se puede afirmar que el objetivo principal fue logrado plenamente, al confirmar cada una de las hipótesis planteadas, las cuales se revisan en detalle a continuación.

El aporte de este estudio, en términos generales, es la incorporación del grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo y clima, motivación y satisfacción laboral, de la cual no se han reportado evidencias teórico-empíricas en estudios anteriores, siendo la presente investigación pionera en este aspecto.

Finalmente, se sugiere realizar más investigación sobre grado de supervisión para examinar su rol modulador, así como las relaciones entre supervisión estrecha y remota cuando el líder sea bueno o malo. Asimismo, se aconseja realizar más estudios en Chile que analicen la relación entre liderazgo, clima y satisfacción. Si bien es cierto, los resultados de este estudio van en la misma dirección que los encontrados en otros países, una sola investigación local no es suficiente para

determinar si el liderazgo es un fenómeno que sigue un patrón similar a los reportados previamente.

En el año 2005, Falcon , realizó una monografía, concentrándose en el análisis de cada uno de los componentes psicosociales que afectan a una organización teniendo en cuenta que estos componentes los aportan cada uno de los miembros de la misma

Por otra parte presenta una definición del concepto de clima organizacional desde la caracterización que hacen de este los diversos autores que sirven de referencia para el objeto de estudio.

A partir de un mapeo conceptual realizado se caracterizan cada uno de los tipos de clima organizacional establecidos en la teoría que sustenta sus definiciones y a continuación se presenta un estudio parcial de clima en un aula de clase.

Uno de los aspectos fundamentales de este estudio se presenta en los componentes a través de los cuales debe ser revisada, evaluada y valorada la gestión del clima organizacional, haciendo hincapié en la importancia del componente subjetivo del cual está cargada dicha revisión.

Al cierre de la investigación se presenta como resultado la percepción de los estudiantes con relación a la motivación del personal docente de la organización.

En un estudio titulado “la relación del clima institucional con el rendimiento de los estudiantes de la facultad de ciencias administrativas.”(Espinoza, 2009) tuvo como fuente la gestión del componente humano en la actividad docente al interior de una institución de educación superior.

La investigación presenta un aspecto fundamental para ser analizado desde la misión de la institución educativa, presenta dicha misión desde lo comprendido con la formación de los estudiantes y como el personal que interviene de manera directa en este componente formativo debe tener un clima laboral adecuado para el cabal desarrollo y cumplimiento de sus actividades. Esta investigación se refiere de manera directa al tratamiento que se brinda por parte de la institución educativa al personal docente y su parte administrativa.

La investigación presenta un tratamiento muy interesante al clima organizacional ya que establece una relación directa con la razón de ser una institución de carácter educativa y como trata a su capital humano para alcanzar sus objetivos que en este caso se encuentran condensados en lo que se puede llamar misión institucional.

Al cierre de la investigación se presenta la importancia de una edición de clima que permita que las instituciones entren en una etapa de transición que genere la posibilidad de cambio desde la gestión directiva en lo que interviene una modificación en el tratamiento a la planta administrativa y docente de la institución.

En una investigación realizada en México y Uruguay, (Tabaré, 2004) su objetivo era presentar la observación del clima organizacional en las escuelas básicas desde un enfoque comparativo entre estos dos países.

Haciendo referencia desde lo histórico teniendo en cuenta como se han desarrollado los estudios de clima organizacional en las instituciones de los países citados en el título.

Presenta la definición del concepto de clima organizacional haciendo hincapié en el desarrollo del concepto a partir de lo que podría entenderse como una línea del tiempo desde lo teórico, es decir, como se ha venido desarrollando y construyendo el concepto a partir de los diversos estudios realizados en torno al mismo.

El estudio presenta una perspectiva que aporta muchísimo ya que los instrumentos para la medición de clima organizacional se han venido desarrollando a partir del estudio conceptual que se hace desde las diversas disciplinas, dicha perspectiva contempla los elementos utilizados para la medición del clima y las técnicas usadas para medir dichos elementos.

Al cierre de la investigación se presenta un estudio comparativo de las estrategias de medición de clima en años anteriores y como se llevan a cabo estos estudios en la actualidad.

En una investigación realizada por Garcia (2008), se empleo como metodología, el análisis documental, con el fin de analizar la cultura y el clima en las organizaciones educativas, conceptos relacionados con la eficacia del personal docente.

Para ello se hace necesario abordar las conceptualizaciones de cultura y clima organizacional sustentado en la teoría de sistemas y la teoría del desarrollo organizacional. Igualmente la eficacia del personal docente sobre las bases de varios enfoques.

Al cierre se hace una descripción de los factores determinantes en la eficacia del personal docente en las organizaciones basada en los principios de las nuevas tendencias gerenciales. La metodología empleada fue el análisis documental.

Asimismo, se concluye que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional.

En una tesis doctoral titulada “¿cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?” por Becerra (2006), desarrollada en la Universidad de Sevilla, España, investigación que en sus últimas fases se enmarca además en una investigación de la Dirección General de Investigación de la Universidad Católica de Temuco.

Es una investigación de diseño cualitativo-cuantitativo, está constituida por cuatro fases correlativas entre variables establecidas en el cuerpo del documento. La primera corresponde a la construcción de un instrumento para Clima Educativo, la segunda corresponde a la exploración del Clima Educativo en 404 profesores y directivos. La tercera y cuarta fases corresponden al empleo de ‘redes semánticas naturales’ y ‘grupos de discusión’. Los resultados han sido reveladores; así, por ejemplo, todos los tipos de establecimientos evidencian que el factor que más alto pondera en la percepción del Clima es de las ‘relaciones interpersonales docentes’, siendo éstas más importantes para los profesores que la propia relación con alumnos y apoderados.

En la ciudad de Los Mochis, México, se realizó una investigación sobre clima y comunicación organizacional en el sector educativo, situándose en un instituto tecnológico de los Mochis (Alvarado, 2007). Su objeto central fue realizar un análisis de los componentes que median las relaciones en una organización comenzando con la comunicación, pasando por la interacción entre miembros de

la organización hasta llegar al punto central que hace referencia a como la gestión del clima organizacional permite el alcance de metas por parte de la organización. La investigación contempla diversos conceptos que aportan al estudio de clima desde el análisis de la comunicación que se da al interior de ella, esto permite intervenir un sinnúmero de situaciones que a partir de la cotidianidad se deben intervenir en aras de la protección del clima de la organización. A lo largo de la tesis se tratan aspectos que permiten una medición de clima a partir de la tipificación de las organizaciones, ya que se presenta claridad en que no todos los tipos de organización se intervienen de la misma manera, ni con el mismo enfoque.

Al cierre se hace referencia a la institución educativa en cuestión y trata el concepto de educación como una de las organizaciones más grandes desde lo sociológico y que por tal razón debe ser constantemente intervenida con estudios de clima organizacional.

En una tesis de maestría realizada por Cuadros (2009), se realizó un trabajo investigativo con el fin de dar a conocer los efectos del programa sembrando amistad en el clima organizacional en los trabajadores de la institución educativa Javier Heraud, teniendo como finalidad la implementación de mejoras, considerando que este proceso es largo y muy complejo y exige, para su realización, voluntad, entusiasmo, compromiso y participación democrática donde todos aportan con ideas y toman decisiones en busca de la mejora de un clima amistoso y armonioso donde exista buenas relaciones humanas entre los

trabajadores originando un ambiente adecuado para el desenvolvimiento laboral que conlleve al éxito.

La investigación al cierre contempla la necesidad de la implementación del programa con el fin de tener mejores relaciones interpersonales desde la gestión directiva con el fin de afectar positivamente el clima de la organización.

4.3 BASES TEÓRICAS

Para la formulación de este proyecto investigativo se hizo necesaria la definición de una serie de conceptos que aportaron al proceso investigativo como antecedentes que permiten construir un esquema de conceptos sobre los cuales soportar la investigación.

En el desarrollo del proyecto se hizo necesario la definición de conceptos como: clima organizacional y sus componentes, gestión educativa, gestión directiva, desempeño docente y sus componentes.

El concepto de clima organizacional es posible definirlo desde diversas perspectivas ya que se ha venido desarrollando en las últimas décadas con cierto auge al interior de la industria y consecuentemente en las organizaciones de toda índole, este concepto es desarrollado por una línea de la psicología contemporánea con el fin de medir y establecer patrones comportamentales a todo nivel al interior de las diversas organizaciones.

En 1997, para Brunet, (Como se cita en Santamaria, 2009) “el clima organizacional constituye una Configuración de las características de una

organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad.”(párr. 9). Por otra parte, en el año 2003 Martínez (como se cita Molocho, 2010) sostiene que “el clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.” Desde la diversidad de perspectivas revisadas para la definición del clima organizacional, la que mayor funcionalidad muestra es aquella que habla acerca de la percepción que tienen los empleados y colaboradores de las organizaciones acerca de las estructuras de organización y gestión, como también de quienes son responsables de la dirección dejando claro que son estos conceptos los que constituyen de manera directa parte fundamental del clima organizacional, puesto que, como consecuencia el empleado propende necesariamente de lo que estas estructuras y gestiones le permitan interpretar.

Es importante anotar que un aspecto fundamental para tener en cuenta en la definición del concepto de clima organizacional es que este clima es producto de las diversas experiencias que tienen los empleados con la organización y es esto mismo lo que permite que sea necesaria una medición periódica del mismo con el fin de implementar estructuras y procesos que velen por la conservación de un buen clima al interior de la organización.

El conjunto de características permanentes, que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

El clima de la organización se define de manera básica como el ambiente que se genera por la emotividad contenida en las interpretaciones que los miembros hacen de la gestión directiva de la organización, afectando esto de manera directa el componente motivacional de dichos miembros, esto permite de cierta forma hacer una lectura de las propiedades de la gestión directiva de la organización, esto también permite hacer una lectura de los sucesos en términos laborales al interior de la organización, es por esta razón que la psicología juega un papel tan importante en el desarrollo de este concepto, ya que, esta construcción realizada por individuos afecta de manera directa a toda la organización permitiendo que los agentes externos elaboren lecturas de la organización a partir de dichas construcciones.

La medición del clima es un aspecto fundamental en donde se deben tener una serie de conceptos que son los que permiten la formulación de la valoración con el fin de obtener resultados que den a conocer la situación en la que se encuentra la organización en términos de clima.

La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.

Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.

Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.

A partir de los aspectos anteriores es posible deducir que el clima es la suma de una serie de percepciones, que debe ser descriptivo y no evaluativo, que dicha descripción debe hablar de la totalidad de la organización, y que dichas percepciones afectan a la organización.

La gestión educativa es todo proceso orientado al fortalecimiento y desarrollo de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas establecidas para la educación y a su vez enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades del entorno.

Dicha gestión desde lo pedagógico debe promover el proceso formativo y de aprendizaje de los estudiantes, al mismo tiempo de los docentes y de todos los actores del proceso educativo, por medio de la creación de espacios de aprendizaje conformados por toda la comunidad en continua interacción con el fin de mejorar constantemente los procesos de aprendizaje de los estudiantes, dado que esto es necesario para garantizar a la sociedad individuos íntegros preparados para un mundo laboral ávido de estas personas.

La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el Plan de Mejoramiento.

El plan de mejoramiento es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento formativo, a partir de su autoevaluación

hacia unos propósitos y resultados previamente acordados, y liderado por el equipo de gestión institucional.

Para el desarrollo de este proyecto la gestión relevante para el estudio es la gestión directiva ya que desde la formulación del problema surge la pregunta por la gestión de la dirección de la institución educativa correspondiente a la formulación.

La gestión directiva en los establecimientos educativos tiene como fin una adecuada orientación de los procesos de la institución. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, además de las relaciones con el entorno.

Otro aspecto fundamental es el desempeño laboral definido por Chiavenato (2000, como se cita en Romero & Urdaneta, 2009) como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución.

El Clima organizacional ha sido estudiado también, desde diferentes teorías; se relacionan algunas de ellas:

Teoría de los 2 Factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales, de Frederick Herzberg (1987).

- Factores Higiénicos o factores extrínsecos de insatisfacción: Se refiere al ambiente que rodea a los colaboradores de la empresa y como estos desempeñan su trabajo. Estos factores son ajenos al control de los empleados y son el salario, los beneficios, condiciones físicas, reglamentos internos, tipo de direccionamiento, entre otros.

- Factores Motivacionales o factores intrínsecos de satisfacción: Se refiere a los factores que están bajo el control del empleado y está relacionado con su desempeño, con sus aspiraciones, con su crecimiento y reconocimiento profesional.

Teoría de las Necesidades de McClellan, de David McClellan (Como se cita en Naranjo, 2009). Esta teoría se fundamenta en tres necesidades del individuo:

1. Necesidad de Logro: deseo de sobresalir, de tener éxito.
2. Necesidad de Poder: necesidad de hacer que los demás trabajen en pro de alcanzar las metas organizacionales
3. Necesidad de Afiliación: deseo de tener buenas relaciones interpersonales.

Teoría del Establecimiento de Metas, de Edwin Locke (como se cita en Naranjo, 2009). Esta teoría afirma que si un empleado establece metas, estará motivado para trabajar en pro de alcanzarlas, por el sólo hecho de haberlas establecido.

Durante la realización y estructuración del cuestionario, se decidió retomar los preceptos del Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1986) debido a su conceptualización sobre las necesidades y satisfactores humanas, las cuales, son factores que participan dentro del clima organizacional.

Debido a la insuficiencia de los modelos de desarrollo mecanicistas y reduccionistas al resolver las problemáticas actuales, caracterizadas por su complejidad y multicausalidad, se encontró la necesidad de construir un postulado que observara las personas, el mundo y sus procesos de una manera distinta a la tradicional. El Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986), es una teoría que se soporta por medio de tres pilares, los cuales son las

necesidades humanas, la autodependencia y las articulaciones orgánicas, comprendiendo una conceptualización sobre las necesidades, los satisfactores y su interacción en el entorno.

Este modelo profundiza sobre la participación democrática y participativa, estimulando resoluciones y proyectos creativos y coherentes con las aspiraciones reales de las personas.

Sus principales postulados por Max-Neef, Elizalde, y Hopenhayn (1986) fueron: “el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos”, “el mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar mas la calidad de vida de las personas” y “la calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades fundamentales” (p. 25), a raíz de estos postulados, se hace necesario una conceptualización acerca de las necesidades humanas y sus satisfactores.

Necesidades y satisfactores: Las necesidades humanas no son definidas, como suelen hacerlo erróneamente, como fenómenos infinitos, que están en constante cambio y que dependen cada cultura, al contrario, las necesidades se entienden como un sistema en el cual las mismas se interrelación e interactúan. Como lo define Max Neef (1987), “necesidades no solo son carencias sino también y simultáneamente potencialidades humanas individuales y colectivas” (p. 41). Su clasificación se encuentra en dos dimensiones, por un lado están las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad (Tabla xx).

Los satisfactores son diversas formas que pueden contribuir simultáneamente a la satisfacción de una o varias necesidades, o también puede ser de manera inversa, es decir, una necesidad puede suplirse de varios satisfactores.

Por medio de la comprensión y diferenciación de los conceptos de necesidad y satisfactor, se pueden adicionar los siguientes postulados:

Primero: Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Segundo: Las necesidades humanas fundamentales (como las contenidas en el sistema propuesto) son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades. (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1986, p. 27)

Max-Neef (1986) clasifica las necesidades de acuerdo a las categorías existenciales de ser, tener, hacer y estar, y por otro lado, las clasifica según categorías axiológicas de subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, recreo/ocio, creación, identidad y libertad.

Tabla 1. EJEMPLO DE LA MATRIZ DE MAX-NEEF (1987)

Nec.categorías axiológicas	Necesidades según categorías existenciales			
	SER	TENER	HACER	RELACIONES/ estar
SUBSISTENCIA	1-Salud física, salud mental, sentido del humor	2-Alimentos, cobijo, trabajo	3-Alimentarse, procrear, descansar, trabajar	4-Entorno vital, marco social
PROTECCIÓN	5- Adaptabilidad, autonomía, equilibrio.	6-Sistemas de seguros, seguridad social, sistemas sanitarios, familia, trabajo	7- Cooperar, prevenir, planificar, ayudar	8- Espacio vital, entorno social, vivienda
AFECTO	9-Autoestima, generosidad, pasión, sensualidad, humor, solidaridad.	10-Amistades, relaciones familiares, relaciones con la naturaleza	11-Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, apreciar	12- Vida privada, intimidad, hogar, espacios de unión entre personas.
COMPRENSIÓN	13-Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, disciplina, intuición,	14-Literatura, maestros, método, políticas educativas, políticas de comunicación	15- Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar	16- Marcos de interacción formativa, escuelas, universidades, grupos, comunidades, familia
PARTICIPACIÓN	17-Adaptabilidad, solidaridad, dedicación, respeto, pasión, sentido del humor	18- Derechos, responsabilidades deberes, privilegios, trabajo	19- Afiliarse, proponer, compartir, disentir, obedecer, relacionarse, estar de acuerdo, expresar opiniones	20- Marcos de relaciones participativas, partidos, asociaciones, iglesias, barrios, familia
CREACIÓN	21- Pasión, decisión, intuición, imaginación, racionalidad, autonomía, curiosidad	22- Habilidades, oficios, método, trabajo	23- Trabajar, inventar, construir, diseñar, componer, interpretar	24- Marcos productivos de información, seminarios, grupos culturales, espacios para la expresión
RECREO, OCIO	25- Curiosidad, sentido del humor, receptividad, imaginación, tranquilidad, sensualidad	26- Juegos, espectáculos, clubes, fiestas, paz mental	27- Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	28- Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
IDENTIDAD	29- Sentimiento de pertenencia, consistencia, diferenciación, autoestima,	30- Símbolos, lenguaje, religión, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, hormas, memoria histórica, trabajo	31- Comprometerse, integrarse, enfrentarse, decidir, conocerse a uno mismo, realizarse, crecer	32- Ritmos sociales, marcos de la vida diaria, ámbitos de pertenencia
LIBERTAD	33- Autonomía, autoestima, decisión, pasión, afirmación, amplitud de miras, audacia, rebeldía,	34- Igualdad de derechos	35- Discrepar, ser diferente de, asumir riesgos, desarrollar consciencia, comprometerse, desobedecer	36- Plasticidad espacio-temporal

5. METODOLOGÍA

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación en armonía con los objetivos, se acogió un enfoque cualitativo con alcance de tipo descriptivo, permitiendo identificar, describir y concluir, sobre aspectos que son propios de la percepción humana.

5.1 TIPO DE ESTUDIO.

La investigación descriptiva según (Hernández, Fernández, y Baptista, 2003) es aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”

La utilidad de este tipo de investigación, radica en la posibilidad que da al investigador para observar con precisión las dimensiones del objeto de estudio.

Por otra parte, la investigación descriptiva es de tipo diagnóstica, básicamente consiste en la caracterización de un fenómeno o situación particular, describiendo sus rasgos más particulares o diferenciadores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Personal docente y administrativo de la Fundación ANDECOL

Procedimientos para la recolección y procesamiento de información.

Para lograr el objetivo del presente proyecto de investigación, se realizó un cuestionario de preguntas cerradas, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, las preguntas cerradas tienen opciones

de respuesta que fueron delimitadas con respecto al objetivo del proyecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Dicha técnica se aplicó al personal docente y administrativo de la planta educativa ANDECOL.

El cuestionario se realizó teniendo como base teórica, el modelo de desarrollo a escala humana de Max-Neef (1986), por consiguiente, se estructuró que cada ítem correspondiera a una de las categorías axiológicas en relación con las categorías existenciales así:

Tabla 2. CATEGORIAS AXIOLÓGICAS

CATEGORÍA	ÍTEM	DESCRIPCIÓN
SUBSISTENCIA	1	El espacio de la fundación favorece a la salud física y mental.
	2	La remuneración es suficiente para obtener sustentos de alimento y vivienda.
	3	Tiene tiempo para realizar actividades que le permitan descansar.
	4	Las relaciones sociales dentro de la fundación son saludables.
PROTECCION	5	La fundación da oportunidad para la adaptación y autonomía del empleado.
	6	Las prestaciones de la fundación son coherentes con las necesidades del empleado (Sistema de seguros y sanitarios, seguridad social).
	7	Se evidencia que las actividades laborales son planificadas y cooperativas.
	8	Se observa constante trabajo de equipo y solidaridad dentro del entorno laboral.
AFECTO	9	El entorno laboral contribuye a ser una persona solidaria, generosa y con autoestima.
	10	En entorno laboral da oportunidad de crear amistades cercanas.

	11	La fundación contribuye a la expresión de emociones y compartir con los demás.
	12	La intimidad y la vida privada es algo que se respeta dentro de la Fundación.
COMPRENSIÓN	13	Los procesos en la fundación contribuyen a la disciplina y curiosidad como también a adquisición de conciencia crítica.
	14	La fundación posee políticas educativas, políticas y metodológicas coherentes y beneficiosas a los empleados.
	15	Las actividades en la fundación contribuyen a la investigación, experimentación, análisis y meditación.
	16	La fundación brinda espacios de interacción formativa a los empleados.
PARTICIPACIÓN	17	Las condiciones laborales estimulan la dedicación y participación de los empleados.
	18	El empleado tiene claro sus deberes, derechos, privilegios y responsabilidades con la fundación.
	19	Hay oportunidades de proponer, disentir, compartir y expresar opiniones dentro de la fundación.
	20	La fundación posee convenios que le permiten trabajar de manera interdisciplinaria con otras fundaciones o institutos
CREACIÓN	21	El dinámica laboral promueve al empleado a ser creativo.
	22	La fundación ha permitido a los empleado a desarrollar otras habilidades labores, además de las que emplea actualmente.
	23	La fundación permita al empleado en la participación y diseño de proyectos y protocolos.
	24	La fundación ejecuta actividades que estimulan la creatividad (grupos culturales, seminarios, reuniones de información y expresión)
RECREO/OCIO	25	El entorno laboral contribuye a la tranquilidad y calma de los empleados.
	26	En la fundación brinda espacios que contribuyen al ocio/recreo (fiestas o juegos)
	27	La fundación brinda espacios para que el empleado pueda relajarse y divagar.
	28	El horario laboral permite a empleados compartir con sus familias.
IDENTIDAD	29	El empleado tiene sentido de pertenencia a su lugar de trabajo.
	30	El empleado tiene claras las normas, valores y costumbres de la fundación
	31	La fundación da la oportunidad de poder integrarse, realizarse y crecer en el lugar de trabajo.
	32	Se observa la práctica de ámbitos de pertenencia hacia la fundación.

Tabla 3. CATEGORIAS EXISTENCIALES

CATEGORÍA	ÍTEM	DESCRIPCIÓN
SER	1	El espacio de la fundación favorece a la salud física y mental.
	5	La fundación da oportunidad para la adaptación y autonomía del empleado.
	9	El entorno laboral contribuye a ser una persona solidaria, generosa y con autoestima.
	13	Los procesos en la fundación contribuyen a la disciplina y curiosidad como también a adquisición de conciencia crítica.
	17	Las condiciones laborales estimulan la dedicación y participación de los empleados.
	21	La dinámica laboral promueve al empleado a ser creativo.
	25	El entorno laboral contribuye a la tranquilidad y calma de los empleados.
	29	El empleado tiene sentido de pertenencia a su lugar de trabajo.
TENER	2	La remuneración es suficiente para obtener sustentos de alimento y vivienda.
	6	Las prestaciones de la fundación son coherentes con las necesidades del empleado (Sistema de seguros y sanitarios, seguridad social).
	10	En entorno laboral da oportunidad de crear amistades cercanas.
	14	La fundación posee políticas educativas, políticas y metodológicas coherentes y beneficiosas a los empleados.
	18	El empleado tiene claro sus deberes, derechos, privilegios y responsabilidades con la fundación.
	22	La fundación ha permitido a los empleados desarrollar otras habilidades laborales, además de las que emplea actualmente.
	26	En la fundación brinda espacios que contribuyen al ocio/recreo (fiestas o juegos)
	30	El empleado tiene claras las normas, valores y costumbres de la fundación
HACER	3	Tiene tiempo para realizar actividades que le permitan descansar.

	7	Se evidencia que las actividades laborales son planificadas y cooperativas.
	11	La fundación contribuye a la expresión de emociones y compartir con los demás.
	15	Las actividades en la fundación contribuyen a la investigación, experimentación, análisis y meditación.
	19	Hay oportunidades de proponer, disentir, compartir y expresar opiniones dentro de la fundación.
	23	La fundación permita al empleado en la participación y diseño de proyectos y protocolos.
	27	La fundación brinda espacios para que el empleado pueda relajarse y divagar.
	31	La fundación da la oportunidad de poder integrarse, realizarse y crecer en el lugar de trabajo.
ESTAR	4	Las relaciones sociales dentro de la fundación son saludables.
	8	Se observa constante trabajo de equipo y solidaridad dentro del entorno laboral.
	12	La intimidad y la vida privada es algo que se respeta dentro de la Fundación.
	16	La fundación brinda espacios de interacción formativa a los empleados.
	20	La fundación posee convenios que le permiten trabajar de manera interdisciplinaria con otras fundaciones o institutos
	24	La fundación ejecuta actividades que estimulan la creatividad (grupos culturales, seminarios, reuniones de información y expresión)
	28	El horario laboral permite a empleados compartir con sus familias.
	32	Se observa la práctica de ámbitos de pertenencia hacia la fundación.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	FECHAS
Preparación	Del 7 al 22 de junio
Elaboración del instrumento y prueba piloto	23 de junio al 8 julio
Aplicación del instrumento	Del 9 de julio al 15 de julio
Tabulación de datos y análisis de la información	Del 16 de julio al 15 de agosto

7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Esta investigación se desarrolló conforme a los siguientes criterios:

- Salvaguardar la información proporcionada por la Institución y utilizarla exclusivamente para los fines propuestos por la investigación.
- Reservar la identidad de los docentes, personal administrativo y de oficios varios que de manera libre y espontánea brindaron información.
- Cumplir con los lineamientos establecidos por la Universidad para el desarrollo del ante proyecto y proyecto de grado.
- Dar claridad a las personas involucradas en la investigación, sobre el objeto del estudio, los métodos de recolección de la información, su derecho a no participar en determinadas actividades, y/o a retirarse del proyecto en cualquier momento.

8. RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA

Los datos arrojados por la encuesta fueron tabulados y graficados en el programa Excel, lo que permitió mayor comprensión e interpretación de los siguientes resultados, que se clasificaron según la categorización del Modelo de Desarrollo a Escala Humana:

8.2 ANÁLISIS SEGÚN CATEGORÍAS AXIOLÓGICAS

En el análisis de cada categoría, se comparó la frecuencia de cada opción de respuesta con el fin de concluir cual era la opción con mayor presencia, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 4. CATEGORIA DE SUBSISTENCIA

Ítem 1: El espacio de la fundación favorece a la salud física y mental.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	8	42%
Medianamente de acuerdo	7	37%
En desacuerdo	4	21%
Total	19	100%
Ítem 2: La remuneración es suficiente para obtener sustentos de alimento y vivienda.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	10	53%
Medianamente de acuerdo	9	47%
En desacuerdo	0	0
Total	19	100
Ítem 3: Tiene tiempo para realizar actividades que le permitan descansar.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	7	37
CATEGORIA DE SUBSISTENCIA (continuación)		
Medianamente de acuerdo	8	42

En desacuerdo	4	21
Total	19	100
Ítem 4: Las relaciones sociales dentro de la fundación son Saludables	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	6	32
Medianamente de acuerdo	10	53
En desacuerdo	3	16
Total	19	100

Subsistencia: los ítems que corresponden a esta categoría, en el 1 se presentó 37%, el 2 el 53%, e l 3, 42% y el ítem 4, 53%. Destacando como la opción con mayor presencia, “Medianamente de acuerdo”.

Tabla 5. CATEGORIA DE PROTECCIÓN.

Ítem 5: La fundación da oportunidad para la adaptación y autonomía del empleado	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	5	26
Medianamente de acuerdo	9	47
En desacuerdo	5	26
Total	19	100
Ítem 6: Las prestaciones de la fundación son coherentes con las necesidades del empleado (Sistema de seguros y sanitarios, seguridad social).	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	7	37
Medianamente de acuerdo	10	53
En desacuerdo	2	11
Total	19	100
Ítem 7: Se evidencia que las actividades laborales son planificadas y cooperativas.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	6	32
Medianamente de acuerdo	12	63
En desacuerdo	1	5
Total	19	100

Ítem 8: Se observa constante trabajo de equipo y solidaridad dentro del entorno laboral.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	3	16
Medianamente de acuerdo	15	79
En desacuerdo	1	5
Total	19	100

Protección: los ítems que corresponden a esta categoría, el 5 mostró el 47%, el 6 dio 53%, el 7 con 63% y el 8 con 79%, otorgando la opción con mayor presencia “medianamente de acuerdo”.

Tabla 6. CATEGORIA DE AFECTO

Ítem 9: El entorno laboral contribuye a ser una persona solidaria, generosa y con autoestima.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	8	42
Medianamente de acuerdo	9	47
En desacuerdo	2	11
Total	19	100
Ítem 10: En entorno laboral da oportunidad de crear amistades cercanas.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	8	42
Medianamente de acuerdo	10	53
En desacuerdo	1	5
Total	19	100
Ítem 11: La fundación contribuye a la expresión de emociones y compartir con los demás.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	7	37
Medianamente de acuerdo	9	47
En desacuerdo	3	16

Total	19	100
Ítem 12: La intimidad y la vida privada es algo que se respeta dentro de la Fundación.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	12	63
Medianamente de acuerdo	5	26
En desacuerdo	2	11
Total	19	100

Afecto: los resultados oscilan entre las opciones “De acuerdo” y “Medianamente de acuerdo”, sin embargo, en términos de porcentaje, la de mayor presencia es la opción “medianamente de acuerdo”, dando en los ítems 9, 47%, 10, 53% y 11, 47%. El ítem 12, fue elegido por la mayor parte de la muestra (63%) como “De acuerdo”.

Tabla 7. CATEGORIA DE COMPRENSIÓN

Ítem 13: Los procesos en la fundación contribuyen a la disciplina y curiosidad como también a adquisición de conciencia crítica.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	7	37
Medianamente de acuerdo	9	47
En desacuerdo	3	16
Total	19	100
Ítem 14: La fundación posee políticas educativas, políticas y metodológicas coherentes y beneficiosas a los empleados	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	1	5
Medianamente de acuerdo	12	63
En desacuerdo	6	32
Total	19	100
Ítem 15: Las actividades en la fundación contribuyen a la investigación,	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)

experimentación, análisis y meditación.		
De acuerdo	5	26
Medianamente de acuerdo	9	47
En desacuerdo	5	26
Total	19	100
Ítem 16: La fundación brinda espacios de interacción formativa a los empleados.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	4	21
Medianamente de acuerdo	15	79
En desacuerdo	0	0
Total	19	100

Comprensión: el ítems 13 y 15 arrojó 47% en la opción “Medianamente de acuerdo”, En el ítem 14 también sobresalió la opción “Medianamente acuerdo” con un 63% mientras que en el ítem 16, el 79% de la muestra eligió “En desacuerdo”.

Tabla 8. CATEGORIA DE PARTICIPACIÓN

Ítem 17: Las condiciones laborales estimulan la dedicación y participación de los empleados.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	2	11
Medianamente de acuerdo	10	53
En desacuerdo	7	37
Total	19	100
Ítem 18: El empleado tiene claro sus deberes, derechos, privilegios y responsabilidades con la fundación.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	11	58
Medianamente de acuerdo	7	37
En desacuerdo	1	5
Total	19	100

Ítem 19: Hay oportunidades de proponer, disentir, compartir y expresar opiniones dentro de la fundación.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	8	42
Medianamente de acuerdo	6	32
En desacuerdo	5	26
Total	19	100
Ítem 20: La fundación posee convenios que le permiten trabajar de manera interdisciplinaria con otras fundaciones o institutos.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	2	11
Medianamente de acuerdo	3	16
En desacuerdo	14	74
Total	19	100

Participación: en los ítems 18 con un 58% y el ítem 19 con un 42% eligieron la opción “De acuerdo”, mientras que en el ítem 17, el 42% optaron “Medianamente de acuerdo” y el ítem 20, el 74% seleccionaron “En desacuerdo”.

Tabla 9. CATEGORÍA DE CREACIÓN.

Ítem 21: El dinámica laboral promueve al empleado a ser creativo.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	7	37
Medianamente de acuerdo	9	47
En desacuerdo	3	16
Total	19	100
Ítem 22: La fundación ha permitido a los empleado a desarrollar otras habilidades labores, además de las que emplea actualmente.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	5	26
Medianamente de acuerdo	6	32

En desacuerdo	8	42
Total	19	100
Ítem 23: La fundación permita al empleado en la participación y diseño de proyectos y protocolos.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	5	26
Medianamente de acuerdo	10	53
En desacuerdo	4	21
Total	19	100
Ítem 24: La fundación ejecuta actividades que estimulan la creatividad (grupos culturales, seminarios, reuniones de información y expresión).	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	3	16
Medianamente de acuerdo	3	16
En desacuerdo	13	68
Total	19	100

Creación: en los ítems 21 y 23, el 47% y el 53% para cada ítem, se destaca la opción “Medianamente de acuerdo”, mientras que en el ítem 22 y 24 se muestran destacadas la opción “En desacuerdo” con un 42% en el ítem 22 y el ítem 24 en un 68%.

Tabla 10. CATEGORÍA DE RECREO/OCIO.

Ítem 25: El entorno laboral contribuye a la tranquilidad y calma de los empleados.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	3	16
Medianamente de acuerdo	9	47
En desacuerdo	7	37
Total	19	100
Ítem 26: En la fundación brinda espacios que contribuyen al ocio/recreo (fiestas o juegos).	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
CATEGORÍA DE RECREO/OCIO.(Continuación)		

De acuerdo	4	21
Medianamente de acuerdo	6	32
En desacuerdo	9	47
Total	19	100
Ítem 27: La fundación brinda espacios para que el empleado pueda relajarse y divagar.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	2	11
Medianamente de acuerdo	4	21
En desacuerdo	13	68
Total	19	100
Ítem 28: El horario laboral permite a empleados compartir con sus familias.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	11	58
Medianamente de acuerdo	4	21
En desacuerdo	4	21
Total	19	100

Recreo/ocio: En el ítem 25, se destaca la opción “Medianamente de acuerdo” con un 47%, el 47% eligió en el ítems 26 la opción “En desacuerdo”, al igual que en 68%. En el ítem 27 y el 58%, eligió “De acuerdo” en el ítem 28.

Tabla 11. CATEGORÍA DE IDENTIDAD

Ítem 29: El empleado tiene sentido de pertenencia a su lugar de trabajo.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	13	68
Medianamente de acuerdo	5	26
En desacuerdo	1	5
Total	19	100
Ítem 30: El empleado tiene claras las normas, valores y costumbres de la fundación.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	0	0

Medianamente de acuerdo	13	68
En desacuerdo	6	32
Total	19	100
Ítem 31: La fundación da la oportunidad de poder integrarse, realizarse y crecer en el lugar de trabajo.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	6	32
Medianamente de acuerdo	6	32
En desacuerdo	7	37
Total	19	100
Ítem 32: Se observa la práctica de ámbitos de pertenencia hacia la fundación.	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
De acuerdo	9	47
Medianamente de acuerdo	8	42
En desacuerdo	2	11
Total	19	100

Identidad: en el ítem 29, el 68% de la población eligió la opción “De acuerdo”, al igual que en el ítem 32 pero contando sólo con el 47% de la población, mientras que en el ítem 30, el 68% eligió “Medianamente de acuerdo” y el ítem 31, el 37% eligió “En desacuerdo”.

8.3 ANÁLISIS SEGÚN CATEGORÍAS EXISTENCIALES

Tabla 12. ANÁLISIS CATEGORÍAS EXISTENCIALES

	Subsistencia	Protección	Afecto	Comprensión	Participación	Creación	Recreo/ocio	Identidad
Ser	De acuerdo (42%)	Medianamente de acuerdo (47%)	Medianamente de acuerdo (47%)	Medianamente de acuerdo (47%)	Medianamente de acuerdo (53%)	Medianamente de acuerdo (47%)	Medianamente de acuerdo (47%)	De acuerdo (68%)
Tener	Medianamente de acuerdo (53%)	Medianamente de acuerdo (53%)	Medianamente de acuerdo (53%)	Medianamente de acuerdo (63%)	De acuerdo (58%)	En desacuerdo (42%)	En desacuerdo (42%)	Medianamente de acuerdo (68%)
Hacer	Medianamente de acuerdo (47%)	Medianamente de acuerdo (63%)	Medianamente de acuerdo (47%)	Medianamente de acuerdo (47%)	De acuerdo (42%)	Medianamente de acuerdo (53%)	En desacuerdo (68%)	En desacuerdo (37%)
Estar	Medianamente de acuerdo (53%)	Medianamente de acuerdo (79%)	De acuerdo (63%)	En desacuerdo (79%)	En desacuerdo (74%)	En desacuerdo (68%)	De acuerdo (58%)	De acuerdo (47%)

Categoría Ser: La mayor parte de la muestra eligió la opción “De acuerdo” en los ítems relacionados con la Subsistencia (42%) e Identidad (68%), mientras que en los demás ítems, se eligió la opción “medianamente de acuerdo” (Protección, Afecto, Comprensión, Participación, Creación, Recreo y Ocio).

Categoría Tener: la opción “De acuerdo” estuvo presente en el ítem relacionado con la Participación, en los ítems de Creación y Ocio, se puntuó “En desacuerdo” y en los demás, puntuaron en “Medianamente acuerdo”. (Subsistencia, Protección, Afecto, Comprensión e Identidad).

Categoría Hacer: La Participación fue la más puntuada en “De acuerdo”. Mientras que El Recreo/ocio e identidad fueron puntuadas “En desacuerdo”. Las demás fueron seleccionadas en “Medianamente de acuerdo” (Subsistencia, Protección, Afecto, Comprensión y Creación).

Categoría Estar: En cuanto a esta categoría, el Afecto fue el que tuvo la mayor puntuación en la opción “De acuerdo”. Comprensión, creación, identidad, participación y Recreo/ocio estuvieron en la opción “En desacuerdo”, subsistencia y protección, en la opción “Medianamente de acuerdo”.

8.4 DISCUSIÓN

Con base en las categorías Axiológicas y Existenciales del Modelo de Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef,1986), se identificaron los factores organizacionales que inciden en el clima laboral de la Fundación ANDECOL.

En los resultados descriptivos de la encuesta, se evidencia tanto la presencia como ausencia de factores que contribuyen en el clima laboral saludable. Debido a la complejidad de la estructura de la encuesta, se decidió dividir los resultados de acuerdo a las categorizaciones teóricas del Modelo de Desarrollo a Escala Humana así:

Según la muestra, los factores organizacionales de tipo axiológico que se presentan en la Fundación ANDECOL, son, el afecto y la identidad, los cuales indican la presencia de autoestima, buen humor, amistad, expresión, intimidad y sentimientos de pertenencia, valores y normas en el interior de la fundación. Sin embargo, también se detecta otro factor pero no con igual frecuencia, el cual es el

Recreo/Ocio, dando a entender que los espacios para la curiosidad, actividades lúdicas y de diversión no están tan presentes como los factores anteriormente mencionados.

Los factores que se presencian en la fundación en una frecuencia fluctuante, son la comprensión y la participación, indicando que en momentos hay oportunidad de apreciarse la conciencia crítica, la investigación y el análisis. Posteriormente, los factores que se encuentran medianamente presentes son la subsistencia y protección, lo cual refiere la presencia dentro de los límites de normalidad de salud, alimentación, descanso, entorno social positivo y adaptabilidad. Finalmente, el factor con menor presencia es el de la Creación, relacionado con la autonomía, habilidades para diseñar e inventar y los espacios culturales.

Los factores organizacionales de tipo existencial, se encontró en el factor del Ser, la presencia de subsistencia e identidad, indicando que el empleado de la fundación, es una persona saludable y con sentido de pertenencia y autoestima, mientras que en el resto de factores, medianamente tienen presencia. En las categoría Tener y Hacer, se presenta mayor presencia la participación, infiriendo en que el empleado tiene derechos, deberes y privilegios y también tiene la posibilidad de proponer y expresar sus opiniones. Se observa menos presencia el factor de Recreo/Ocio (en ambas categorías). Se observó en los resultados, presencia de tipo medio en los demás factores relacionados con el Tener y Hacer, excepto en el de Identidad, el cual en el factor del tener tiene una mediana presencia y en el Hacer, su presencia es menor, lo cual indica que la fundación tiene costumbres, valores y normas claras y coherentes que facilitan el clima organizacional, aunque en el Hacer, no se evidencia su práctica, sin embargo, este resultado debe profundizarse debido a que en la encuesta, en el ítem 31 (relacionada con el factor Tener y la Identidad) la opción “en desacuerdo” la eligió el 37% de la muestra, mientras que en las dos opciones restantes, cada una obtuvo un 32% de elegibilidad. En la categoría Estar, el Afecto se presenta como un factor presente, lo cual indica que la intimidad y la vida privada se respeta en el

ámbito laboral, seguido de los factores subsistencia y protección, favoreciendo al empleado a estar en un entorno social saludable. Por último, los factores de Comprensión, creación, identidad, participación y Recreo/ocio los menos presentes en esta categoría.

CONCLUSIONES

Los factores presentes, basados en las categorías axiológicas y existenciales según el Modelo de Desarrollo a Escala Humana de Max-Neef (1986), son, desde lo Axiológico, el Afecto y la Identidad y en mediana medida, el Recreo/Ocio. Desde lo existencial, se encontró en el Ser, la Subsistencia e Identidad, en el Tener y Hacer, la Participación y en el Hacer, el afecto se encuentra con mayor presencia en comparación de los demás factores. Los demás factores no son excluyentes en su totalidad, puesto que se presentan en una frecuencia menor (no ausente) a estos.

Entre los factores encontrados, desde lo Axiológico, el afecto indica que el entorno laboral contribuye al empleado a ser una persona solidaria, generosa y con autoestima, y también facilita la expresión de emociones y compartir con los demás, respetando la vida privada al interior de la fundación. En la Identidad, expresa que el empleado tiene sentido de pertenencia a su lugar de trabajo y posee claras las normas, valores y costumbres de la fundación contribuyendo a la integración y crecimiento en el lugar de trabajo.

Desde lo existencial, en el Ser, la Subsistencia e Identidad, indica que el espacio de la fundación permite al empleado ser saludable física y mentalmente y que tiene sentido de pertenencia a su lugar de trabajo. Desde el Tener, la Participación da cuenta de que el empleado tiene claro sus deberes, derechos, privilegios y responsabilidades con la fundación. Desde el Hacer, La Participación, donde indica que el empleado tiene la oportunidad de proponer, disentir, compartir y expresar opiniones dentro de la fundación. Y por último, el Afecto, el cual expresa que el empleado puede manifestar emociones y compartir con los demás al interior de la fundación.

Los factores del clima organizacional que inciden en la planta docente de la Fundación ANDECOL, fueron, desde lo axiológico, la Creación y desde lo

existencial, relacionados con el Tener y Hacer, el Recreo/Ocio, mientras que en la Categoría Estar, los factores de menor presencia fueron Comprensión, creación, identidad, participación y Recreo/ocio.

Se evidencia que entre los colaboradores de la Fundación hay afecto, identidad, expresada en relaciones cordiales y de amistad. Estos factores determinan una base medianamente sólida al ambiente laboral y por consiguiente al clima que se vive al interior de la Fundación ANDECOL.

El recreo y el ocio se constituyen en factores que no se encuentran presentes de manera permanente en la Fundación, limitando la posibilidad de esparcimiento, actividades lúdicas y diversión.

Los factores de subsistencia como salud, alimentación, descanso, remuneración y adaptabilidad, son condiciones mínimas para realizar las labores de acuerdo al rol de cada colaborador, frente a esto, los colaboradores mostraron mediana aceptación, lo que puede indicar que no están completamente satisfechos, pero tampoco es un impedimento para el desarrollo de sus activadores dentro de los límites de la normalidad.

RECOMENDACIONES

Diseñar estrategias que permitan promover la creatividad en los colaboradores, mediante actividades lúdicas y culturales, espacios de interacción y recreación, permitiendo reforzar, la identidad y la proyección de sí mismo en beneficio de cada uno y de la Fundación en general.

Diseñar un programa de actividades extra laborales que sea institucionalizado a través de la planeación anual, cuyo objetivo sea permitir la interacción de los colaboradores dentro y fuera de la Fundación, con miras a potenciar el uso del tiempo libre, fomentando el recreo y el ocio, entendidos estos como los momentos necesarios para liberar tensión y retomar energías para desarrollar las labores propias de su rol.

Incluir en el programa de actividades extra laborales un sistema de pausas activas que le permitan a los colaboradores de la Fundación hacer un alto en sus actividades generando bienestar físico y mental.

Mediante el apoyo de Instituciones como la Caja de compensación familiar, la administradora de Riesgos profesionales, entre otros, generar actividades en beneficio de la salud física y mental de los empleados, tales como jornadas de salud, lúdicas, culturales y deportivas, que sea posible realizarlas dentro y fuera de las instalaciones de la Fundación.

Identificar las necesidades de formación de los colaboradores de la Fundación Andecol, de tal manera que permita el diseño y puesta en marcha de un plan de capacitación que apunte a desarrollar las habilidades necesarias para optimizar su trabajo de acuerdo a su rol y a fortalecer las competencias personales.

REFERENCIAS

- Alvarado, A. (2007). clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del instituto tecnológico de los Mochis. *Tesis Doctoral*. México.
- ANDECOL fundación. (2012). Portafolio de servicios. Medellín.
- Becerra, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios Pedagógicos* , 32(2), 47-71.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Cuadros, M. (2009). Efectos del programa sembrando amistad en el clima organizacional en los trabajadores de la institución educativa Javier Heraud. *Tesis para obtener el grado de Magister en Educación*. Perú.
- Espinoza, F. (2009). *Relación del clima institucional con el rendimiento de los estudiantes de la facultad de ciencias administrativas*. Recuperado el enero de 2013, de monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- Falcon. (2005). *Clima organizacional en el aula*. Recuperado el Enero de 2013, de Monografia.com: <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- Garcia, M. (2008). *Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente*. Recuperado el Enero de 2013, de quadernsdigitals.net:

http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=10464

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación: Definición del alcance de la investigación a realizar: Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa* (5° ed.). México: Mcgraw Hill.

Herzberg, F. (1987). One more time How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 6-16.

Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana*. Chile: Cepaur Fundación Dag Hammarskjöld.

Molocho, N. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa Ugel N° 01 Lima Sur-2009. *Tesis de maestría*. Lima, Perú.

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.

Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas*. Recuperado el enero de 2013, de publicaciones.urbe.edu:
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>

Santamaria, D. (2009). *Liderazgo interior: propuesta para el mejoramiento del clima organizacional*. Recuperado el enero de 2013, de Monografias.com:

<http://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-interior-mejoramiento-clima-organizacional/liderazgo-interior-mejoramiento-clima-organizacional.shtml>

Tabaré, A. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 2(2), 23-68.

ANEXOS

Anexo A. Información General del Proyecto

Título del proyecto:

Factores que inciden en el clima organizacional de la planta docente de la Fundación ANDECOL.

Integrantes del grupo:

María del Pilar Castro Soto

María Victoria Arias Flórez

Área de la línea de investigación con qué se relaciona:

La línea que orienta el proyecto de investigación, se nutre de la función directiva permitiendo que el Gestor educativo, dirija las acciones de las personas que hacen parte de la organización, para este caso particular, la planta docente.

La función directiva es definida por José María Veciana (2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder”

Por otra lado, la función directiva hace referencia a la manera en como el establecimiento educativo es orientado, centrándose en la dirección estratégica, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones del entorno (Ministerio de Educación Nacional, 2008). Esta función suele encargarse de las decisiones que están ligadas a los funcionamientos a nivel institucional, por ejemplo,

planear y evaluar el PEI y sus diferentes componentes (Proyecto Educativo Institucional); intervenir en los conflictos entre docentes y administrativos con los estudiantes; establecer cronograma de actividades educativas, culturales, recreativas y sociales (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

La tabla 2 define las tres esferas que deben interrelacionarse en el rol del gestor educativo (Correa, Álvarez y Correa, s.f.):

Tabla 2. Esferas de gestión (Correa, Álvarez y Correa, s.f.)

La gestión estratégica	La gestión del entorno político	La gestión operativa
Capacidad para realizar análisis situacionales del entorno institucional, permitiendo evaluar la gestión organizacional y el impacto en los eventos de transformación y reformulación de planes, procesos, o acciones implementadas.	Capacidad de relacionar contextos internos y externos, posibilitando acciones que permitan la participación, el consenso, la autorización, el apoyo y la adquisición de recursos, como también "relacionar las propias responsabilidades con el marco institucional y político." Longo (como se cita en (Correa, Álvarez y Correa, s.f.)	Capacidad orientada a las acciones eficaces de la institución y el cumplimiento de objetivos propuestos.

(Tabla construida por las autoras)

Con base en lo anterior, se plantea en el proyecto, como línea, la función directiva,

que a partir de la gestión estratégica, política y operativa del gestor educativo, pretende abordar un área de la Organización, que se constituye en el fundamento de la misma, es decir, se aborda el Clima organizacional, como esencia del proyecto y que determina un cambio sustancial al interior de la instituciones, y a la cual, las instituciones educativas, no son ajenas.

Categoría del área en la que se inscribe el proyecto:

El proyecto de investigación, está circunscrito a la Educación, entendiéndose esta como un proceso que se ocupa de la formación de las personas, que se da a través de la interacción entre los individuos de una comunidad.

Instituciones en que se va a ejecutar el proyecto

Fundación ANDECOL

Ciudad: Medellín

Departamento: Antioquia

Duración del proyecto (en meses): Tres (2)

Descriptor / palabras claves: Desempeño docente, docente, educación, clima, Clima organizacional, cultura organizacional, liderazgo, desempeño laboral, fundación

Información sobre los estudiantes

Nombre: María del Pilar castro

Carné: 37.934690

Semestre actual: 2

e-mail:

elmardepicaso2@gmail.com

Teléfono: 3412226

Celular: 3206878290

Nombre: María Victoria Arias Flórez

Carné: 43820285

Semestre actual: 2

e-mail: maria-

ariasfl@hotmail.com

Teléfono: 2754981

Celular:3146339318

Indique las asignaturas del campo investigativo que han cursado hasta el momento:

Metodología de la investigación (Pregrado)

Anexo B. Encuesta sobre clima organizacional

Fecha: _____

Área en la cual se desempeña: _____

Personal administrativo _____

Docente _____

Por favor, antes de comenzar, lea cuidadosamente estas instrucciones. Este cuestionario consta de 32 ítems, lea cada frase con atención y marque la opción de respuesta que refleje mejor su acuerdo o desacuerdo y marque siempre X en una de ellas:

	Ítems	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo
1	El espacio de la fundación favorece a la salud física y mental.			
2	La remuneración es suficiente para obtener sustentos de alimento y vivienda.			
3	Tiene tiempo para realizar actividades que le permitan descansar.			
4	Las relaciones sociales dentro de la fundación son saludables.			
5	La fundación da oportunidad para la adaptación y autonomía del empleado.			
6	Las prestaciones de la fundación son coherentes con las necesidades del empleado (Sistema de seguros y sanitarios, seguridad social).			
7	Se evidencia que las actividades laborales son planificadas y cooperativas.			
8	Se observa constante trabajo de equipo y solidaridad dentro del entorno laboral.			
9	El entorno laboral contribuye a ser una persona solidaria, generosa y con autoestima.			
10	En entorno laboral da oportunidad de crear amistades cercanas.			
11	La fundación contribuye a la expresión de emociones y compartir con los demás.			
12	La intimidad y la vida privada es algo que se respeta dentro de la Fundación.			
13	Los procesos en la fundación contribuyen a la disciplina y curiosidad como también a adquisición de conciencia crítica.			
14	La fundación posee políticas educativas, políticas y			

	metodológicas coherentes y beneficiosas a los empleados.			
15	Las actividades en la fundación contribuyen a la investigación, experimentación, análisis y meditación.			
16	La fundación brinda espacios de interacción formativa a los empleados.			
17	Las condiciones laborales estimulan la dedicación y participación de los empleados.			
18	El empleado tiene claro sus deberes, derechos, privilegios y responsabilidades con la fundación.			
19	Hay oportunidades de proponer, disentir, compartir y expresar opiniones dentro de la fundación.			
20	La fundación posee convenios que le permiten trabajar de manera interdisciplinaria con otras fundaciones o institutos			
21	El dinámica laboral promueve al empleado a ser creativo.			
22	La fundación ha permitido a los empleados a desarrollar otras habilidades laborales, además de las que emplea actualmente.			
23	La fundación permite al empleado en la participación y diseño de proyectos y protocolos.			
24	La fundación ejecuta actividades que estimulan la creatividad (grupos culturales, seminarios, reuniones de información y expresión)			
25	El entorno laboral contribuye a la tranquilidad y calma de los empleados.			
26	En la fundación brinda espacios que contribuyen al ocio/recreo (fiestas o juegos)			
27	La fundación brinda espacios para que el empleado pueda relajarse y divagar.			
28	El horario laboral permite a empleados compartir con sus familias.			
29	El empleado tiene sentido de pertenencia a su lugar de trabajo.			
30	El empleado tiene claras las normas, valores y costumbres de la fundación			
31	La fundación da la oportunidad de poder integrarse, realizarse y crecer en el lugar de trabajo.			
32	Se observa la práctica de ámbitos de pertenencia hacia la fundación.			

Factores que Inciden en el Clima Organizacional de la Planta Docente de la Fundación ANDECOL.

