Estudio del clima organizacional en una institución educativa pública

Anthony Fabián Céspedes Prettel*

Alba Ruth Vargas Montealegre**

Resumen

Este documento presenta los resultados de la monografía *Diagnóstico de clima organizacional aplicado en una institución educativa de la ciudad de Ibagué, Tolima*. Para su desarrollo, se consultaron diferentes actores —docentes, estudiantes, directivos y administrativos— con el fin de conocer la situación actual, emitir un diagnóstico y sugerir acciones de mejora. Las variables estudiadas corresponden al ambiente organizacional, las actividades desarrolladas y el sentido de pertenencia. Los hallazgos permiten identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de la institución educativa y diseñar acciones a partir de la información inherente al desempeño y a los resultados obtenidos.

Palabras claves: Clima organizacional, diagnóstico, productividad, desempeño.

* Administrador de Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Ibagué.

** Mg. en Gestión Humana, CMg en Educación, Docente de tiempo completo del Programa de Administración Financiera, investigador del grupo Unidere, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Ibagué, Colombia. Correo electrónico: alba.vargas@unibague.edu.co

Introducción

El contexto global exige a las instituciones educativas adaptarse a los nuevos requerimientos y exigencias académicas determinadas a escala mundial. Los estudios sobre el clima organizacional permiten que el recurso humano se exprese y que a partir de su participación se analicen factores que puedan diseñar acciones de mejora que influyan en el desempeño y la productividad.

En cuanto a los servicios educativos, varios han sido los argumentos sobre la calidad en su prestación y la problemática de la educación en el Tolima. El ex secretario de Educación del Departamento del Tolima, Luis Eduardo Chamorro, menciona en un artículo publicado en el periódico El Tiempo, el 13 de noviembre de 2007, que se visualizan problemas de calidad educativa debido a los resultados obtenidos en las pruebas estandarizadas Saber 11 realizadas por el ICFES, sobre la evaluación de los aprendizajes del bachillerato. Más adelante, el 5 de junio de 2016, publica un artículo en el periódico El Tiempo, en el cual señala que la deserción escolar se debe a la falta de motivación tanto en los hogares como en las mismas instituciones educativas, y manifiesta su insatisfacción por la forma como los docentes enseñan, con lo cual se afecta la cobertura escolar, “de los 286.764 estudiantes matriculados en 2014, 12.611 abandonan el curso del año escolar, con una tasa de deserción en Ibagué del 4,57 %, que en su gran mayoría se presenta en el nivel secundario” (Chamorro L. E. 2016).

A partir de lo anterior, es importante dar a conocer el estado actual del clima organizacional en una institución educativa pública de Ibagué, la cual puede reflejar, en alguna medida, qué sucede en otros planteles escolares con similares características y conocer los factores que pueden afectar el desempeño de sus integrantes.

Para este trabajo se abordaron aspectos teóricos, seguidos de un análisis con recomendaciones sobre un estudio empírico, teniendo en cuenta cuatro grupos de interés internos (docentes, estudiantes, coordinadores y administrativos) de la institución educativa objeto de estudio. Se aplicaron cuestionarios a través de la entrevista y se contó con las variables: ambiente organizacional, actividades a desarrollar y sentido de pertenencia.

Los resultados obtenidos a partir de la percepción de los participantes en el estudio permiten establecer que existen recursos limitados para el mantenimiento físico, los

implementos de oficina, la capacidad instalada y los artículos de aseo para el año escolar. Además, la escasa participación en actividades extracurriculares por parte de docentes, administrativos y coordinadores, como también un bajo sentido de pertinencia y poco conocimiento sobre el direccionamiento estratégico y el Plan Educativo Institucional (PEI).

En contraste, la gran mayoría de los individuos encuestados afirmaron tener buenas relaciones personales/laborales, además de contar con sobresalientes espacios comunes y de recreación, biblioteca y aulas de clase (con algunos problemas de iluminación y tamaño), piscina y un sinnúmero de actividades extracurriculares para todos los estudiantes de las diferentes jornadas. El artículo comprende cuatro partes: el marco teórico, la metodología, los resultados del estudio y las conclusiones.

Marco teórico

Son numerosas las definiciones sobre la cultura organizacional; autores como Shein (1992), define la cultura organizacional como

un patrón de supuestos básicos compartidos, en el cual el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1992. p. 12)

El clima organizacional es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir una organización y distinguirla de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de los trabajadores en la organización (Forehand y Gilmer 1964. Pág. 62:361-382).

De acuerdo con Uribe Prado (2015), la medición del clima organizacional se ha efectuado en diversas áreas y sectores económicos, como por ejemplo, instituciones educativas y universidades.

En el análisis de una organización deben considerarse tres niveles dentro de los aspectos institucionales (Karpf. 1978: pág. 48):

- La ideología como sistema de normas que contribuyen a la cohesión organizacional.

- Estructura libidinal
- Organización como estructura formal dividida en roles.

Factores de estudio del clima organizacional

Las escalas de medición del clima organizacional identificadas en la literatura se caracterizan por tener múltiples factores (de dos hasta treinta y cinco); la elección de los factores dentro de cada variable fueron tomados de diferentes autores; por ejemplo factores como satisfacción (infraestructura) relaciones sociales (laborales y personales), nivel interpersonal (nivel académico), motivación y liderazgo, extraídos de la EMCO, es cual es una escala construida por Gómez y Vicario (2008) para la población mexicana utilizando la técnica de redes semánticas naturales, consideras en cinco etapas: 1) Revisión a la literatura para la determinación y definición de los factores de la escala. 2) Determinación del significado psicológico de cada factor mediante el uso de redes semánticas naturales. 3) Análisis de los resultados obtenidos. 4) Elaboración del banco de reactivos. 5) Construcción de la escala (cuadernillo y hojas de respuesta).

Al respecto, Martín (1992) expresa que la cultura debe ser explorada desde tres perspectivas: integración, diferenciación y fragmentación, cuyas características se encuentran resumidas en la Tabla 1. Scott (1992) define a las perspectivas como “modelos analíticos que intentan guiar e interpretar la investigación empírica” (Scott, 1992, p. 55), por lo que cada perspectiva implica interés en ciertos aspectos que las otras no contemplan, tales como el logo, el himno, la bandera institucional, la comunidad y el lenguaje. Por esta razón se establece el factor de cultura organizacional para analizar.

Otro factor importante por analizar es la capacitación considerada como un “proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales” (Sikula y Mckenna, 1989, p. 225).

Se requiere, también, analizar aspectos inherentes a la institución como el liderazgo que, según Hellriegel & Slocum, es el “proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las

incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos” (Hellriegel & Slocum, 1999, pág. 250-260).

El principal autor que menciona los factores de condiciones físicas desarrolladas por este trabajo es Abraham Maslow (1943) en su tema *Jerarquía de necesidades*, en el cual se refiere a las necesidades fisiológicas y de seguridad como una prioridad del individuo por mantenerse en un estado normal; por lo tanto, factores como las condiciones físicas para una óptima distribución de oficinas, baños y aulas generan un buen clima en los integrantes que hacen uso de estos espacios.

Para el presente estudio se tomaron en cuenta las variables de ambiente organizacional, participación en actividades organizacionales y sentido de pertenencia, por contemplarse estas como de mayor interés por las directivas de la institución educativa objeto de estudio; sus fundamentos conceptuales se describen a continuación.

Tabla 1. Variables de estudio de clima organizacional y su importancia en una institución educativa

Variables	Conceptualización e importancia para el estudio de clima organizacional en una institución educativa
Ambiente organizacional	<p>Conocer el ambiente existente entre los miembros de la organización está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (Chiavenato, 1994, p. 63)</p> <p>Tagiuri & Litwin (1968) consideran que este tema es el resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan su motivación sobre las actividades diarias; por lo tanto, es una característica con cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual, experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto de características o atributos de la organización.</p>
Actividades	<p>De acuerdo con Filho & Bergstrom (1965), las actividades extracurriculares ofrecen múltiples oportunidades de ejercitación; por eso, es necesario que las escuelas ofrezcan un variado campo de actividades extracurriculares como</p>

ejercicio de actividad social y, al mismo tiempo, se genere un aspecto positivo sobre el trabajo en equipo para una mejor articulación con la comunidad institucional.

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia se genera al considerar algo importante, como grupos, organizaciones, instituciones y cosas, promoviendo sensibilidad, compañerismo, confianza y un sentimiento progresivo de seguridad. Para Castillo (2008), si no se tiene arraigo por sentir que no pertenecemos a nada ni a ninguna parte, todo se hace ajeno y, progresivamente, se pierde el interés en lo que nos afecta directamente. Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad; mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia. Si no tenemos arraigo por sentir que no pertenecemos a nada ni a ninguna parte todo se hace ajeno y, progresivamente, se pierde el interés en lo que no nos afecta directamente. Es decir, la identidad “es el nexo de lo social con lo individual” (Clarke, 2009, p. 196). Cameron (2004) considera al sentido de pertenencia, o lo que él denomina "vínculos interpersonales", como una faceta más de la identidad social y, en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional (Harris & Cameron, 2005).

Fuente: Los autores

Metodología

La presente investigación es del orden descriptivo mixto. Su objetivo central es obtener un panorama más preciso sobre el estado actual del clima organizacional en la institución, derivando elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, jerarquizar los problemas y conocer las variables que se asocian para sugerir lineamientos. Es de tipo mixto, ya que contiene información cualitativa y cuantitativa.

Población

Está conformada por los coordinadores, docentes, administrativos y estudiantes pertenecientes a todos los cursos de bachillerato de ambas jornadas de estudio (mañana y tarde).

Muestra

Participaron 53 estudiantes seleccionados de forma aleatoria. Se contó, por lo menos, con un alumno de cada curso, desde sexto hasta once grado, de ambas jornadas. Los grados son distribuidos en horarios de mañana y tarde, programados desde las 6:00 a.m. hasta las 12:00 m., para la jornada mañana, y de 12:30 p.m. a 6:30 p.m., para la jornada de la tarde. Hasta el grado undécimo, la jornada de la mañana trabaja los grupos con numeración terminada en uno, dos, tres y cuatro, mientras que la jornada de la tarde trabaja los grupos con numeración terminada en cinco, seis, siete, ocho, como se explica en la Tabla 2; de igual forma, con los grupos de ciclos complementarios.

En cuanto a los docentes, se seleccionó un docente por cada curso de ambas jornadas, para un total de 51 profesores; dos coordinadores de disciplina y un coordinador académico, para un total de tres encuestados; con respecto al personal administrativo, se realizaron nueve encuestas personales semiestructuradas.

Tabla 2. Horario de estudiantes

Horario de estudiantes						
Jornada	Sexto	Séptimo	Octavo	Noveno	Décimo	Undécimo
Mañana	6.1	7.1	8.1	9.1	10.1	11.1
	6.2	7.2	9.2	9.2	10.2	11.2
	6.3	7.3	8.3	9.3	10.3	11.3
	6.4	7.4	8.4	9.4	10.4	11.4
Tarde	6.5	7.5	8.5	9.5	10.5	11.5
	6.6	7.6	8.6	9.6	10.6	11.6
	6.7	7.7	8.7	9.7	10.7	11.7
	6.8	7.8	8.8	9.8	10.8	11.8

Fuente: Los autores

Instrumentos

Para la obtención de la información fue necesario elaborar un cuestionario y, como técnica, la entrevista personal semiestructurada. La encuesta respondió de forma positiva con la prueba piloto, entendiéndose como un documento de fácil entendimiento y rápida respuesta.

Contexto y escenario

La aplicación del instrumento de medición se efectuó en las instalaciones de la institución educativa objeto de estudio.

VARIABLES Y FACTORES DE ESTUDIO

A continuación se presentan las variables estudiadas con sus respectivos factores de estudio para considerar en el cumplimiento del objetivo general de este estudio:

Tabla 3. Variables y factores de estudio

Variables	Factores de estudio
Ambiente organizacional	Condiciones físicas
	Ambiente de trabajo/estudio
	Horarios
	Formación académica
	Cultura de liderazgo
	Relación laboral/personal
	Niveles de satisfacción
	Cumplimiento de la dotación
Actividades	Actividades didácticas

	Capacitaciones
	Actividades de formación
	Actividades extracurriculares
	Prácticas
	Interacción con otros colegios
Sentido de pertenencia	Aportes del personal
	Conocimiento del direccionamiento institucional y Manual de Convivencia
	Artefactos de la cultura
	Valores y tradiciones institucionales
	Ruta de atención integral para la convivencia escolar

Fuente: Los autores

Etapas del diseño metodológico

El estudio contempló varias etapas que se describen a continuación:

Etapa 1. Se solicitó la autorización por parte de los directivos de la Institución para efectuar la investigación. De igual forma, se sensibilizó el estudio por realizar, el cual estuvo dirigido a todos los actores (personal administrativo, coordinadores, docentes y estudiantes de secundaria hasta grados complementarios de la Escuela Normal Superior de Ibagué). El principal objetivo fue exponer el temario de la encuesta de clima organizacional relacionado con aspectos del trabajo y las expectativas que se podrían generar en todos los actores.

Etapa 2. Se conformó un grupo de personas para aplicar la encuesta con un previo conocimiento y experiencia sobre la institución.

Etapa 3. Incluye las actividades: estimación de la muestra, prueba piloto, adaptación de instrumentos, presentación al comité y aplicación de la encuesta o trabajo de campo en el que participan los colaboradores/encuestados como son los estudiantes elegidos aleatoriamente por grado, docentes, administrativos y coordinadores; la encuesta no es anónima, por lo tanto, los datos personales se entregan voluntariamente por parte del encuestado. Este paso se realizó en una fecha clave fuera de problemáticas económicas,

sociales y administrativas de la institución educativa, con el fin de que no se vieran alterados los resultados.

Etapa 4. Correspondió al análisis e interpretación de resultados.

Resultados

Los hallazgos del estudio (ver Tabla 4) permitieron conocer la percepción de todos los actores con relación a los factores que inciden en el clima organizacional así:

- La institución aporta condiciones físicas para desarrollar las actividades cotidianas; se resalta, también, una buena relación laboral y personal con los compañeros y una cultura de liderazgo notoria gracias al nivel académico y la formación académica de sus integrantes (docentes, coordinadores y administrativos). Otro aspecto positivo que se refleja es el de los horarios, que son acomodados en las diferentes jornadas para una mayor productividad.
- Para los estudiantes, docentes y coordinadores, el mantenimiento físico que se realiza en la institución educativa no es apto, debido a que el presupuesto ofrecido por el Estado no es suficiente para incluir estos costos; solamente el personal administrativo lo resalta como adecuado.
- Se visualiza que todos los individuos de la institución están de acuerdo con la distribución de salones y horarios correspondientes.
- En general, existen buenas relaciones personales/laborales dentro de la institución; sin embargo, prevalecen algunos inconformismos.
- La ubicación que tiene la institución genera diferentes rutas de acceso, aspecto que se considera importante para los estudiantes, docentes y coordinadores; por el contrario, para la mayoría del personal administrativo no son trascendentales estos factores.
- Según los coordinadores y administrativos, existen factores negativos con respecto a la seguridad del sector, que generan amenaza social para todos los individuos pertenecientes a la institución.
- Al parecer, la calidad del personal, el reconocimiento de la institución y el nivel disciplinario no son muy importantes para el grupo de interés coordinadores, que

los catalogaron como amenazas a corto plazo. Para el resto de encuestados sí son importantes estos dos factores de estudio mencionados.

- Al proporcionar las diferentes áreas de la institución con dotaciones en implementos de aseo, herramientas de estudio e implementos de oficina, los grupos de interés respondieron que eran insuficientes, y que no alcanzaban para todo el año escolar.
- Con respecto a las actividades extracurriculares se evidencia lo siguiente: los estudiantes poseen espacios para desarrollar sus habilidades en banda marcial, cometas, danzas y un sinnúmero de deportes. Sin embargo, no existe la posibilidad de realizar prácticas de teatro dentro de la institución, y también, desconocen actividades extracurriculares dentro de las aulas de informática y la biblioteca. Por su parte, los docentes, coordinadores y administrativos, sí reconocen que los estudiantes poseen espacios para dichas actividades, pero propiamente estos grupos de interés (coordinadores, docentes y administrativos) no poseen espacios para desarrollar actividades extracurriculares por la falta de líderes que diligencien y coordinen este tipo de movimientos.
- Se manifiesta que dentro de la institución existe un sinnúmero de actividades de capacitación y formación durante el año escolar; también se reconoce por parte de todos los individuos, la importancia que tiene interactuar con otras escuelas para poder desarrollar prácticas estudiantiles. Sin embargo, se detectan amenazas en cuanto al tipo de pedagogía y la poca actividad didáctica que manejan algunos docentes al presentar su área dentro de un aula de clase.
- Debido a las capacitaciones y actividades de formación constantes desarrolladas por la institución, el conocimiento que tienen los grupos de interés sobre el PEI, el manual de convivencia y el direccionamiento estratégico es sobresaliente, pero también se notifica que una pequeña parte de los encuestados requieren un mayor afianzamiento sobre algunos temas, como por ejemplo, menos del 65 % de los estudiantes no conocen los derechos que tienen como integrante, y existe poca importancia sobre temas de direccionamiento estratégico por parte del grupo de interés administrativos.

- Una amenaza que se evidencia es que no se tienen en cuenta los aportes que desarrollan los estudiantes en pro de la institución, que se toman como innecesarias, con lo cual se desincentivan el desarrollo estudiantil y los elementos de cambio.
- Según algunos estudiantes, docentes y coordinadores, el patio de banderas no es considerado como un área simbólica para la institución, lo cual se considera como amenaza, ya que es un espacio donde se desarrollan actividades de gran importancia como la izada de bandera y celebración de días especiales.
- En relación con los temas de identidad que caracterizan a la institución y que generan un factor diferenciador con el resto de los planteles educativos, se concluye que todos se sienten identificados con elementos de la cultura organizacional como el logo, el himno, el escudo y tradiciones de días especiales (días del estudiante y del maestro).

Tabla 4. Percepción de los grupos de interés con respecto a las variables y factores de estudio

Variab	Factores de estudio	Estudiantes	Docentes	Coordinadores	Administrativos
Ambiente organizacional	Condiciones físicas	√	√	√	√
	Horarios	√	√	√	√
	Cultura de liderazgo	√	√	√	√
	Formación académica de profesores, administrativos y coordinadores	√	√	√	√
	Relación laboral con sus compañeros de estudio o trabajo.	√x	√	√	√
	Relación personal con sus compañeros de estudio o trabajo.	√x	√	√	√
	Asignación del presupuesto por parte del estado.	√x	√x	√x	√
	Mantenimiento físico que se le hace a la institución	√x	√x	√x	√
	Ubicación dentro la ciudad	√	√	√	√x
	Rutas de acceso	√	√	√	√x
	Seguridad del sector	√	√	√x	√x
	Calidad del personal	√	√	√x	√
	Nivel académico	√	√	√	√
	Nivel disciplinario	√	√	√x	√
	Reconocimiento de la institución	√	√	√x	√
Dotación (aseo, aulas, oficinas)	x	x	√x	√x	
Actividades extracurriculares					
Actividades	Banda marcial	√	X	√	√
	Cometas	√	X	X	√
	Danzas	√	X	X	√
	Deportes	√	X	X	√
	Teatro	X	X	X	X
	Espacio para estudiar-trabajar	√	√x	X	√
	Informática	X	X	X	X

	Biblioteca	X	X	X	X
	Actividades desarrolladas				
	Las didácticas	√	√x	√	√
	Actividades de formación	√x	√	√	√
	Capacitaciones	√	√	√	√
	Posibilidad de realizar prácticas	√	√	√	√
	Interacción con otros colegios	√x	√	√	√
		Conocimiento			
	El Proyecto Educativo Institucional	√	√	√	√x
	Los derechos como integrante de la institución	X	√x	√	√x
	Los deberes como integrante de la institución	√	√x	√	√x
	Visión	√	√	√	√x
	Misión	√	√	√	√x
	Valores institucionales	√	√	√	√x
	Objetivos	√	√	√	√
	Estructura jerárquica	√x	√x	√	√
	Forma o tipo de aprendizaje/enseñanza	√x	√	√	√x
Sentido de pertenencia	Aportes	√x	√	√	√
	Normas	√x	√	√	√
		Identidad			
	Logo	√	√	√	√
	Himno	√	√	√	√
	Escudo	√	√	√	√
	Tradiciones y días especiales (día del estudiante, maestro)	√	√	√	√
	Patio de banderas	√x	√x	√x	√
	Proyecto Educativo Institucional	√x	√	√	√
	La comunidad y lenguaje	√x	√x	√x	√x
	Ruta de atención integral para la convivencia escolar	√	√	√	√

Fuente: Los autores

Ambiente organizacional

Con respecto al entorno social, las relaciones laborales y personales son buenas; sin embargo, deben mejorar, debido a que existen algunas inconformidades expresadas de la siguiente manera: para el 79,2 % de los estudiantes hay buenas relaciones personales, aunque señalaron que se presentan algunas dificultades que son normales entre personas de su edad en una institución; en lo que respecta a las relaciones laborales, estas se ubican en el 69,8 %, es así como la relación entre los docentes, coordinadores y administrativos es positiva.

Se confirman las siguientes fortalezas para un buen ambiente organizacional:

El liderazgo presentó un resultado de 100 % de satisfacción sobre el personal administrativo y coordinadores, un 80,4 % para docentes y un 49,1 % para estudiantes. La formación académica es de gran importancia para los coordinadores y el personal

administrativo con 100 % de respuesta positiva, para los estudiantes con un 84,9 %, y para los docentes con un 96,1 %.

Se confirma que todos los grupos de interés encuestados perciben de forma positiva el nivel disciplinario y el nivel académico de la institución; lo mencionado anteriormente ratifica que más del 80% de los encuestados entienden que la institución posee gran reconocimiento dentro del departamento.

Se concreta una evidente problemática sobre la seguridad del sector, reflejada en los porcentajes de respuesta del personal administrativo (33,3 %) y coordinadores (66,7 %).

Con relación a las actividades curriculares y extracurriculares se concluye lo siguiente:

Los estudiantes manifestaron que entre todas las actividades mencionadas, solamente las de teatro son insuficientes porque gozan de pocas herramientas y espacios para desarrollarlas, lo anterior, genera desinterés de 17,0 % y deserción, por falta de tiempo, de 22,6 %.

Para los docentes, coordinadores y administrativos, no existen espacios para actividades extracurriculares; sin embargo, perciben que los estudiantes participan en banda marcial (27,5 %), espacios para estudiar-trabajar (23,5 %) y deportes (15,7 %). Estas son las actividades extracurriculares brindadas y en buenas condiciones.

Es de precisar que sobre las didácticas, los estudiantes las consideraron importantes en un 45,3 % y muy importantes en un 30,2 %; los administrativos, por su parte, las valoraron en 77,8 % como muy importantes y 22,2 % como importantes. Para los coordinadores es importante realizar actividades didácticas dentro de la institución educativa con 66,7 % puntos porcentuales, y solamente el 33,3 % presentó poca importancia; para los docentes, las actividades didácticas dentro y fuera del aula de clase son importantes en un 64,7 % y poco importantes en un 35,3 %; seguidamente de unos porcentajes similares para los coordinadores (importante en 66,7 puntos porcentuales, y 33,3 % con poca importancia).

Sentido de pertenencia

Se destaca una consolidación entre los símbolos de la cultura y los individuos pertenecientes a la institución como el logo, el himno, el escudo, la *Ruta de atención integral para la convivencia escolar* y la celebración de días especiales, pues obtuvieron puntos porcentuales mayores a ochenta.

Frente a la relevancia de conocer los valores institucionales por parte de los alumnos, el 45,3 % lo considera de mucha y 39,6 % de poca. Al parecer, en este aspecto, la gran mayoría de todos los grupos de interés encuestados han sido artífices de no tenerlos en cuenta en sus actividades diarias. Con relación al conocimiento de los objetivos institucionales, 52,8 % respondió tener mucho, y 30,2 % poco. El significado de la misión, la visión y los valores institucionales se comprende de una manera aceptable por parte de los encuestados; sin embargo, al momento de ser definidas y transmitidas a todas las personas de la institución y lograr que sea el motor para alcanzar la excelencia y el cumplimiento de los objetivos es insuficiente.

De la estructura jerárquica 39,6 % tienen poco conocimiento y 35,8 % mucho, y se reitera que hace falta más comunicación interna para divulgar las actividades que se realizan no solo dentro de las aulas de clase. La forma o tipo de aprendizaje y enseñanza al interior de la Escuela Normal Superior de Ibagué, según opinan los estudiantes, es de mucha importancia (41,5 %); sin embargo, otros dicen que ha sido de poca (32,1 %), no siendo este último muy favorable en aspectos sobre desarrollo estudiantil e intelectual ni mucho menos con las aplicaciones del PEI.

Un 43,4 % considera que los aportes de los alumnos dirigidos al desarrollo de la institución educativa son tomados en cuenta, 32,1 % estima que no; se argumenta que gran parte de la *lluvia de ideas* para mejorar programas son excluidos.

Se considera importante en un 45,3 % la aplicación de las normas y en un 35,8 % como muy importante, siendo esto equitativo en cumplimiento a los reglamentos y normas de la institución por parte de los alumnos.

El personal administrativo tiene el 100 % de mucho conocimiento sobre la siguiente información/documentos institucionales: objetivos, estructura jerárquica y las normas. Por el contrario, se refleja un conocimiento insuficiente sobre el PEI (44,4 % poco conocimiento

y 55,6 % mucho conocimiento) y el tipo de aprendizaje (77,8 % poco conocimiento y 22,2 % mucho conocimiento). Finalmente, en un área donde está directamente relacionada con la visión, misión, valores y derechos y deberes, se visualiza un escaso conocimiento en un 66,7 %.

Conclusiones

Los actores participantes en la investigación (docentes, estudiantes, directivos y administrativos) de la institución educativa objeto de estudio poseen una percepción positiva del clima organizacional; no obstante, consideran que su desempeño se ve afectado por la carencia de recursos físicos de papelería, aseo e higiene, como también el mantenimiento de las instalaciones físicas.

Un aspecto importante al que la institución educativa debe prestarle atención es la integración y promoción de los eventos, reuniones y demás actividades institucionales con toda la comunidad educativa, de tal forma que se garantice mayor asistencia por parte de sus colaboradores; lo anterior debido a que los hallazgos reflejan una baja participación y poco interés para asistir a las actividades lúdicas, de integración, reuniones y capacitaciones.

En cuanto al conocimiento de la institución, se recomienda divulgar, a través de diferentes medios, documentos en los cuales se muestre el PEI, la visión, la misión, los valores y las políticas institucionales, los cuales constituyen la esencia del plantel escolar y que, según los resultados obtenidos en este estudio, no son ampliamente conocidos por todos.

Aunque la didáctica empleada en la institución es aceptada positivamente por parte de los estudiantes, se recomienda unificar criterios, compartir las prácticas pedagógicas y continuar aplicando innovaciones en el aula de clase.

Es importante integrar a los colaboradores en la toma de decisiones y enrutamiento de la institución educativa para que esta interacción promueva una mayor participación en pro de alcanzar un mejor clima organizacional.

Agradecimientos

Agradecemos a las directivas de la institución educativa objeto de estudio por brindar el espacio y facilitar el desarrollo del presente estudio. A todos los 119 participantes por su tiempo y apreciaciones sobre los factores que inciden en el clima organizacional de la institución educativa.

Un merecido reconocimiento a Nicolás Huertas Rodríguez por su apoyo decisivo al inicio de este trabajo de investigación, y especialmente al docente y director de la monografía *Diagnóstico del Clima Organizacional en la ENSI*, Carlos Hernando Ramírez.

Por último, a Silvana Céspedes Sánchez como generadora de cambio en un proceso de aprendizaje y evolución personal.

Referencias

- Castillo A. (2008). *Sentido de pertenencia*. Recuperado de <http://unavidafeliz.cosenido-depertenencia>. Pág 1.
- Chamorro, L. E. (2007). *Tolima se rajó este año en las pruebas saber*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3813006>.
- Chamorro, L. E. (2016). *Tolima tiene 12 mil 611 desertores, cuatro mil 161 de ellos en Ibagué*. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/educacion/288495-tolima-tiene-12-mil-611-desertores-cuatro-mil-161-de-ellos-en-ibague>.
- Filho, L. & Bergstrom, M. (1965). *Introducción al estudio de la escuela nueva*. Buenos Aires, Argentina: Kapeluzs.
- Forehand GA, Gilmer B. *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychol Bull. 1964; Pág. 62:361-382.
- Gómez M. y Vicario O. *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala. (Tesis de Licenciatura)*. México: UNAM; 2008.
- Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). *Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being*. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8. ed. México: International Thomson Editores. pág. 250-260.
- Karpf, L. (1978). *Una aproximación a las organizaciones: sus procesos en la organización: nuevas perspectivas para su conocimiento*. Buenos Aires. Layetana Ediciones. Pág 48.
- Martin J. (1992). *Cultures in organizations three perspectives*. New York. Oxford University Press. Pág 17-23 recuperado de https://books.google.com.co/books?id=J2vuQnwPz8YC&printsec=frontcover&dq=martin+1992+cultures+in+organizations+three+perspectives&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjooC2_rUAhWM1CYKHY8kA2MQ6AEIIDAA#v=onepage&q=martin%201992%20cultures%20in%20organizations%20three%20perspectives&f=false
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, vol. 50. Pág. 370-396.
- Sikula A. y Mckenna, J. (1989). *Administración de recursos humanos: conceptos prácticos Administración. México. Ed. Limusa 1ª ed..* Pág. 225.

- Scout W., Davis G. (1992). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. New York, USA. Routledge.
- Schein, E. (1992). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés. Pág. 12.
- Taguiri R., Litwin G. (1968). *Organizational climate; exploration of a concept*. Boston: Harvard University. Pág 10-34.
- Uribe Prado, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, México. Editorial El manual moderno.

Bibliografía

- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Universidad de salamanca. Ediciones Díaz de Santos S.A. pág. 87-92 Recuperado de <https://bejomi1.wordpress.com/2013/06/03/libros-1-motivacion-y-personalidad-2-el-hombre-autorealizado-de-maslow-abraham-h/>.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2).
- Antolines, V. Y. & Gonzales, M. (2006). *Diagnóstico del clima organizacional de la dependencia general Siemens*. Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Arangurea, S. & Novoa, E. (2001). *Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías (tesis de especialización)*. Universidad Pontificia Bolivariana. Bogotá. D.C.
- Bennis, W. (1969). *Teoría del Desarrollo Organizacional*. Michigan. Addison-Wesley Pub.
- Zapata, D. A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Universidad del Valle, Cali, Valle.
- Blake, R. & Mouton, J. (1969). *Desarrollo Organizacional y Estructural*. Ed. Jackson. Pág. 425.
- Brunet L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, A. (2007). *Comportamiento organizacional*. México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, A. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chamorro, L. E. (2015). *108 de los 287 establecimientos educativos del Tolima, en categorías altas según pruebas saber 11 del 2015*. Recuperado de <http://jsite.rubendariocorrea.com/columnistas/item/7422-108-de-los-287-establecimientos-educativos-del-tolima-en-categorias-altas-segun-pruebas-saber-11-del-2015>.
- Cochran, W. (1980). *Técnicas de muestreo*. México D.F, México: Compañía editorial continental S.A.
- Cole, D. & Butterfield, E. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. Cuba: Academia.
- Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación, y glosario de términos angloamericanos. (2001-2017). Definición de: identidad, lenguaje, liderazgo, percepción, valores. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>
- El Nuevo Día. (2015). *Ocho establecimientos educativos de Ibagué en categoría de excelencia en pruebas Saber 11*. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/educacion/277829-ocho-establecimientos-educativos-de-ibague-en-categoria-de-excelencia-en>
- Escuela Normal Superior Amagá. Recuperado de www.normalamaga.edu.co.
- Segovia, M. & Solórzano, N. (2004). *Estudio de clima organizacional de una empresa del sector automotriz*. Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia.
- Toro, F. (1995). Evaluación de la imagen gerencial como subproducto del estudio del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 14 (1), 73-81.

- Triana, F. (1992). *Análisis de clima organizacional de la Corporación Universitaria de Ibagué*. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.
- Vargas Montealegre, A. R. & Castellanos Palma, M. (2016). Estudio de clima organizacional, caso aplicado a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Ibagué. *Temas y Reflexiones*. (5), 93-114.