

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1609>

## Diagnóstico laboral para la mejora del clima organizacional en una escuela secundaria

Work diagnosis for the improvement of the organizational climate in a secondary school.

*Elena del R. Aguayo May*

ieram182@gmail.com

Universidad Pedagógica Nacional

Campeche – México

Artículo recibido: 04 de enero de 2024. Aceptado para publicación: 20 de enero de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

Este artículo tiene como objetivo determinar la importancia de la aplicación de un diagnóstico laboral, en una institución educativa, además se fundamentó en el clima organizacional, gestión educativa, liderazgo, comunicación, motivación y relaciones humanas. El estudio se sustentó en una investigación descriptiva con diseño de campo, realizado en la escuela secundaria técnica número 20 perteneciente al municipio de Champotón, ubicada en la junta municipal de Felipe Carrillo Puerto, en la ciudad de San Francisco de Campeche. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario; el cual dio pauta para el análisis de resultados y determinó que las opiniones fueron desfavorables entre el personal, en temas como el desarrollo del clima organizacional en el trabajo colaborativo, pues en el centro escolar existe un grupo de trabajo aislado, lo que provoca una mala comunicación y apatía hacia la toma de decisiones, dificultando la gestión escolar, así como el desempeño de un liderazgo poco equilibrado, que a percepción de los docentes a causado demerito a su trabajo. Mediante el diagnóstico laboral, se generó líneas de comunicación para externar inquietudes, pues a través de esta indagación se buscó la detección oportuna de causas que propician el clima organizacional poco saludable en el centro escolar. Además, se manejó propuestas, para la optimización de las líneas de colaboración y comunicación colectiva, con la finalidad de fortalecer y mejorar el ambiente laboral para una adecuada calidad de la institución educativa.


*Palabras clave:* diagnóstico laboral, comunicación, clima organizacional

### Abstract

This article aims to determine the importance of implementing a job diagnosis in an educational institution. It is grounded in organizational climate, educational management, leadership, communication, motivation, and human relations. The study is based on descriptive research with a field design conducted at Technical Secondary School Number 20 in the municipality of Champotón, located in the municipal board of Felipe Carrillo Puerto, in the city of San Francisco de Campeche. The data collection utilized survey techniques; employing a questionnaire as the instrument. The questionnaire facilitated the analysis of results, revealing that opinions among staff were unfavorable regarding the development of organizational climate in collaborative work. This is due to the existence of an isolated workgroup within the school, leading to poor communication and apathy towards

decision-making. This, in turn, hampers school management and contributes to an imbalanced leadership, which, according to teachers' perception, has detracted from their work. The job diagnosis prompted the establishment of communication channels to express concerns, seeking the timely identification of causes contributing to the unhealthy organizational climate within the school. Furthermore, proposals were introduced to optimize collaboration and collective communication lines, aiming to strengthen and enhance the working environment for improved educational institution quality.

*Keywords:* job diagnosis, communication, organizational climate

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 

Cómo citar: Aguayo May, E. del R. (2024). Diagnostico laboral para la mejora del clima organizacional en una escuela secundaria. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (1), 551 – 563. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1609>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima organizacional de las escuelas impacta de manera considerable en la comunicación interpersonal entre docentes y directivos; esto es propiciado por ambientes laborales poco motivadores, además de actitudes y comportamientos que de alguna manera inciden de forma negativa en la calidad laboral educativa. Se ha perdido el sentido de pertenencia, además de que en la convivencia diaria, se ve afectado el clima organizacional, pues la apatía, la falta de motivación y comunicación en las relaciones interpersonales, así como el síndrome del agotamiento profesional, que actualmente es reconocido por la Organización Mundial de la Salud (OMS)-afectan a la comunicación asertiva, la cuál es el gran problema de las escuelas, donde se generan a diario conflictos entre docentes y directivos, sin embargo, este estudio se centra primero en el manejo de un diagnóstico laboral para el análisis de la relación entre docentes y directivos.

De manera que a través de este estudio se optimizó las líneas de colaboración colectiva, para la mejora de la salud laboral mediante la detección oportuna de factores que propician climas organizacionales poco saludables.

Uno de los puntos clave de un buen clima organizacional es la comunicación porque está estrechamente ligada con las relaciones humanas, sin embargo, hoy en día, las instituciones educativas son como máquinas programadas automáticamente para responder a un impulso, pues se han vuelto mecánicas, con falta de empatía, disciplina, respeto, compromiso, seguridad, y humanismo. Es bien fundamentado que “las percepciones que asumen miembros de una organización para la cual trabajan, y la calidad de su interacción y la motivación que presentan sus participantes influyen decisivamente en su desempeño” (San Miguel y Duque, citado en Espinoza, 2019, p. 33). Es por tal motivo que se debe mantener la comunicación y las relaciones humanas de manera acertada, porque se creará mejores o estables vínculos entre las personas y así se obtendrá un clima de entendimiento y buenas relaciones que pueden ser practicadas por todos.

Para evitar que se produzcan problemas de comunicación tanto en el que emite el mensaje y el que lo recibe, debe existir entendimiento tanto en la actitud psicológica como en la práctica de una serie de habilidades para cuando se esté realizando el acto comunicativo por tal motivo para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo se propone la implementación de un diagnóstico laboral. Sobre todo, para la mejora del ambiente de trabajo, dando paso a las buenas relaciones humanas las cuales se dan a partir del momento en que entre docentes se establece un cálido diálogo con una estructura de trabajo bien organizada.

Por lo tanto, un diagnóstico nos permite la detección oportuna de malestares colectivos que contribuye a un adecuado tratamiento, que pretende contribuir en la formación y mantenimiento de buenos hábitos acompañados de reflexiones y práctica continua que posibilitan la interiorización de actitudes y valores positivos esenciales en la formación integral de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

Para comprender qué implica el diagnóstico organizacional se hace necesario iniciar con su definición, desde la perspectiva de diferentes autores, en este sentido, para Francés (2001), el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la institución, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades. Si se considera la escuela como una organización los autores, Thompson y Strickland (2004), sugieren que el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores: 1) las condiciones competitivas y calidad educativa y 2) las capacidades competitivas, recursos, fortalezas, debilidades internas, y la posición en el contexto que ocupan las organizaciones. Un análisis integral de la situación de cualquier escuela, orientado a generar un diagnóstico veraz y oportuno, abarca un proceso complejo, constituido por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones de dicha organización. En este orden de ideas, David (2003),

plantea la necesidad de un análisis integral de la organización, para abarcar la evaluación del entorno (factores externos) y la evaluación de las fortalezas y debilidades del centro escolar (factores internos). Con base en lo anterior, el diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, la evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales. El diagnóstico organizacional es un instrumento de gran importancia que sirve para el análisis organizacional y, consecuentemente, para la definición de estrategias acordes a los resultados obtenidos además, se constituye en herramienta básica para detectar cualquier amenaza hacia la organización y, a su vez, corregirla, principalmente, prepara a la institución para aprovechar las oportunidades con base en las fortalezas favoreciendo la adquisición de estrategias que sirven como una medicina para cualquier situación. En este sentido, un buen diagnóstico permite conocer el clima organizacional. Para Coda (1992), "clima organizacional es el indicador del grado de satisfacción de los miembros de una institución, en relación con diferentes aspectos de la cultura o realidad aparente de la organización, tales como: política de recursos humanos, modelo de gestión, misión de la escuela, proceso de comunicación, valorización profesional y la identificación del centro escolar. De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos deducir que el clima es un conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente por los individuos que viven y trabajan en este ambiente y que influye en la motivación y el comportamiento de esas personas". Es importante fomentar el diagnóstico, como tal, pues es vital para el análisis de la situación actual de la institución educativa.

Además, se puede decir que en un centro escolar el adecuado liderazgo propicia un ambiente laboral equilibrado, según Senge (2001), (entrevista publicada en la revista portuguesa *Executive Digest*), "un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Es todo lo que significa. "Todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Eso implica una estructura que valore a todas las personas en la escuela. Es tan sencillo como eso."

De todo lo anterior se deriva el concepto clima organizacional al que también se le refiere con otras denominaciones, tales como "ambiente organizacional", "ambiente laboral" e incluso como "clima laboral" (García e Ibarra, 2012), es definido por Chiaveneto como "la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)" (2006, p.122). Esta definición es ampliada al añadir que "el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)" (Chiaveneto, 2006, p.321). Según Méndez (2006) es uno de estos casos:...se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006). Entre las definiciones o conceptos mencionados, en este trabajo se asumió clima organizacional como el conjunto de características de cualquier institución, que están presentes en un ambiente de trabajo. En ese sentido, es significativo acotar que dichas características pueden ser percibidas de diversas formas por las distintas personas que laboran en este lugar y, por ende, afectar el comportamiento laboral, así como la eficiencia y los logros de las metas establecidas. Los diferentes referentes del área exponen elementos diversos al describir el clima organizacional, por lo que se tomaron en consideración los aportes de autores, como: Brunet (1987), quien resalta la importancia

del liderazgo, motivación, productividad y el cumplimiento de las metas; Chiaveneto (2006) que destaca la prioridad que tiene el ambiente psicológico lo que se traduce en el ambiente laboral, y Méndez (2006) el cual añade lo relacionado a la toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación que permiten al otro percibir la organización de otra manera, participar en ella y tener una actitud, sea esta favorable o no. Así, en este contexto, el Director debe ser un líder que propicie una sana convivencia escolar; organizando, desarrollando y evaluando las diferentes acciones y responsabilidades propias de la gestión escolar, para lograr la participación de la comunidad educativa a la hora de tomar decisiones, en consecuencia, como cualquier líder, debe dotarse de las habilidades comunicativas acordes a las distintas instancias de la organización escolar, fomentando el diálogo, el seguimiento, la autoevaluación y el control que aseguren la autorregulación y el mejoramiento continuo de las políticas, planes y proyectos que dan orientación y sostenibilidad a la institución. Correa, et al (2010), definen la gestión educativa como: Un proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano (Correa et al., 2010, p.13). En cuanto a gestión escolar, entendida como un proceso que determina las acciones administrativas, entiéndase como: organización, coordinación, control entre otras, que permitan el cumplimiento de los objetivos, dando respuesta y a favor de la comunidad. Los autores Correa et al (2010), consideran que es necesario atender las necesidades educativas y generar procesos de interacción entre las partes involucradas a favor de mejorar los elementos que componen la organización, esto implica asumir el liderazgo para el alcance de los objetivos organizacionales, en ese sentido, son estos los componentes que se discurren deben estar contemplados en el estudio de la gestión escolar. Es un acierto que la parte directiva de las escuelas, gestione, comunique, tenga metas, delegue funciones, tenga una escucha activa y receptiva para los malestares que aquejan al colectivo, es así como se establece que la gestión escolar es según Correa, Álvarez y Correa (2010), ese conjunto de acciones técnico-administrativas, que permiten el accionar de la institución educativa, que se permea a través de sus planes y proyectos, buscando impactar a la comunidad educativa y asegurar una educación de calidad.

### **METODOLOGÍA**

Se considera el presente trabajo como estudio de caso porque se analizó una determinada población de sujetos, para ello se ha escogido un estudio cualitativo bajo el paradigma interpretativo, cuya línea de investigación es organización educativa como objeto de estudio. En esta línea, se pretende generar conocimientos referidos al aspecto organizacional de las instituciones educativas, reconociendo la estructura de las relaciones entre personas trabajo y recursos, bajo la construcción de diseño de diagnósticos institucionales; donde a través de las opiniones manifestadas por el personal de la institución educativa, se intenta reconstruir la realidad de la percepción institucional, donde realizan su trabajo profesional, es por tal motivo que mediante esta investigación se busca generar estrategias para la mejora continua, de la calidad laboral, en el clima organizacional de la escuela secundaria técnica número 20, ubicada en la junta municipal de Felipe Carrillo Puerto del municipio de Champotón, en el Estado de San Francisco de Campeche, México, el cual cuenta entre su personal con: una (1) directora, un (1) subdirector, una (1) prefecta, una (1) trabajadora social, una (1) secretaria de dirección, una (1) contralora, una (1) responsable de control escolar, una (1) responsable de biblioteca, (3) intendentes, y dieciocho (18) docentes de aula; cabe mencionar que se ha estado manifestando un ambiente organizacional difícil, donde a través de las opiniones manifestadas por los docentes, se intenta reconstruir la realidad del estado del clima organizacional, mediante un diagnóstico laboral, para determinar los factores que pueden estar afectando la gestión escolar y se consideró debía ser estudiada. Según información recabada por parte de algunos profesores de la institución, a través de

entrevistas informales, se señalan aspectos relacionados con la poca participación en la toma de decisiones para el desarrollo de actividades y proyectos de la institución educativa, ya que no existe una comunicación óptima por parte del personal directivo, que pareciera mantener el control de las decisiones, lo que podría estar generando barreras y conflictos en los procesos de gestión y comunicación organizacional. Algunos docentes, señalan que, en ocasiones no se sienten atendidos en cuanto a sus inquietudes. Además, consideran que los directivos, han formado un grupo aislado de trabajo y esto causa malestar entre los profesores, por lo que se muestran poco motivados y apáticos, hacia la toma de decisiones proveniente de la parte directiva, pues consideran que no hay un equilibrio, en su gestión, porque solo se escucha a un sector y no al colectivo docente.

Para que la institución educativa esté en unión tiene que existir un liderazgo adecuado, como menciona el consultor Sérgio Oxeir (2002), en una entrevista publicada en la revista *Amanhã*, (2002), "el jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial" y lo considera como una resultante de la combinación de tres perfiles de líderes: Dirigente: oye a las personas, pero deja claro que la decisión final es de él. Es justo: premia a quien rinde más. Democrático: invita a todas las personas a participar del proceso de decisión. Orientador: se preocupa por el desarrollo de las personas. Crea la oportunidad para que ellas expresen enfoques diferentes y encuentren solas la mejor forma de realizar las tareas. Lo anterior, planteó la necesidad de revisar y estudiar las formas en las que se están relacionando en el interior del equipo, cómo está siendo percibido el ambiente laboral y por ende si están satisfechos o no en su lugar de trabajo, qué los motiva y cómo cooperan entre ellos, la manera de comunicarse, el proceso de toma de decisiones, así como el liderazgo; permitiendo comprender el impacto y la efectividad de estos elementos en el quehacer educativo. Dada todas las consideraciones expuestas surge la necesidad de realizar una investigación que permita revisar la importancia del uso del diagnóstico laboral para la mejora del clima organizacional, en el desarrollo de la gestión escolar de la escuela secundaria técnica número 20.

### **Instrumento**

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario (véase apéndice A), dirigido solo al personal docente, de una serie de 20 ítems, apoyados en una escala tipo Likert, con 5 respuestas de alternativas (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).

Para la validación del instrumento se aplicó el juicio de un asesor, especialista en temas de la gestión educativa de la universidad pedagógica nacional, para observar en particular los elementos relacionados a este aspecto. Dicho instrumento se aplicó a 17 docentes, durante una reunión de consejo técnico escolar, en el mes de julio del año 2023, mediante un cuestionario, al que cada miembro del colectivo docente pudo acceder. Cabe señalar que un docente se abstuvo de colaborar.

Una vez descritos los aspectos técnicos del instrumento aplicado se presentan a continuación las variables del estudio, y se especifican cada uno de los ítems correspondientes al cuestionario. Es preciso mencionar que para efectos del calendario escolar bajo el cual se rige la institución, objeto de diagnóstico, el proyecto se realizó durante el ciclo escolar 2022-2023. La implementación del proyecto tuvo un tiempo aproximado de 9 meses, a fin de identificar las condiciones y la percepción laboral existente en el centro escolar.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En los resultados obtenidos (véase apéndice B, C y D), mediante las encuestas se observa que existe una carencia de elementos necesarios para el buen funcionamiento colaborativo de la escuela, sin embargo, se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora. El 70.58% de los docentes encuestados está totalmente de acuerdo, que le agrada el trabajo

que realiza. El 52.94% está de acuerdo que se siente a gusto con formar parte de la escuela. El 47.05% está en desacuerdo y el 17.64% representan los que opinan, ni de acuerdo ni en desacuerdo, que es agradable el ambiente que hay entre los compañeros de trabajo. El 35.29% externó que está en desacuerdo y el 23.52% ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero el motivo principal por el cual continúa trabajando en esta institución, es por el sueldo que recibe. El 64.70% opinó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en ser estimado entre los compañeros de trabajo. El 52.94% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 17.64% está en desacuerdo con el ítem: "se reconoce tu esfuerzo al hacer tu trabajo". El 41.17% opinó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 29.41% contestó que está de acuerdo que hay una buena comunicación con la parte directiva. El 41.17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 35.29% contestó estar en desacuerdo con la existencia de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo. El 64.70% está de acuerdo que acostumbra comunicarle a la parte directiva sus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realiza. El 29.41% opinó que ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 17.64% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en el ítem comunica oportunamente los cambios de las decisiones que toma la parte directiva. El 35.29% está en desacuerdo y el 23.52% totalmente en desacuerdo en la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo. El 52.94% estuvo de acuerdo con dar su opinión, cuando alguna situación no le parece, el 58.82% estuvo de acuerdo que realiza el trabajo que le corresponde a otra persona. El 52.94% comentó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que la parte directiva lleve una buena planeación de trabajo. El 41.17% opinó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 35.29% de acuerdo que la parte directiva sea comprensiva cuando comete algún error laboral. Paradójicamente el 64.70% contestó que está de acuerdo que existe apoyo por parte de la dirección para que se realice un mejor trabajo, al comentar este punto con los docentes, ellos refieren que, aunque se sienten aislados sí perciben que se quiere avanzar en el trabajo colaborativo por parte de los directivos, pues se han realizado talleres de integración sin que se tengan resultados favorables en la mejora del ambiente laboral. El 82.35% contestó estar totalmente de acuerdo que le interesa dar una buena atención a los estudiantes. El 35.29% está de acuerdo y el 35.29% ni de acuerdo ni en desacuerdo en el ítem "Eres puntual en tu trabajo". El 52.94% está de acuerdo que mantiene en buen estado el material que ocupa para desempeñar sus actividades. El 41.17% comentó que pese al difícil ambiente laboral se siente motivado al realizar su trabajo. Finalmente, se concluye que esta información permitió la estandarización de un diagnóstico institucional con la finalidad de ir mejorando la organización, coordinación y desempeño del servicio docente, evidenciando sus capacidades productivas y potenciales, brindando confianza. Para concluir, se recomienda una mejora en los canales de comunicación empleados por directivos, como bien podría ser la implementación de diagnósticos laborales trimestrales, así como el manejo de un buzón de sugerencias y recomendaciones, ya que, en la experiencia de contestar el cuestionario, el personal manifestó la necesidad de ser considerados para la toma de decisiones por parte de la dirección de la escuela. Es importante que los diagnósticos laborales representen un medio para lograr la mejora continua de la institución educativa, sin que esto garantice la excelencia, pero sí la adecuada colaboración, el trabajo en equipo, conocimiento del entorno laboral, comunicación, motivación, toma de decisiones, productividad y relaciones interpersonales. Y como menciona Peter Senge "Para ser un líder efectivo es necesario conocer la realidad de lo que pasa en la organización, no ser prisionero de la distorsión de la información. Cuando las organizaciones se reinventen serán capaces de tener líderes en todos sus niveles, el gestor dejará de ser sinónimo de líder. Y esto es importante para acelerar el aprendizaje organizacional." El líder debe tener unas buenas relaciones con sus subordinados, debe saber comunicar, delegar, controlar, ser honesto, transparente, tener conocimiento profundo del sector en que trabaja y habilidades para el trabajo en equipo. De su gestión, de su estilo de liderazgo, dependerá el clima organizacional que se establezca. Un líder con un estilo democrático, que aplique el empoderamiento logrará un clima organizacional de confianza y cooperación, donde todos compartan sus conocimientos y luchen por cumplir los objetivos.

## CONCLUSIÓN

Un buen ambiente laboral, en la escuela secundaria técnica número 20 será siempre a través de la vía de la comunicación asertiva, con un liderazgo equilibrado, además de los ingredientes como motivación (reconocimiento al trabajo docente), toma de decisiones, productividad y las relaciones interpersonales equilibradas, además de un sentido de pertenencia hacia la institución educativa, pues sólo así se garantizará para toda la organización de la escuela un desempeño óptimo. Es importante señalar que la dirección de la escuela debe asumir el compromiso para mantener y potenciar las fortalezas que tenga el equipo, evitar trabajar en grupos aislados, así como identificar mediante la implementación de un diagnóstico organizacional, los posibles malestares del centro escolar, a través de la escucha de todos sus docentes en toda situación.

El personal que se toma en cuenta y se motiva en la institución educativa se sentirá identificado con la escuela, siempre a través de una comunicación efectiva, va a trabajar de la mano con sus directivos, pues como se presentó en el estudio, los docentes sienten que les agrada el trabajo que realizan. Si bien la parte directiva tiene una alta responsabilidad en propiciar un buen ambiente laboral queda claro que debe saber guiar la gestión escolar, de manera que permita, hacer a las personas mejor su trabajo. Por ello debemos de recordar que el esfuerzo y dedicación siempre es importante, así como de no sobrecargar al docente con trabajo que no le pertenece, pues podríamos generar un agotamiento laboral y así surgirían conflictos en el trato hacia los demás docentes. Este diagnóstico institucional buscó trazar en conjunto con los directivos-docentes, un plan de corrección, con nuevas metas, claros indicadores de desempeño mediante esta forma de autoevaluación.

Es importante realizar un diagnóstico para la definición de la situación actual de la escuela, se hace necesario el diseño de los planes y la ejecución de las acciones correspondientes, así como, la asignación de recursos para el logro de los objetivos planteados, aunado a ello director tiene que tener buenas relaciones con sus docentes, debe saber comunicar, delegar, controlar, ser honesto, transparente, tener conocimiento profundo del capital humano con que cuenta en el trabajo y además potencializar las habilidades para el trabajo en equipo, sin formar grupos que sean solo de su afinidad, pues de su gestión, de su estilo de liderazgo, dependerá la confianza, el respeto, la motivación y la comunicación que se muestre en el clima organizacional de la escuela.



## REFERENCIAS

Amanhã Economia & Negocio. (Porto Alegre) Edição 176, abril 2002.

Bermúdez, M. (2018). Clima organizacional y liderazgo directivo en los docentes de Comas, Lima. (Tesis para obtener el título profesional de segunda especialidad en Gestión Educativa y Acreditación). Facultad de Educación e Idiomas, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Bravo Rojas, Leonidas Manuel; Valenzuela Muñoz, Alberto; Ramos Vera, Patricia María; Tejada Arana, Aristides Alfonso Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 88, 2019 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas.

Carrasco, A. (2013). El discurso de los directores sobre la gestión escolar: de administradores a gestores en una institución educativa. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116481>

Cervantes, E. (1998). Una cultura de calidad en la escuela, liderazgo para el cambio educativo. México: Ediciones Castillo.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración, (7ma. edición). <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2da. Ed.). México: Mc Graw Hill Educación.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: Mc. Graw Hill.

Coda, Roberto. (1992) Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica. São Paulo (Tese, Livre Docência - FEA/USP).

Correa, A., Álvarez, A. y Correa, S. (2010). La gestión educativa un nuevo paradigma. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó. <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagedestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

David, Fred (2003), Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Pearson Education. México.

Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores El líder y el liderazgo: reflexiones Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.

El Sahili, L.F. (2015). Burnout: consecuencias y soluciones. Bogotá, México: Manual Moderno.

El Universal (2016). Mexicanos, más expuestos a enfermedades por largos horarios laborales. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/ciencia-y-salud/salud/2016/10/31/mexicanos-mas-expuestos-enfermedades-por-largos-horarios>.

Espinoza, L. (2019). El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo. (Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación con mención en Gerencia Educativa)

Francés, Antonio (2001), Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA. Caracas, Venezuela.

García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación*, 17 (2), 357-69.  
Doi.10.5294/edu.2014.17.2.9 ([www.ride.org.mx](http://www.ride.org.mx)) <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3693/3658>


Peter Senge es director del Center for Organizational Learning en Sloan School of Management, de MIT, y autor del bestseller *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* y co-autor de *The Fifth Discipline Fieldbook*

Rabasa, B., Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P.R., y Llorca-Pellicer, M. (2016). El papel de la culpa en la relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo y la inclinación al absentismo de profesores de Enseñanza Secundaria. *Revista de Psicodidáctica*, 21(1), 103-119. doi: 10.1387/RevPsicodidact.13076

Senge, Peter. (2001) Las personas no son recursos. Entrevista hecha por Ruben Eiras, co-editor de [www.gurasonline.tv](http://www.gurasonline.tv), Entrevista original publicada en el magazine portugués *Executive Digest*.

Thompson, Arthur y Strickland, A.J. (2004), *Administración Estratégica*. Decimotercera edición. McGraw Hill. México

Toapanta, V., Gómez, R. & Vera, R. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas grado bachiller: caso Colegio Quito. *Revista Conrado*, 16 (S1), 150-156. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1535/1519>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

## APÉNDICE

### Apéndice 1

El siguiente cuestionario es parte de una investigación para promover la importancia de la aplicación de un diagnóstico laboral en la institución educativa, con el objetivo de mejorar el clima organizacional de la escuela secundaria.

Instrucciones de uso: Lee cuidadosamente uno por uno los enunciados y marca la opción que indique tu respuesta.

- 1) Totalmente en desacuerdo      2) En desacuerdo      3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
4) De acuerdo      5) Totalmente de acuerdo

**Tabla 1**

*Cuestionario*

| <b>Cuestionario</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| ¿Te agrada el trabajo que realizas?  |          |          |          |          |          |
| ¿Te sientes a gusto de formar parte de la escuela?   |          |          |          |          |          |
| ¿Es agradable el ambiente que hay entre tus compañeros de trabajo?                                       |          |          |          |          |          |
| ¿El motivo principal por el cual continúas trabajando en esta institución, es por el sueldo que recibes? |          |          |          |          |          |
| ¿Eres estimado entre tus compañeros de trabajo?  |          |          |          |          |          |
| ¿Se reconoce tu esfuerzo al hacer tu trabajo?  |          |          |          |          |          |
| ¿Existe una buena comunicación con la parte directiva?   |          |          |          |          |          |
| ¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?  |          |          |          |          |          |
| ¿Acostumbras comunicarle a la parte directiva tus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realizas?  |          |          |          |          |          |
| ¿Se te comunicaron oportunamente los cambios de la toma de decisiones de la parte directiva?             |          |          |          |          |          |
| ¿Estás de acuerdo en la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo?                |          |          |          |          |          |
| Cuando no estás de acuerdo con alguna orden, ¿das tu opinión?  |          |          |          |          |          |
| ¿Realizas el trabajo que les corresponde a otras personas?   |          |          |          |          |          |
| ¿Sientes que la parte directiva lleva una buena planeación de trabajo?                                   |          |          |          |          |          |
| ¿la parte directiva es comprensiva cuando cometes algún error laboral?                                   |          |          |          |          |          |
| ¿Existe apoyo por parte de la dirección para que realices un mejor trabajo?                              |          |          |          |          |          |
| ¿Te interesa dar una buena atención a los estudiantes?   |          |          |          |          |          |
| ¿Eres puntual en tu trabajo?   |          |          |          |          |          |
| ¿Mantienes en buen estado el material que ocupas para desempeñar tus actividades?                        |          |          |          |          |          |
| ¿Te sientes motivado al realizar tu trabajo?   |          |          |          |          |          |

**Tabla 2**

*Resultados del cuestionario diagnóstico laboral para la mejora del clima organizacional*

| ITEM    | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|---------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| ITEM 1  | 0                        | 0             | 0                              | 5          | 12                    |
| ITEM 2  | 0                        | 0             | 0                              | 8          | 9                     |
| ITEM 3  | 0                        | 8             | 3                              | 4          | 2                     |
| ITEM 4  | 2                        | 6             | 4                              | 3          | 2                     |
| ITEM 5  | 1                        | 0             | 11                             | 3          | 2                     |
| ITEM 6  | 1                        | 3             | 9                              | 2          | 2                     |
| ITEM 7  | 3                        | 0             | 7                              | 5          | 2                     |
| ITEM 8  | 1                        | 6             | 7                              | 2          | 1                     |
| ITEM 9  | 0                        | 2             | 1                              | 11         | 3                     |
| ITEM 10 | 3                        | 3             | 5                              | 4          | 2                     |
| ITEM 11 | 4                        | 6             | 3                              | 3          | 1                     |
| ITEM 12 | 2                        | 2             | 1                              | 9          | 3                     |
| ITEM 13 | 1                        | 1             | 2                              | 10         | 3                     |
| ITEM 14 | 2                        | 0             | 9                              | 4          | 2                     |
| ITEM 15 | 0                        | 2             | 7                              | 6          | 2                     |
| ITEM 16 | 0                        | 1             | 2                              | 11         | 3                     |
| ITEM 17 | 0                        | 0             | 0                              | 3          | 14                    |
| ITEM 18 | 0                        | 0             | 6                              | 6          | 5                     |
| ITEM 19 | 0                        | 0             | 1                              | 9          | 7                     |
| ITEM 20 | 0                        | 1             | 3                              | 7          | 6                     |

**Tabla 3**

*Resultados expresados en porcentajes por ítem*

| ITEM    | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO  | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|---------|--------------------------|---------------|--------------------------------|-------------|-----------------------|
| ITEM 1  | 0                        | 0             | 0                              | 29.41176471 | 70.58823529           |
| ITEM 2  | 0                        | 0             | 0                              | 47.05882353 | 52.94117647           |
| ITEM 3  | 0                        | 47.05882353   | 17.64705882                    | 23.52941176 | 11.76470588           |
| ITEM 4  | 11.76470588              | 35.29411765   | 23.52941176                    | 17.64705882 | 11.76470588           |
| ITEM 5  | 5.882352941              | 0             | 64.70588235                    | 17.64705882 | 11.76470588           |
| ITEM 6  | 5.882352941              | 17.64705882   | 52.94117647                    | 11.76470588 | 11.76470588           |
| ITEM 7  | 17.64705882              | 0             | 41.17647059                    | 29.41176471 | 11.76470588           |
| ITEM 8  | 5.882352941              | 35.29411765   | 41.17647059                    | 11.76470588 | 5.882352941           |
| ITEM 9  | 0                        | 11.76470588   | 5.882352941                    | 64.70588235 | 17.64705882           |
| ITEM 10 | 17.64705882              | 17.64705882   | 29.41176471                    | 23.52941176 | 11.76470588           |
| ITEM 11 | 23.52941176              | 35.29411765   | 17.64705882                    | 17.64705882 | 5.882352941           |
| ITEM 12 | 11.76470588              | 11.76470588   | 5.882352941                    | 52.94117647 | 17.64705882           |
| ITEM 13 | 5.882352941              | 5.882352941   | 11.76470588                    | 58.82352941 | 17.64705882           |
| ITEM 14 | 11.76470588              | 17.64705882   | 52.94117647                    | 23.52941176 | 11.76470588           |
| ITEM 15 | 0                        | 0             | 41.17647059                    | 35.29411765 | 11.76470588           |
| ITEM 16 | 0                        | 0             | 11.76470588                    | 64.70588235 | 17.64705882           |
| ITEM 17 | 0                        | 0             | 0                              | 17.64705882 | 82.35294118           |
| ITEM 18 | 0                        | 0             | 35.29411765                    | 35.29411765 | 29.41176471           |
| ITEM 19 | 0                        | 0             | 5.882352941                    | 52.94117647 | 41.17647059           |
| ITEM 20 | 0                        | 0             | 17.64705882                    | 41.17647059 | 35.29411765           |

**Gráfico 1**

*Análisis por ítem*

