



Medición del clima organizacional bajo el contexto de pospandemia en una Institución
Educativa del Municipio de Cota

Álvaro Andrés Roldán Chica

Angélica María Espejo Mogollón

Juan Sebastián Solís Parra

Universidad EAN

Facultad Ingeniería – Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Programa Magister en Gerencia de Proyectos - Magister en Administración de
Empresas – MBA - Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

09/Junio/2022

Medición del clima organizacional bajo el contexto de pospandemia en una Institución
Educativa del Municipio de Cota

Álvaro Andrés Roldán Chica
Angélica María Espejo Mogollón
Juan Sebastián Solís Parra

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos
Magister en Administración de Empresas - MBA
Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director (a):

Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad Ingeniería – Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Programa Magister en Gerencia de Proyectos - Magister en Administración de Empresas –
MBA - Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

09/Junio/2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 09/Junio/2022

Dedicatoria

A mi señor padre Armando Enrique (QEPD), a mi madre Luz Elena, quienes me brindaron las bases para ser un profesional. A mi esposa Luz Adriana que junto a mis hijos Isabela y Santiago me apoyan incondicionalmente para afrontar nuevos retos.

Álvaro A. Roldan C.

A mi papá Jaime (QEPD) y a mi mamá Lucía por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, sin ustedes no sería la persona que soy. Carpe Diem.

Angélica Ma. Espejo M.

A mi familia, quienes me acompañan en el camino de la vida, son ustedes el mayor regalo y orgullo que el universo me ha dado

Juan Sebastián Solís.

Agradecimientos

Agradecemos a la universidad EAN por brindarnos las herramientas necesarias para llevar a cabo nuestra maestría.

Agradecemos a la empresa IMPACT PSY por el apoyo brindado para sacar adelante el trabajo de grado y su acompañamiento en el proceso.

A nuestra directora de trabajo de grado Haidy Johanna Moreno, quien nos ha guiado en el desarrollo del trabajo de grado.

Resumen

El presente trabajo busca diagnosticar el estado actual del clima organizacional en el contexto pospandemia al interior de la institución educativa del municipio de Cota. El trabajo se divide en dos fases. La primera fase busca describir el clima organizacional bajo el contexto de pospandemia, para lo cual se realizaron entrevistas en instituciones educativas, el análisis cualitativo de estas entrevistas se dividió en tres grandes categorías, inicialmente el entendimiento de las prácticas que se manejaban antes de la pandemia, luego el manejo que se le dio a la medición del clima organizacional en el desarrollo de actividades académicas de manera virtual y finalmente las nuevas variables que se irán incluyendo en las mediciones futuras. La segunda fase se acopla lo identificado en la fase cualitativa y se aplica un instrumento para la medición del clima organizacional al colegio localizado en Cota, finalmente se formula un plan de acción para mejorar la motivación laboral teniendo en cuenta los resultados en donde la medición del clima organizacional realizado en el colegio ubicado en Cota presentó menor puntuación.

Palabras clave: Clima organizacional, pospandemia, institución educativa, plan de acción, motivación laboral.

Abstract

The present work seeks to diagnose the current state of the organizational climate in the post-pandemic context within the educational institution of the municipality of Cota. The work is divided into two phases. The first phase seeks to describe the organizational climate in the post-pandemic context, for which interviews were conducted in educational institutions, the qualitative analysis of these interviews was divided into three large categories, initially the understanding of the practices that were handled before the pandemic , then the handling that was given to the measurement of the organizational climate in the development of academic activities in a virtual way and finally the new variables that will be included in future measurements. The second phase combines what was identified in the qualitative phase and an instrument for measuring the organizational climate is applied to the school located in Cota, finally an action plan is formulated to improve work motivation, taking into account the results where the measurement of the Organizational climate carried out in the school located in Cota presented a lower score.

Keywords: Organizational climate, post-pandemic, educational institution, action plan, work motivation.

Contenido

	Pág.
Lista de Ilustraciones	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
Objetivos	15
<i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
Justificación.....	16
Marco Institucional	17
Marco de Referencia.....	24
El clima laboral y su relevancia en la pospandemia	24
<i>Antecedente de la medición del clima organizacional.....</i>	<i>24</i>
<i>Legislación colombiana sobre el clima organizacional y pandemia Covid-19</i>	<i>27</i>
<i>Nuevas perspectivas en el contexto pospandemia.....</i>	<i>32</i>
<i>Relevancia de la medición del clima laboral en la rentabilidad de la organización..</i>	<i>33</i>
Tipos de modelo de clima organizacional.....	35
<i>Generalidad y adaptaciones para el sector educativo/pospandemia</i>	<i>35</i>

Cambio en la motivación de los trabajadores de acuerdo al contexto

pospandemia	36
<i>Evolución del concepto</i>	36
<i>Efectos de la motivación en la calidad de vida del ser y el impacto de la pandemia Covid-19</i>	37
<i>Mecanismos para fortalecer la motivación en el trabajo</i>	42
Diseño Metodológico	46
Diagnóstico Organizacional	52
Cambio en los modelos utilizados para la medición del clima organizacional en instituciones educativas de Bogotá y sus alrededores, bajo el contexto pospandemia	52
<i>Análisis de los resultados cualitativos</i>	53
<i>Procesamiento de datos</i>	61
<i>Análisis de los resultados cualitativos</i>	66
Plan de Intervención	69
Conclusiones y Recomendaciones	72
<i>Conclusiones</i>	72
<i>Recomendaciones</i>	75
Referencias	77
A. Anexo. Estudio de Clima y Cultura Organizacional	82

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Análisis medición clima laboral prepandemia.....	55
Ilustración 2. Análisis medición clima laboral pandemia.....	57
Ilustración 3. Análisis medición clima laboral pospandemia.....	60
Ilustración 4. Coeficiente Alfa de los instrumentos.....	62
Ilustración 5. Media en la escala de validez.....	62
Ilustración 6. Demográficos - Distribución por edad.....	63
Ilustración 7. Demográficos - Distribución por antigüedad.....	64
Ilustración 8. Demográficos - Distribución por escolaridad.....	64
Ilustración 9. Demográficos - Distribución por género.....	65
Ilustración 10. Alcance - participación por dependencias.....	66
Ilustración 11. Criterios interpretativos.....	66
Ilustración 12. Nivel de satisfacción de los funcionarios con el macro y micro clima ..	67
Ilustración 13. Nivel de Satisfacción variable Condiciones del empleo e indicadores.	68
Ilustración 14. Nivel de Satisfacción variable programas de bienestar e indicadores .	68
Ilustración 15. Plan de acción de mejora a partir de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional	71

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Estructura organizacional y objetivos principales de las áreas	18
Tabla 2. Colegios de la zona, breve historia y proyecto educativo.	20
Tabla 3. Técnicas para la medición del clima organizacional-descripción	27
Tabla 4. Programas de bienestar de clima laboral	28
Tabla 5. Medidas laborales adoptadas en Colombia por el Covid-19.....	30
Tabla 6. Dimensiones del clima organizacional - Variedad de Autores	35
Tabla 7. Definiciones de motivación laboral – autores	36
Tabla 8. Mecanismos para mejorar la motivación laboral.....	44
Tabla 9. Enemigos de la motivación laboral.....	44
Tabla 10. Modelo detallado: variables de evaluación	48
Tabla 11. Instituciones educativas para muestra por conveniencia.....	53
Tabla 12. Matriz de Planificación para los procedimientos de recaudo de datos.....	54

Introducción

La vida del planeta se vio afectada a finales del 2019 por una contingencia sanitaria que nadie podía prever, una pandemia producida por el virus SARS-COVID19 y que fungió como un hito para la sociedad. Este evento hizo que muchos aspectos de la vida de los seres humanos tuvieran un remesón, al cambiar su “normalidad” tanto en su vida familiar como en su vida laboral, es decir en su relacionamiento (Huarcaya Victoria, 2020). A pesar de su gran impacto, una de los espacios más afectados, fue el sector educativo, que poco o nada estaba relacionado con el modelo de virtualidad y en donde las interacciones humanas son fundamentales. De esta forma, la vida tanto de estudiantes y profesores tuvo un cambio de 180°, lo cual generó alteraciones importantes en las dinámicas internas de múltiples instituciones y en los procesos de educación formal (Ruiz, 2020).

En este contexto, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales se ha hecho mucho más relevante en la pospandemia, y como consecuencia el clima laboral en el entorno de la educación básica tomó aún más relevancia, teniendo en cuenta que la armonía dentro de una organización es el fundamento para la construcción de un sentido de pertenencia frente a la institución y que aumenta el desempeño de los trabajadores, haciéndola más competitiva, en situaciones de crisis como la actual, ante el mercado (esan, 2020). Como lo menciona (Randstad, 2020), “El clima laboral está vinculado con la satisfacción de los colaboradores respecto a su trabajo y repercute directamente en su calidad de vida. Un buen ambiente laboral es estimulante y aumenta los niveles compromiso y de desempeño de los empleados, es por eso que mantener un clima laboral óptimo en medio de la pandemia, será un factor clave para el crecimiento y éxito de la organización, así como para el desarrollo individual de sus profesionales en medio de la

crisis.”, al tener un buen espacio de trabajo, no solo se impacta su entorno laboral se puede también impactar su vida personal y familiar.

De esta manera, se ha resaltado en varias ocasiones que el diagnóstico del clima organizacional es indispensable, con el objetivo de promover el bienestar general en la empresa, sobre todo en momentos en los que el entorno puede resultar negativo como es el caso de la actual contingencia (Human, 2020). En este sentido, aspectos como manejo de la disposición de los directivos o la cultura organizacional de una empresa resultan de vital importancia, ya que un mal líder puede crear un ambiente hostil, mientras que una persona que priorice la comunicación y la empatía puede generar un ambiente agradable, con proyecciones y un lugar de trabajo mucho más feliz (Buk, 2022) situación de la cual no es ajena el sector educativo.

Dentro de este escenario tan complejo, en nuestro territorio los colegios públicos no iniciaron presencialidad al mismo tiempo que los privados, en los cuales se adoptaron prontamente protocolos de bioseguridad cumpliendo con la normatividad para el reinicio de actividades, mitigando el riesgo de contagio de COVID-19 en las instalaciones físicas y generando una diferenciación en las dinámicas laborales, aun cuando el principio fundamental no varió y los trabajadores siguen siendo el aspecto más valioso para la organización y a quienes se les debe dar el valor que corresponde (López de la Peña, 2020). Liderando el sector privado, la Institución Educativa del municipio de Cota evaluada, fue pionera en continuar con las actividades académicas virtuales cuando se decretó la cuarentena en marzo 2020, así mismo lo fue, con el reinicio de actividades presenciales en el 2021. A partir de lo planteado anteriormente, surge entonces la inquietud ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en el contexto de pospandemia al interior de la

Institución Educativa del municipio de Cota, buscando mejorar la motivación laboral en los colaboradores en la institución?

Como indica (López de la Peña, 2020) en su publicación, “¿cómo construir una mejor cultura organizacional, en el mundo “Post Covid-19”, (...)? El principio fundamental no cambia, las personas son el recurso más valioso de una organización y como líderes tenemos la responsabilidad de contribuir a darles ese valor”. Es por esto, que en este 2022 ya bajo la nueva normalidad, teniendo en cuenta lo que dice (Istakedu, 2018), que “En el sector de la enseñanza, el producto es nuestro proyecto educativo. Y las personas encargadas de garantizar que dicho proyecto sea un éxito son nuestros profesores. (...) el clima laboral es fundamental dentro de nuestra organización, pues influirá en el estado de ánimo de nuestro equipo.”, encontramos crítico identificar como está el clima organizacional en la Institución Educativa, qué puntos se mantienen fuertes y a cuáles se les debe trabajar para de esta forma realizar un análisis y generar recomendaciones para potencializar la motivación y el compromiso de todos los colaboradores; el realizar un “estudio de clima laboral”, es una de las recomendaciones que hace (esan, 2020), ya que permite “conocer la opinión de los empleados”, lo que hace que tengamos información de primera mano y de los directamente afectados, lo que promoverá que se convierta en una organización resiliente, como lo indica (human, 2020), “Cuando hablamos de resiliencia nos referimos a nuestra capacidad para adaptarnos positivamente a situaciones de incertidumbre como la actual contingencia del COVID-19. Las personas resilientes tienden a poseer un mejor control de sus emociones y son capaces de superar la adversidad con mayor facilidad.”, “por ello desarrollar la resiliencia durante la cuarentena es clave para superar esta situación.”

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en el contexto pospandemia al interior de la institución educativa del municipio de Cota, buscando mejorar la motivación laboral de los colaboradores de la institución.

Objetivos específicos

- Describir el contexto del clima organizacional pospandemia en instituciones educativas.
- Diseñar un instrumento de medición del clima organizacional en el contexto pospandemia.
- Implementar una herramienta de medición del clima organizacional en el contexto pospandemia.
- Formular plan de acción de mejora a partir de los resultados obtenidos tras la medición del clima organizacional en el contexto pospandemia.

Justificación

La institución Educativa del municipio de cota elegida para realizar este trabajo dirigido es un colegio bilingüe con un ranking educativo alto a nivel nacional, cuenta con docentes y estudiantes de diferentes nacionalidades, que hacen del colegio una muy buena alternativa para aquellas familias que pueden brindarles a sus hijos una educación de calidad. La interacción entre la parte administrativa, docentes, estudiantes y padres de familia es fundamental para poder llevar a cabo las actividades propias del ejercicio de la educación básica, por este motivo se ve la necesidad de realizar una intervención que ayude a mejorar el clima laboral entre los colaboradores de la institución teniendo en cuenta que las dinámicas internas se vieron fuertemente alteradas durante la pandemia COVID -19.

El ejercicio del trabajo de los docentes se refleja directamente en el desempeño de los estudiantes; por tal motivo, surge la necesidad de generar el diagnóstico del clima organizacional con el cual se desarrolle una propuesta de mejora. De igual forma, la participación activa del área administrativa, quienes lideran los procesos internos de la organización se entiende como indispensable para la calidad de la educación. Por lo anterior, este trabajo dirigido propone diseñar un plan de mejora de clima laboral de acuerdo a los aspectos encontrados a través de un diagnóstico holístico de la organización, de tal forma que los colaboradores y estudiantes se encuentren en un ambiente óptimo para los procesos de formación académica, y que se refleje en mejores desempeños para lograr que el colegio avance en el ranking nacional y sea más competitivo en el mercado.

Marco Institucional

El trabajo dirigido se realizará en un colegio bilingüe del municipio de Cota. De acuerdo a su página web, “este colegio fue fundado en el año 1954, con un estilo propio y que nació como ejemplo de innovación en la educación colombiana”. Inicio teniendo sus instalaciones en dos sedes (una urbana y una campestre), luego debido a la “descomposición social de chapinero” que era en donde se encontraban las sedes, “se buscó un lugar mejor para el ambiente que buscaban tener para el colegio y lo encontraron en el municipio de Cota”. “Como gran paso para el bilingüismo en el 2009 se logró el primer programa de intercambio con Canadá, de 12 estudiantes; a partir de ello se siguió trabajando y desde el 2020 tiene la calificación de Colegio Bilingüe”.

El colegio tiene como misión “ser una institución reconocida por su trayectoria en excelencia educativa y su apertura a la pluralidad, fomenta el desarrollo de personas con responsabilidad crítica, a partir de la integración de los componentes del ser, del saber y del hacer, para la construcción de un proyecto de vida integral y ético, que permita la realización personal y la transformación del entorno”. La visión para el año 2023, es la de “ser un colegio internacional, destacado por su alto nivel académico, la vivencia de principios éticos, el desarrollo de competencias para la vida con una perspectiva global e interdisciplinaria y la cultura del mejoramiento continuo y la innovación”. Su estructura se puede ver en la Tabla 1.

Tabla 1. Estructura organizacional y objetivos principales de las áreas

Rectoría “El objetivo central de esta área es potenciar las competencias y habilidades de cada niño y joven, teniendo como medida el proceso particular y la búsqueda de proyectos de vida de calidad, dignos e incluyentes”.

Dirección Curricular “Es la instancia del colegio encargada de diseñar, acompañar y validar el currículo, lo cual implica el conocimiento y accionar en los tres componentes de la Propuesta Pedagógica de Desarrollo Integral (Saber, Ser y Hacer) que se entrecruzan en las acciones pedagógicas, el ejercicio docente y los procesos de evaluación”.

Dirección Preescolar, Dirección Primaria, Dirección Escuela Secundaria, Dirección de Escuela Media

“El colegio ha estructurado su proceso formativo y curricular en **secciones**, en las cuales sus directores son los líderes integrales del proceso de acompañamiento y formación de todos los estudiantes, apoyados por el área de psicología de cada sección, desarrollando así la Propuesta Pedagógica del colegio.

Jefe departamento de Matemáticas, Lengua Castellana, Emprendimiento, Tecnología e Informática, Educación Física, Educación Artística, Inglés, Sociales, Ciencias Naturales; Director de Bilingüismo y Director de Proyectos, PRAE, Navegantes 2021-2022

“Lideran el desarrollo de las competencias y habilidades de los niños y jóvenes en los tres ámbitos de la Propuesta Pedagógica de Desarrollo Integral”.

Departamento de psicología: “acompaña el desarrollo socio afectivo de los estudiantes como parte del desarrollo de la Propuesta Pedagógica de Desarrollo Integral (PPDI). Apoya el proceso de construcción de su identidad a partir del fortalecimiento de una

estructura emocional que busca el encuentro consigo mismo, con el otro y con el entorno”.

Escuela de maestros: “espacio de diálogo y reflexión pedagógica sobre el quehacer docente, encaminado a investigar, adaptar, construir, orientar e implementar la Propuesta Pedagógica de Desarrollo Integral (PDDI), desde el enfoque, la estructura, la metodología y las herramientas didácticas de vanguardia, que permiten el desarrollo de competencias y del Perfil de Responsabilidad Crítica, bajo el sello Leonista”. “La capacitación permanente, orientada al compromiso de las secciones, los grados y las áreas, posibilita la creación de escenarios propicios para el desarrollo de la PDDI y la toma de decisiones particulares e institucionales.”

Fuente: adaptado de página Web colegio bilingüe del municipio de Cota

En el sector se encuentran otros colegios, con variedad de alternativas en su proyecto educativo, las cuales podemos ver en la Tabla 2.

Tabla 2. *Colegios de la zona, breve historia y proyecto educativo.*

Gimnasio Campestre San Francisco de Sales	De acuerdo con su página web, “nace con una propuesta pedagógica inspirada en la vida y misión de San Juan Bosco, en el Colegio Salesiano León XIII, con el apoyo y fraternidad de la comunidad salesiana”. Su proyecto educativo institucional tiene como “carta de navegación “Potenciamos líderes en servicio””. “El Gimnasio Campestre San Francisco de Sales garantiza un excelente servicio educativo a través de su filosofía humanista, la propuesta académica, el modelo de mediación en prácticas restaurativas, el proyecto de lectores y escritores, con un recurso humano competente y en permanente formación, comprometido con el mejoramiento continuo y buscando mantener la imagen institucional, bajo el marco de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.”
Summerhill School	De acuerdo a su página web. “Es una institución educativa trilingüe (inglés-francés-español)”, “nace como proyecto educativo en 1999 e inicia labores en el 2000. “El nombre de la institución proviene del ilustre pedagogo escocés, Alexander Neill Summerhill (...), según él, la educación de nuestras emociones, principios y valores, aspectos que nos definen a lo largo de nuestras vidas, está fuertemente influenciado por el ambiente, en efecto, cuando los niños, niñas y jóvenes se educan en un ambiente cercano a la naturaleza, tranquilo y reciben de sus maestros un trato amable y amoroso, unido a la enseñanza exigente en forma razonada, podemos decir que estamos educando con “amor y sabiduría”.”

Nuevo Gimnasio Cristiano
(NGC)

De acuerdo a su página Web. “El NGC es un colegio vanguardista que nace a partir de la visión que Dios da al Pastor Darío Silva-Silva, respecto a trabajar por una educación cristiana de alta calidad para una nueva Colombia.”. La filosofía está basada en que “Un alumno espiritual podrá llegar a ser un intelectual; pero un alumno intelectual no llegará, por eso, a ser espiritual.” El Gimnasio se ceñirá a los currículos oficiales ordenados por las entidades educativas, pero los docentes, en cada asignatura, tomarán en cuenta (sin omitir los postulados científicos y tecnológicos que no sean simples especulaciones o suposiciones) que su tarea definitiva es formar hombres y mujeres cristianos para un mañana en el cual la clase dirigente, y aún los simples ciudadanos, practiquen sus profesiones y oficios en grados de máxima excelencia, siempre bajo la guía bíblica, a fin de que los individuos y la sociedad disfruten armonía, paz, ética y prosperidad. Para el alumno, sin embargo, el cristianismo no ha de ser una obligación ni una opción, sino la esencia de su formación.”

Colegio Refous

De acuerdo a su página web, “el colegio fue fundado en 1958 en Suba, inicio operación con 157 alumnos”. “Para el Colegio Refous, está claro que es la educación el camino para la formación de individuos, pero son el desarrollo integral de valores, la generación de consciencia, la espiritualidad, el criterio, el desarrollo del pensamiento, el debate objetivo y la creatividad entre otros factores, los que permiten al estudiante construir su propia identidad y respaldarla con argumentos para desempeñarse activamente.” En 1985 se trasladaron las instalaciones a Cota, para mantener las instalaciones en un lugar con contacto con la naturaleza.

“El Colegio Refous ha mantenido un nivel académico superior siempre, gracias a su modelo educativo que integra todas las ramas del conocimiento como herramientas para enseñar a pensar. Es así como transforma la aplicación del conocimiento infundado por el conocimiento aplicado, que desde su fundación evoluciona y se mantiene vigente hasta hoy.”

Fuente: adaptado de páginas Web de los colegios enunciados (Refous, 2018), (School, s.f.), (Cristiano, s.f.), (Sales, s.f.).

Podemos ver que los colegios cercanos a la Institución educativa evaluada, incluyéndola; buscaban espacios de contacto con la naturaleza, en pro de que ser parte del ambiente, que sean transformadores, pero con respeto y con conciencia; se ve que en todos los colegios se espera que el “espacio del colegio” sea parte de los recursos para la labor de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes. De la misma forma que las instalaciones son recursos, los docentes con sus conocimientos y disposición son uno de los ejes fundamentales para sacar el máximo potencial de los estudiantes.

Marco de Referencia

El clima laboral y su relevancia en la pospandemia

Antecedente de la medición del clima organizacional

De acuerdo con lo presentado por (Arano Chavez, Escudero Macluf, & Delfin Beltrán, 2016), se puede ver el proceso que ha tenido el concepto de clima organizacional; el cual inicia con sus primeros conceptos dentro de la administración científica y clásica, este primer acercamiento que realiza Taylor estaba enfocado en que “los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales”, con esto no se ve una preocupación muy clara por el individuo pero se identifica que al estar satisfecho con determinadas necesidades, los trabajadores cumplen con mayor eficiencia su labor.

Luego, al revisar las escuelas de las relaciones humanas, (Arano Chavez, Escudero Macluf, & Delfin Beltrán, 2016) nos muestra la posición de Terry y Franklin donde “consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones”; aquí se puede identificar que se deja un poco al lado el tema económico que venía de las escuelas anteriores de la administración, y empieza a resaltar el ser humano como eje fundamental y crítico en el avance de las organizaciones; por ello, el líder que cuenta con personal “motivado y satisfecho en sus necesidades”, va a lograr los objetivos propuestos para la organización y con personal comprometido, ya que está recibiendo lo que espera de la empresa.

Es en la escuela estructuralista, como lo indica (Arano Chavez, Escudero Macluf, & Delfin Beltrán, 2016), donde surge propiamente lo que más adelante se conocerá como clima laboral o clima organizacional, porque es allí, donde se identifica que “los administradores deben de saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización”; lo que en consecuencia, traerá mejores resultados en los procesos productivos de la empresa y por consiguiente en sus finanzas y en la retribución hacia los trabajadores.

Como podemos ver, por la información presentada en los párrafos anteriores acerca de las escuelas de la administración; el clima organizacional ha tenido visiones desde el lado de la psicología y desde el punto de vista de la administración, es por ello que se pueden encontrar varios autores con diversas descripciones de su razón de ser y su importancia. Como lo indica (Perez, 2012), existen varias descripciones del clima organizacional o laboral; entre estas tenemos a “Chiavenato -1992, quien indica que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.” Por otro lado, indica que “Anzola-2003, opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”. Finaliza con lo indicado por “Méndez y Álvarez – 2006, que se refieren 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”. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede identificar, que la descripción del clima organizacional se mantiene en lo propuesto por los diferentes autores; pero con los años y los conocimientos que se va teniendo sobre el tema, se va robusteciendo y se vuelve más completa, incluyendo no solo el ambiente que rodea al individuo, su interacción con él, sino el impacto que tiene esa interacción en su día a día y que genera su posición ante lo que ofrece la organización y su respuesta a cada uno de los momentos y situaciones que vive en su labor.

Conociendo el concepto de clima laboral y el cómo llego a ser parte del diario vivir de las organizaciones, es importante conocer cómo se puede medir y como sus resultados pueden ser cruciales para el crecimiento y avance de la organización; como lo indica (Perez, 2012) “Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño”. Para realizar esta medición se tienen varias técnicas, la utilización de estas técnicas está asociada a la información que busque extraer la organización y lo que piense hacer con este resultado; lo clave independiente de la técnica que se utilice es que los resultados no se queden en el papel, sino que se analicen; que se organicen planes de acción en busca de la mejora de los resultados, o identificando que se hizo bien y ver la posibilidad de extrapolarlo a otras temáticas. Para tener un poco más claro a que se refiere cada técnica, se presenta una breve descripción de cada una, en la tabla 3 que se presenta a continuación.

Tabla 3. Técnicas para la medición del clima organizacional-descripción

Técnica	Descripción
Cuestionarios	De gran aplicación, consta de preguntas o afirmaciones que expresan aspectos específicos de la organización, se recomienda que aborden situaciones actuales y futuras para perfilar el escenario ideal. Se diligencia anónimamente, se aplica a una muestra representativa.
Entrevista	Se utiliza con frecuencia por la diversidad de datos que se pueden obtener, brinda la posibilidad de profundizar con el entrevistado sobre aspectos preparados, así como temas que surjan a partir de las respuestas. Se puede realizar a un número considerable de personas.
Observaciones directas	Se basa en la observación directa de la labor que realizan y como la realizan los trabajadores durante una jornada de trabajo o periodo determinado (ciclo completo del proceso).
Análisis de Indicadores	Permite realizar una medición indirecta del clima organizacional, puede servir como complemento de las técnicas anteriormente nombradas. Corresponde a extraer datos de informes o planes de la organización y analizarlos.

Fuente: adaptado de (Perez, 2012). Clima Organizacional

Legislación colombiana sobre el clima organizacional y pandemia Covid-19

Se identifica que la legislación colombiana para los empleados del estado en el Decreto 1567 de 1998 (Pizano, 1998) en artículo 24, habla de los “Programas de bienestar de calidad de vida laboral, en la que indican que con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas (ver tabla 4); sin embargo, si miramos los programas no están enfocados solo a empleados del estado sino a los empleados de cualquier organización, ya que tienen en cuenta todo el ciclo de trabajo desde el ingreso a una organización hasta el retiro; adicionalmente entre los programas propuestos buscan mejorar el trabajo en equipo, motivar a las personas para realizar de la mejor manera su trabajo y adicionalmente promueven generar acciones luego de la medición del clima, si los resultados así lo ameritan.

Tabla 4. Programas de bienestar de clima laboral

Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención
Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.
Identificar a cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
Fortalecer el trabajo en equipo.
Adelantar programas de incentivos.

Fuente: adaptado de páginas Web Función Pública, extracto Artículo 24 decreto 1567 (Pizano, 1998)

Adicionalmente en la página de la función pública del gobierno de Colombia, dan algunas indicaciones de que es el clima laboral y como medirlo en las diferentes entidades, para el (DAFP, s.f.), el clima laboral “se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su compromiso al interior de la entidad”, adicionalmente “los responsables de Bienestar Social de cada entidad deberán conocer y entender dichas percepciones de los trabajadores, que incluyen sus experiencias personales, necesidades particulares, motivaciones, deseos, expectativas y valores”. Entre las variables que recomiendan se deben tener en cuenta para el diagnóstico e intervención del clima laboral están la Orientación organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en grupo, Capacidad profesional, Medio ambiente físico. Podemos ver que a pesar de que la información está enfocada en los funcionarios públicos, esta descrita de una forma tan general, que puede ser útil para cualquier tipo de organización y están

encaminadas en lo mínimo con lo que se debería contar en cualquier organización, sea educativa, productiva o de servicios. Revisando lo que habla la legislación colombiana sobre el clima laboral es clave poder identificar como esta se vio impactada con la pandemia del Covid-19, y si ello genero ajustes o cambios en la forma de realizar y de evaluar los temas que le competen a la organización, es por ello que resulta interesante entender las medidas que tomo el gobierno colombiano con respecto al riesgo de contagio del Covid-19 y su posible impacto en el clima laboral, para ello se presenta en la tabla 5, la información más representativa de lo identificado por (Garrigues, 2020) y lo presentado por el Gobierno Nacional de Colombia en su página de Coronavirus Colombia (GOV.CO, 2020). En la tabla 5 se puede identificar que las reglamentaciones estuvieron fuertemente enfocadas en la protección del empleo, en las decisiones sobre los contratos y la conservación de los empleos, y dar orientaciones de manejo del Covid-19 en el entorno escolar; poco o nada se ve en la orientación propia del clima laboral, se puede entender que en este periodo de cambios como lo fue la pandemia, se entendía que al mantener los contratos de trabajo y los beneficios principales se podría mantener al personal motivado para seguir realizando sus labores.

Tabla 5. Medidas laborales adoptadas en Colombia por el Covid-19

Legislación	Generada por	Breve descripción
Circular 021 del 17 de marzo del 2020	Ministerio de Trabajo	Implementación de medidas de protección al empleo, tales como Trabajo en casa, Jornada laboral flexible, Vacaciones (anuales, anticipadas, colectivas), Permisos remunerados, Salario sin prestación de servicios.
Decreto 488 del 27 de Marzo del 2020	Ministerio de Trabajo	Promoción y conservación del empleo, permitir a los trabajadores utilizar sus cesantías en el evento que exista una reducción de sus ingresos y a los empleadores otorgar vacaciones con un día de antelación.
Circular No. 33 del 17 de marzo de 2020	Ministerio de Trabajo	Mecanismos adicionales a los ya establecidos en la Circular 21 (17/03/2020), como lo son Licencia remunerada compensable, Modificación de la jornada laboral y concertación de salario, Modificación o suspensión de beneficios extralegales, Concertación de beneficios convencionales.
Decreto 639 del 8 de mayo de 2020	Gobierno Nacional	Creación del programa de apoyo al empleo formal (PAEF), durante (mayo, junio y julio de 2020), velando por la estabilidad y la protección de los trabajadores y las empresas durante el periodo de emergencia sanitaria.
Circular conjunta No. 11 del 9 de Marzo de 2020	Ministerio de Educación Nacional – Ministerio de Salud y Protección Social	Recomendaciones para prevención, manejo y control de la infección respiratoria aguda por el nuevo coronavirus en el entorno educativo.
Circular No. 20 del 16 de marzo de 2020	Ministerio de Educación	Ajustes al Calendario Académico de Educación Preescolar, Básica y media. Medidas adicionales y complementarias para el manejo, control y prevención del Coronavirus.

Legislación	Generada por	Breve descripción
Circular No. 21 del 17 de marzo de 2020	Ministerio de Educación	Orientaciones para el desarrollo de procesos de planeación pedagógica y trabajo académico en casa como medida para la prevención de la propagación del COVID-19, así como para el manejo del personal docente, directivo docente y administrativo del sector educación.
Directiva No. 3 del 20 de marzo de 2020	Ministerio de Educación Nacional	Orientaciones para el manejo de la emergencia por COVID-19 por parte de los establecimientos educativos privados.
Directiva No. 5 del 25 de marzo de 2020	Ministerio de Educación Nacional	Orientaciones para la implementación de estrategias pedagógicas de trabajo académico en casa y la implementación de una modalidad de complemento alimentario para consumo en casa.
Directiva No. 7 del 6 de abril de 2020	Ministerio de Educación Nacional	Orientaciones para manejo de la emergencia por COVID-19 en la prestación privada del servicio de Educación Inicial.
Directiva No. 8 del 6 de abril de 2020	Ministerio de Educación Nacional	Alcance de las Medidas tomadas para la atención de la emergencia del COVID-19 en Educación Superior y Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.
Directiva No. 10 del 7 de abril de 2020	Ministerio de Educación Nacional	Orientaciones adicionales a colegios privados a propósito de la prestación del servicio educativo durante la emergencia sanitaria por el COVID-19

Fuente: Adaptado de (Garrigues, 2020) COVID-19: Medidas laborales adoptadas en Colombia; (GOV.CO, 2020) Coronavirus Colombia /Decretos.

Nuevas perspectivas en el contexto pospandemia

Es importante identificar como ha variado el clima organizacional en el sector educativo a partir de las decisiones y normativas implementadas asociadas a la contingencia sanitaria presentada; el paso de un día para otro de la presencialidad a la virtualidad afecto a grandes y chicos, pero en el ámbito escolar este tema tuvo una repercusión fuerte en los docentes, ya que debían sobrellevar lo que la pandemia generaba en sus vidas pero adicionalmente debían mostrar una cara de esperanza hacia esos niños y jóvenes, y también a sus familias (padres y abuelos), que se convirtieron en su apoyo en las labores escolares en las “nuevas aulas” que fueron las casas de sus alumnos.

Teniendo en cuenta lo anterior, hay temas claves que abordaremos a lo largo del trabajo dirigido, entre ellos está el impacto que ha tenido la pospandemia en la educación, según lo indicado por (Canaza Choque, 2021) en el trabajo presentado en la Universidad Católica Santa María de Perú, el cual describen como el impacto de la pandemia del COVID-19 ha generado un cambio en el sistema educativo. No obstante, tales transformaciones de transición y dinámicas disruptivas vienen perfilándose sobre la base de grandes fracturas estructurales, dominantes problemas y retos retenidos. En esa dirección, el estudio rastreó los principales efectos derivados de la pandemia durante y después de la interrupción en el plano educativo de Latinoamérica y el Caribe. El análisis se centró en que la pandemia llegó en un momento en el que terminó por devorar y deteriorar los estados de bienestar, en particular, uno de los pilares fundamentales del desarrollo social: la educación.

(Canaza Choque, 2021) muestra una realidad de la educación, que, después de la pandemia COVID 19 será necesario establecer planes de recuperación, reapertura y de repensar el terreno educativo y empoderar espacios débiles dentro de un nuevo proceso. La pandemia no solamente llegó en un momento en donde la educación ya venía afrontando diversos problemas y retos arrastrados. Esta, a su vez, ha significado

desprender de una manera desmedida una poderosa disrupción de escala en los diferentes espacios de la realidad, al tiempo de emitir respuestas para neutralizar los daños y, mientras duraba su efecto, el desafío pedagógico dominante imponía la alta necesidad de reducir las repercusiones negativas posterior al cierre de escuelas e instituciones de formación superior. Lo anterior fue recreando la tormenta perfecta para hacer notar, por un lado, el despliegue de nuevas tecnologías, la imposición de plataformas digitales y programas nacionales de educación en línea para no detener los propósitos de la educación; en tanto que, por otro lado, la interrupción del proceso educativo tradicional en medio de un entorno virtual, fue intensificando las desigualdades y notificando elevados impuestos debido a un escenario desalentado por la fragilidad educativa y definido por un relieve de desafíos pendientes o poco resueltos. La pospandemia plantea revisar, identificar y delimitar el problema provocado por este.

Relevancia de la medición del clima laboral en la rentabilidad de la organización

Diagnosticar permitirá planear un mapa de fallas, necesidades y respuestas que permitan planificar procesos de reapertura, recuperación y reinención del modelo educativo, desde esta mirada, no hay duda de que todas las posibilidades se reducen a una fuerte incorporación de aula invertida o de modelos híbridos que refuercen o dinamicen la transformación de la práctica pedagógica. Los rectores tendrán que lidiar con las consecuencias dejadas por la pandemia, además de neutralizar y acabar con problemas consolidados preliminares a la pandemia (Canaza Choque, 2021).

Viendo el efecto de la pospandemia en la vida de la comunidad educativa, es importante conocer cuáles son las variables críticas para el personal que labora en el sector y cuáles de ellas se vieron afectadas o cambiaron con la pandemia, en el caso presentado por (Contreras, 2013), se ve la percepción de profesores y directivos de un colegio del sector oriente de la capital chilena, en torno a su cultura y clima organizacional. La encuesta fue

elaborada basándose en la clasificación de Halpin y Croft, que señalan que lo que importa en la definición de clima, es la respuesta de los profesores frente a las actitudes de los directivos; entre las respuestas, las que más resaltan son la importancia de la buena comunicación entre profesores y directivos y que el director cumpla siempre con los compromisos que adquiere con ellos. Se evidencia en este caso que la productividad se produce de forma natural, como consecuencia de la labor del grupo, ya que además de satisfacer sus necesidades sociales, están disfrutando de una sensación de realización en el desarrollo de su trabajo profesional. El anterior caso es una visión del clima laboral de una institución en un periodo “normal”, es decir sin la afectación de la pandemia.

También podemos ver como en el trabajo de investigación presentado por (Ariza Perez & Hernandez Cervantes , s.f.), en el cual se evalúa el tema del clima laboral en pandemia en el sector educativo, se identifican temas como motivación, liderazgo, tecnología y resistencia al cambio; los dos primeros son elementos que se validan y evalúan en la medición del clima, el tercero y el cuarto son elementos que bien trabajados pueden potencializar los resultados y favorecer un buen clima laboral, estos fueron la base en el cambio que genero la pandemia en el laborar del día a día; al equilibrar todos los elementos tanto del clima organizacional, como las herramientas con las que cuenta la organización, se logran beneficios para la comunidad educativa (estudiantes, funcionarios y directivos), para la productividad y para la rentabilidad de la organización. Ellas también identifican que elementos que afectaban el clima laboral, se vieron potencializados por la pandemia, tales como “mal liderazgo, falta de respeto, exceso de trabajo, estrés laboral, entre otros”, sobre estos se debe identificar su causa raíz y cerrar la brecha que exista, para lograr mejorar el clima e incrementar la motivación de los colaboradores que redundara en la enseñanza hacia los estudiantes.

Tipos de modelo de clima organizacional

Generalidad y adaptaciones para el sector educativo/pospandemia

Como se indicó en puntos anteriores, el clima laboral u organizacional tiene diversas descripciones de acuerdo al autor citado; por esto mismo, se encuentran variedad de dimensiones respecto a cada autor; en la tabla 6 se pueden ver los modelos más representativos, sus autores y sus posturas respecto a las dimensiones que debería tener la medición del clima organizacional, podemos ver que en algunos de los puntos coinciden y en otros van en caminos totalmente diferentes, esto se presenta por la información que esperan medir, es importante aclarar que en la mayoría de las organizaciones no se enfocan exactamente en un modelo sino que lo ajustan de acuerdo a la necesidad de información y del tipo de institución.

Tabla 6. Dimensiones del clima organizacional - Variedad de Autores

Autor	Dimensiones propuestas
Likert	Estilo de autoridad / Esquemas motivacionales / Comunicación / Proceso de Influencia / Proceso de toma de decisiones / Procesos de planificación / Procesos de control / Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.
Litwin y Stringer	Estructura / Responsabilidad individual / Recompensa / Desafío / Relaciones / Cooperación / Estándares / Conflictos / Identidad.
Meyer	Conformidad con restricciones / Claridad organizacional / Espíritu amigable y de equipo / Responsabilidad / Estándares / Recompensa.
Rudolf H. Moss	Escalas de Clima Social WES (trabajo) – CES (centros escolares) Relaciones (implicaciones, Afiliación, Ayuda) / Autorrealización (Tareas, Competitividad) / Estabilidad (Organización, Claridad, Control) / Cambio (Innovación)

Fuente: adaptación de información de (Quevedo Candela, 2003) Estudio de clima organizacional basado en el funcionamiento de organizaciones: octógono; (Timana Mendoza, s.f.) Escala social laboral de Moss WES

Como podemos ver respecto a la información de la tabla 6, solo uno de los modelos tiene una adaptación para las instituciones educativas, en las que resaltan las dimensiones de relaciones y estabilidad, ya que son el eje fundamental del trabajo en equipo en un aula de clase, ya que del buen relacionamiento que haya entre profesores y alumnos parte el aprovechamiento de las clases y por lo tanto, los buenos o malos resultados en las diferentes pruebas que se realizan a los alumnos y en algunos casos a los profesores. Sin embargo, se puede ver que los otros modelos son fácilmente aplicables a cualquier tipo de organización, ya que todos abarcan temas claves de cualquier empresa, institución o entidad prestadora de servicios.

Cambio en la motivación de los trabajadores de acuerdo al contexto pospandemia

Evolución del concepto

Como lo indica (Galván Bonilla, s.f.), “ la motivación laboral se puede decir que es el conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta. Los motivos que encausan a un hombre o mujer a trabajar, son múltiples, pero independientemente de un factor económico es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar”; el conocer eso que hace que las personas estén siempre “con la camiseta puesta” hace que la organización tenga un as bajo la manga, ya que puede lograr los objetivos de la organización impulsando el compromiso del trabajador con eso que lo motiva a dar el 100% en su trabajo día tras día. (Grudemi, 2018) trae otras definiciones de algunos autores sobre motivación laboral que complementan la presentada por Galván Bonilla, las cuales se presentan en la tabla 7 a continuación.

Tabla 7. Definiciones de motivación laboral – autores

Autor	Definición
Idalberto Chiavenato	Resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.
Abraham Maslow	Impulso que tiene el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades.
Federico Herzberg	Resultado de la interacción de dos factores, factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas).
Stephen Robbins	Incentivo de hacer determinado esfuerzo para cumplir con los objetivos de una organización.

Fuente: Adaptación de (Grudemi, 2018), Motivación Laboral

Como lo indica (Grudemi, 2018), “El éxito de toda empresa se basa en el buen desempeño de sus empleados al realizar sus trabajos, ya que aquello influye directamente sobre el desenvolvimiento de la organización al cumplir sus objetivos. La motivación laboral de un individuo depende de muchos factores, tales como su edad, cultura o nivel social.”, teniendo en cuenta lo anterior, se debe particularizar esos elementos motivadores ya que no va a ser lo mismo motivar a un joven recién salido de la universidad que a una madre cabeza de familia, ya que tendrán intereses, necesidades y visiones de la vida totalmente diferentes, lo que hará que uno lo motive más la remuneración y a otro la estabilidad laboral.

Efectos de la motivación en la calidad de vida del ser y el impacto de la pandemia Covid-19

La pandemia y su impacto en la motivación de los empleados, fue uno de los temas que revisó (Hitka, Štarchoň, Čaha, Lorincová, & Sedliáčiková, 2021), en donde evaluaron el desarrollo de la motivación de los empleados en tres campos, el financiero, el laboral y el

relacional, y se identificó una disminución significativa de las preferencias de los encuestados en todos los factores de motivación investigados. La pandemia de COVID-19 influyó negativamente en todas las áreas de la vida humana en todo el mundo, por eso se hace más relevante la importante tarea de los empleadores en la gestión de mantener a sus colaboradores en un estado de motivación y ambiente positivo.

Las pruebas presentadas por (Hitka, Štarchoň, Caha, Lorincová, & Sedliačiková, 2021) confirmaron la existencia de diferencias estadísticamente significativas durante 2020 en comparación con años anteriores al investigar los siguientes factores de motivación: salario base, seguridad laboral, buen equipo de trabajo, comunicación en el trabajo y enfoque del superior. La principal contribución de la investigación es el hallazgo de que la pandemia de COVID-19 si tuvo una gran influencia en el área de la motivación de los empleados. De acuerdo a lo indicado por (Hitka, Štarchoň, Caha, Lorincová, & Sedliačiková, 2021), la motivación integra y organiza en general actividad psicológica y física del individuo en la dirección hacia el objetivo establecido. El núcleo de la productividad del trabajo de los empleados es su motivación. Si una persona no está lo suficientemente motivada los resultados no son satisfactorios. La sobre motivación a menudo termina en la destrucción del desempeño, por lo que el resultado es igualmente insatisfactorio. En comparación con la sobre motivación, la motivación adecuada conduce al nivel óptimo de desempeño. La motivación de los empleados es uno de los factores clave del éxito de la empresa, ya que los empleados activan y utilizan otros recursos de la organización (materiales, financieros e informativos) para mejorar su desempeño laboral y alcanzar sus objetivos. Se convierten en el núcleo de la gestión de la empresa y su parte más importante, que decide sobre la prosperidad de la empresa y su competitividad.

El resultado de la investigación de (Hitka, Štarchoň, Čaha, Lorincová, & Sedliačiková, 2021) son los hallazgos de que el COVID-19 ha tenido, además de otras influencias, un impacto en el área de gestión de recursos humanos, concretamente en el campo de la motivación. Es necesario que los gerentes que se ocupan de la creación de programas de motivación se den cuenta de este hecho y tengan en cuenta el cambio en las preferencias de los empleados. Hoy en día, muchas empresas se están mudando a una oficina en casa. Este hecho puede tener un gran impacto en la creación de empleo y su retención en términos de carga de trabajo y alcance del trabajo en el futuro. Por lo tanto, la seguridad laboral es un factor de motivación importante que puede y tiene la oportunidad de motivar a los empleados en estos tiempos difíciles. En el estudio (Hitka, Štarchoň, Čaha, Lorincová, & Sedliačiková, 2021) recalca que los gerentes deben prestar atención a los factores de motivación que han reducido el impacto en el desempeño de los empleados (buen equipo de trabajo, seguridad laboral, comunicación en el lugar de trabajo, enfoque del supervisor, salario básico). El gerente debe motivar al empleado más intensamente ahora, que cuando estaba en el lugar de trabajo. Este enfoque puede aumentar la copropiedad de la empresa y, en consecuencia, el rendimiento de los empleados. Cuando el empleado siente el apoyo e interés de un gerente, además de aumentar la lealtad a la organización y el desempeño laboral, puede mejorar el bienestar mental del empleado.

Como lo indica (Ganta, 2014) la mayoría de los empleados necesitan motivación para sentirse bien con su trabajo y desempeñarse de manera óptima, algunos empleados están motivados por el dinero, mientras que otros encuentran el reconocimiento y las recompensas personalmente motivadores. Los trabajadores que están motivados y entusiasmados con su trabajo llevan a cabo sus responsabilidades lo mejor que pueden y como resultado, la productividad aumenta. La motivación de los empleados siempre ha sido un problema central para los líderes y gerentes. Es probable que los empleados

desmotivados dediquen poco o ningún esfuerzo a sus trabajos, eviten el lugar de trabajo tanto como sea posible, abandonen la organización si se les da la oportunidad y produzcan un trabajo de baja calidad. Por otro lado, los empleados que se sienten motivados para trabajar tienden a ser persistentes, creativos y productivos, produciendo un trabajo de alta calidad que emprenden voluntariamente.

Los empleadores deben de conocer muy bien a sus empleados y utilizar diferentes tácticas para motivar a cada uno de ellos en función de sus deseos y necesidades personales. Como lo indica (Ganta, 2014), los gerentes no solo deben conocer de finanzas, economía y sistemas de información; ahora es esencial para ellos tener una comprensión firme del comportamiento organizacional y la psicología. Deben saber cómo funciona su gente. Asegurarse de que los gerentes sean conscientes de esta psicología, es tarea del departamento de recursos humanos, pero todos los gerentes de la organización tienen la responsabilidad de comprenderla. El aspecto clave de la psicología organizacional es la motivación.

El vínculo entre la motivación de los empleados y el rendimiento parece ser bastante obvio; esto es, porque cada vez que consideramos que una tarea es importante y valiosa para nosotros, actuamos con un alto nivel de dedicación y entusiasmo hasta su culminación. Sin embargo, (Ganta, 2014) nos muestra que la relación es más compleja; con esto en mente, los gerentes deben encontrar formas creativas para mantener a sus empleados motivados tanto como sea posible. La motivación es muy importante para todas las empresas para mejorar el desempeño de los empleados y la productividad de la organización.

La motivación y el trabajo en equipo son unos de los elementos que van atados cuando se habla de clima organizacional, en la mayoría de los casos son directamente proporcionales, cuando el grupo está motivado tienden a tener equipos de trabajo fuertes, cuando no hay motivación el trabajo en equipo se vuelve más complicado; sobre este tema (Lindsjørn, Almås, & Stray, 2021), realizó una encuesta que se centró sobre aspectos del trabajo en equipo y la relación con el desempeño del equipo y la motivación, así como la capacidad de cooperación de los estudiantes a través de plataformas digitales. Este estudio de (Lindsjørn, Almås, & Stray, 2021) tuvo como objetivo investigar cómo el trabajo en equipo y la motivación de los estudiantes se vieron afectados por tener que trabajar virtualmente. Los resultados muestran que el trabajo en equipo se evaluó de manera similar tanto en la evaluación de la encuesta realizada en 2019, como a los equipos profesionales en 2016. La motivación entre los estudiantes se mantuvo alta, a pesar de que tenían que colaborar virtualmente. Los hallazgos muestran que el trabajo en equipo funcionó bien a pesar de trabajar de forma remota; se vio que, aunque la motivación de muchos estudiantes disminuyó justo después del cierre, aumentó cuando comenzaron a trabajar (digitalmente) juntos como equipo. Una de las razones por las que el trabajo en equipo funcionó bien y la motivación aumentó es que los estudiantes encontraron buenas herramientas de colaboración digital, en este punto se identifica lo clave que es el tema tecnológico en este era. Este tema digital dentro del entorno educativo como lo presenta (Lindsjørn, Almås, & Stray, 2021), fue un punto crítico para poder continuar con la educación frente a las restricciones de presencialidad y el aislamiento social por la COVID-19, pero como lo indica (Kulikowski, Przytuła, & Sułkowski, 2021) podría cambiar en gran medida las características de los trabajos de los docentes y, por lo tanto, tener algunas consecuencias no deseadas para el potencial laboral motivador de estos.

(Kulikowski, Przytuła, & Sułkowski, 2021) también proporciona evidencia de que el potencial motivador del trabajo durante el aprendizaje electrónico originado a raíz del Covid-19 está asociado con el compromiso y la satisfacción laboral. Además, se proporciona una mínima evidencia de que la relación entre el potencial laboral motivador y la satisfacción laboral de los docentes académicos podría estar moderada por la evaluación de los docentes sobre las acciones de gestión universitaria durante la situación de Covid-19. De la misma forma, los resultados del estudio proporcionaron evidencia inicial de posibles consecuencias no deseadas del aprendizaje asistido por tecnología para los docentes académicos. Por lo tanto, se sugiere que el e-learning socialmente sostenible requiere no solo concentrarse en los estudiantes y las organizaciones del proceso educativo, sino también en mejorar el potencial laboral motivador de los docentes. El análisis de los resultados proporciona una evidencia de que, durante el aprendizaje electrónico forzado por la pandemia, muchos (pero no todos) de los docentes pueden percibir que su potencial laboral motivador es más bajo que antes. La principal conclusión del estudio de (Kulikowski, Przytuła, & Sułkowski, 2021) es que motivar el potencial laboral de los profesores es un incentivo importante para la satisfacción y el compromiso laboral. Fomentar la motivación de los docentes es fundamental en el panorama educativo actual.

Mecanismos para fortalecer la motivación en el trabajo

Con todo lo que hemos visto en los párrafos anteriores sobre como la motivación se vio afectada para algunas personas por lo vivido gracias a la pandemia del Covid-19 es importante identificar que debemos hacer y que no para lograr que la motivación siempre esté alta y con ello que los trabajadores estén comprometidos con su labor y la organización. Como lo indica (Cantú Sevilla, 2015), “La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”, si esos

objetivos están directamente relacionados con la organización lo que se logró será en pro del trabajador y de la empresa.

Para poder fortalecer la motivación, debemos conocer las dimensiones o tipos de motivación que existen, así como las posibles actividades, técnicas o herramientas que debemos utilizar para aumentarla y también aquellas cosas deberíamos evitar para que el trabajo que día a día se realice no se vea opacado y termine por bajar la moral y hacer que los trabajadores y equipos no rindan al máximo y no sientan ese compromiso. Respecto a los tipos de motivación laboral, como lo indica (Bizneo, 2021) existe la motivación laboral intrínseca “es aquella que surge gracias a la satisfacción que aporta una tarea en su ejecución. Se trata de una motivación propia que viene con la persona, que se auto estimula y que no requiere de una tercera fuente, (...) se trata de un tipo de motivación laboral directamente relacionada con nuestro nivel de satisfacción personal” y la motivación laboral extrínseca que “es la que viene de fuera, es decir, la que procede del exterior, de una tercera fuente. Habla del proceso, de los recursos, el reconocimiento externo y (...) el impacto conseguido con esa tarea que hemos realizado. Suele asociarse a los objetivos y a los premios, pero está destinada a desaparecer en el tiempo, comparada con la intrínseca”. Conociendo los tipos de motivación, es importante ahondar en aquellas técnicas o mecanismos que deberíamos implementar para mejorarla o aumentarla, algunos de estos se muestran en la tabla 8; así mismo debemos identificar cuales deberíamos dejar de hacer porque afectan el compromiso y la motivación de los trabajadores, algunos se presentan en la tabla 9, sobre estos últimos puede que muchos de ellos se realicen de manera inconsciente es por eso que es importante conocerlos para poder estar atento y alerta y evitar realizarlos.

Tabla 8. Mecanismos para mejorar la motivación laboral

Mecanismo	Breve descripción
Adecuación al puesto de trabajo	El rol y su perfil profesional deben coincidir.
Mejora de las condiciones laborales	Propuestas que le permitan al empleado un mejor balance entre su vida laboral y familiar.
Reconocimiento	Reconocer y felicitar de forma personalizada.
Plan de carrera (uno de los más eficaces)	Posibilidad de crecer dentro de la organización, ya sea a partir de formaciones internas o externas.
Metas claras y reales	Presentar metas claras y viables, genera compromiso.
Medición del clima laboral	Identificar los puntos críticos que afectan el clima laboral, permite atacarlos oportunamente.
Implementar políticas sociales	Depende de los valores de la empresa y su responsabilidad social, pueden ser temas en salud, medio ambiente, políticas de integración y diversidad.
Team bulding	Conjunto de actividades orientadas a la formación de equipos, diseñado para mejorar las relaciones entre los participantes.
Participación	Permitir a los trabajadores ser parte activa de la organización, comunicarse, proponer ideas, abrir canales.
Presencia en medios	Motivo de orgullo para el trabajador.
Transparencia	La empresa debe ser clara y transparente con los trabajadores en toda la comunicación que tenga, respecto a resultados, inversiones, ajustes organizacionales etc.
Incentivos	Dar cada cierto tiempo pequeñas recompensas, bonos o premios por el cumplimiento de objetivos.
Mostrar interés	Conocer los intereses del trabajador, escuchar propuestas y necesidades.

Fuente. Adaptación de (Bizneo, 2021) Motivación Laboral: El secreto de la productividad empresarial, (Psicología y mente, 2018) Team Building: qué es y cuáles son sus beneficios; (Grudemi, 2018), Motivación Laboral

Tabla 9. Enemigos de la motivación laboral.

Enemigo	Breve descripción
Falta de dirección	No contar con objetivos claros, que no se hayan informado adecuadamente o que no se tenga una estructura organizada.
Falta de confianza	El empleado no confíe en los parámetros que se le están dictando y que carezca de la oportunidad de comentar esta situación.
Jefes controladores	Jefes que consideran que deben estar presionando al trabajador para que realice las labores, no permiten la autonomía y por lo tanto este siente que no confían en su trabajo.
Retribución inadecuada	Recibir un salario no acorde a la labor realizada o menor por su género vs sus pares.
Falta de flexibilidad	No tener flexibilidad en los horarios, aprobación de vacaciones y permisos, afectando equilibrio de la vida laboral y familiar. También en la no escucha de propuestas e ideas de los trabajadores.
Inseguridad laboral	No se sabe que esperar de la organización, no contar con una estabilidad laboral.
Trabajadores quemados	Trabajadores que no se sienten a gusto realizando ninguna labor, puede afectar el ambiente y transmitirlo a todo el equipo.
Mal ambiente laboral	Un mal clima laboral puede derivar en conflictos y malos resultados de negocio, y afectar la salud del trabajador.
El estrés	Puede generar problemas tanto físicos como psicológicos a largo plazo. Afecta el bienestar del trabajador.
Personalizar los problemas	Problemas se individualizan y acaban afectando al trabajador, se enfocan más en el problema que en resolverlo y terminan generando conflictos más grandes.
Ausencia de futuro laboral	Pocas o nulas posibilidades de crecer dentro de la organización.
Aburrimiento	El trabajo debe constituir un reto, incentivar y generar satisfacción personal, y no todo lo contrario.

Fuente. Adaptación de (Bizneo, 2021) Motivación Laboral: El secreto de la productividad empresarial.

Diseño Metodológico

El enfoque de este trabajo dirigido, se presenta como enfoque mixto como lo indica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), debido a que “implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. La primera herramienta consta de entrevistas cualitativas para identificar los aspectos que se consideran más relevantes en el contexto de pospandemia en organizaciones del sector educativo, la segunda se realizará con variables numéricas (cuantitativa) en una institución educativa en el municipio de Cota para la medición propia del clima laboral dentro de la institución teniendo en cuenta la información resultante de los datos cualitativos recabados inicialmente.

Se diseñaron entrevistas las cuales se realizaran personalmente, serán preguntas abiertas ya que esperamos que estas brinden el insumo de aquellos temas que se deberían considerar en una medición del entorno laboral buscando desde un análisis externo identificar que se espera del clima laboral de un establecimiento educativo, las entrevistas serán aplicadas entre 3 a 6 instituciones (se espera contar con instituciones de educación infantil, media, básica y superior), entre las preguntas que se esperan resolver están las siguientes: ¿Frecuencia con la que se realiza la medición del clima laboral?, ¿Manejan algún tipo de modelo de clima organizacional? ¿Cambio a partir de la pandemia?, ¿Cuáles consideran sean las variables críticas en el clima organizacional de su institución? ¿Se vieron afectadas por la pandemia?, ¿Podría darnos algunos ejemplos?, entre otras. Lo que se espera como resultado de estas entrevistas, es identificar cómo se vieron afectadas por la pandemia, si realizaron alguna medición para saber cómo estaban, lo que cada una de ellas considera crítico medir y trabajar para salir adelante en este momento de pospandemia y si a partir de los resultados tomaron alguna acción y eso genero beneficios

para su organización, como lo indica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), se busca “obtener una visión más comprensiva sobre el problema al emplear ambos métodos, así como un mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro”.

Por otra parte, en el método cuantitativo se usó una herramienta de software en la institución educativa que permitirá realizar una evaluación holística del clima laboral. Está ha sido desarrollada previamente por la empresa IMPACT PSY y se modificará de acuerdo a los requerimientos de la organización y el contexto de pospandemia resultante. A continuación, se detalla la información de dicho software y el modelo estadístico que contiene.

Nombre: Cuestionario Estandarizado Para La Medición De Clima Organizacional CL 360.

Significación: Consta de 77 preguntas para el análisis del clima a partir de dos dimensiones: macro clima y micro clima.

El macro clima hace referencia a las percepciones de los funcionarios respecto a las condiciones del colegio en general. El micro clima caracteriza las percepciones con relación a las diferentes áreas de trabajo o dependencias. Lo anterior quiere decir que cada aspecto evaluado se sitúa desde las dos ópticas: el colegio y el área de trabajo. El modelo detallado se describe en la tabla 10, en donde se indican las variables que serán analizadas en la herramienta y los indicadores que medirán el clima laboral de la organización. Se manejarán inicialmente 63 indicadores de relevancia en el clima organizacional, clasificados en 4 grupos y 13 variables de acuerdo con la siguiente estructura:

Variables que miden el balance entre las expectativas de los trabajadores y la satisfacción de beneficios recibidos por el trabajo (Capacitación y desarrollo humano, Condiciones del empleo, Programas de bienestar).

Variables que establecen el nivel de equilibrio entre políticas y acciones encaminadas a generar efectividad y mejora en el trabajo (Apertura al cambio, Motivación y compromiso, Direccionamiento estratégico).

Variables de soporte organizacional requeridas para el buen funcionamiento de la operación y seguridad en el trabajo (Condiciones de la función, Condiciones físicas, seguridad y herramientas de trabajo).

Variables que evalúan las relaciones del funcionario con su ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción con las mismas (calidad en el servicio al cliente, comunicación, condiciones de dirección, relaciones interpersonales, trabajo en equipo).

Tabla 10. Modelo detallado: variables de evaluación

Variables	Indicadores
Capacitación y Desarrollo Humano	Pertinencia
	Frecuencia
	Cobertura
	Calidad de la capacitación
Condiciones del empleo	Estabilidad
	Reconocimiento profesional
	Oportunidad en el pago
	Competitividad del ingreso
	Oportunidades de Desarrollo profesional
	Medida en que el salario permite lograr objetivos personales.

Variables	Indicadores
	Imagen y buen nombre de la institución.
	Características del trabajo
	Pertinencia
	Interés por el grupo familiar
Programas de bienestar	Suficiencia de los programas de bienestar
	Motivación por participar
	Interés por mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
	Flexibilidad
Apertura al cambio	Disposición al cambio
	Asunción del riesgo
	Estructura organizacional
Direccionamiento estratégico	Liderazgo estratégico
	Comunicación estratégica
	Participación en la toma de decisiones
	Visión de futuro
	Cantidad de procedimientos
Condiciones de la función	Efectividad del conocimiento
	Expectativa de rol
	Conocimiento
	Factores de riesgo
Condiciones físicas	Protección / Seguridad
	Comodidad
Herramientas de trabajo	Calidad de los materiales

Variables	Indicadores
	Disponibilidad de los recursos
	Novedades tecnológicas
	Actitud hacia el servicio
Calidad en el servicio al	Agilidad en el Servicio
cliente	Modo de la relación
	Conocimiento de las necesidades

Fuente: información brindada por IMPACT-PSY S.A.S

Con el objetivo de llevar a cabo este trabajo dirigido, en primera instancia se construirá una base de datos con todos los empleados que hacen parte de la organización, determinando su nombre completo, cédula y área a la cual hacen parte dentro de la empresa. Con esta información se realizará la parametrización del sistema de análisis por parte de la empresa IMPACT-PSY S.A.S. Luego, para realizar el estudio de clima en la organización se establecerá la aplicación de las herramientas psicotécnicas dentro del horario laboral de los empleados acordando los espacios apropiados con la gerente de la organización. Cada empleado, accederá a la plataforma desarrollada por la empresa IMPACT-PSY S.A.S a través de la web, en sus computadores y antes de iniciar la prueba proporcionarán datos demográficos como su edad, género, nivel educativo, antigüedad laboral en la organización, entre otras variables importantes, que permiten caracterizar la institución. Posteriormente, se responderán las baterías de medición de percepción del clima y esta información será procesada por el software especializado desarrollado por IMPACT PSY SAS., el cual arroja los resultados del estudio de manera inmediata tras finalizar las aplicaciones. Con esta información se realizará el análisis y se planteará un plan de mejora para la organización teniendo en cuenta la información resultante de la

evaluación del clima organizacional, y las mejores prácticas identificadas en la fase cualitativa apoyada en las entrevistas a las instituciones.

Diagnóstico Organizacional

Cambio en los modelos utilizados para la medición del clima organizacional en instituciones educativas de Bogotá y sus alrededores, bajo el contexto pospandemia

La investigación realizada en el presente trabajo está enmarcada bajo un enfoque de la investigación mixto, definición presentada por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) en su libro metodología de la investigación, debido a que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La fase número uno de la investigación busca dar respuesta al primer objetivo de la investigación el cual dice: “Describir el contexto del clima organizacional en instituciones educativas en pospandemia”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) determina que la muestra en el proceso cualitativo puede ser un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia. En esta fase número uno exploratoria, se realizaron unas entrevistas a profundidad en instituciones educativas tomadas como muestra por conveniencia, las cuales como lo describe (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso; estas instituciones fueron las que nos podían compartir información de la medición clima organizacional. En la tabla 11 se relaciona información de algunas características de las instituciones educativas:

Tabla 11. Instituciones educativas para muestra por conveniencia

Institución educativa	Tipo de educación	# Empleados	# Estudiantes	Antigüedad
Institución #1 Jardín infantil	Educación infantil	17	164	13 años
Institución #2 Colegio en Bogotá	Educación primaria y secundaria	82	785	80 años
Institución #3 Colegio en Cota	Educación primaria y secundaria	149	650	68 años
Institución #4 Universidad en Bogotá	Educación superior y post-universitaria	202	7501	54 años

Fuente: creación propia.

Análisis de los resultados cualitativos

Teniendo la información de las entrevistas, se desarrolló un método de análisis de contenido que como lo indica (Batis Consultores, 2019), es una técnica usada en investigaciones sobre comunicación, literatura, educación, política, entre otros campos de estudio, donde se establecen categorías de análisis; adicionalmente como lo indica (Diaz Herrera , 2018) “el análisis de contenido cualitativo no tiene como fin solo la búsqueda de ciertos contenidos dentro de un corpus, sino de encontrar el sentido que estos contenidos poseen dentro del contexto”.

Tabla 12. Matriz de Planificación para los procedimientos de recaudo de datos

¿Qué necesito conocer?	¿Qué datos responderán a esta cuestión?	¿De qué fuentes deben obtenerse los datos?	¿Quién es el responsable de contactar las fuentes y recoger los datos?
Frecuencia en la medición del clima organizacional antes de la pandemia Covid-19.	¿Cuántas veces en el año lectivo y en qué momentos se realizaba la medición del clima laboral?	Persona encargada de la medición de clima laboral en la institución educativa seleccionada.	Angélica Espejo Juan Solís Álvaro Roldán
Modelo utilizado para la medición del clima organizacional antes de la pandemia.	Describir brevemente las variables utilizadas por el modelo de medición de clima laboral antes de la pandemia.	Persona encargada de la medición de clima laboral en la institución educativa seleccionada.	Angélica Espejo Juan Solís Álvaro Roldán
Medición del clima laboral durante el desarrollo de las actividades académicas virtuales llevadas a cabo debido a la pandemia.	Conocer como fue en términos generales la aceptación por parte del cuerpo docente la virtualidad referente al clima laboral.	Persona encargada de la medición de clima laboral en la institución educativa seleccionada.	Angélica Espejo Juan Solís Álvaro Roldán
Ajustes al modelo de medición del clima laboral en la pospandemia.	¿Cuáles fueron las nuevas variables que se incorporaron en el modelo de medición de clima laboral en la institución?	Persona encargada de la medición de clima laboral en la institución educativa seleccionada.	Angélica Espejo Juan Solís Álvaro Roldán
Aceptación por parte del equipo docente a las nuevas variables aplicadas en la medición del clima organizacional.	¿Cuáles fueron los mayores aportes de los docentes (retroalimentación) para el ajuste en las nuevas variables del modelo?	Persona encargada de la medición de clima laboral en la institución educativa seleccionada.	Angélica Espejo Juan Solís Álvaro Roldán

Fuente: creación propia.

En la tabla 12 se presenta la matriz de planificación para el recaudo de los datos, en ella están las preguntas que se realizaron a las instituciones, las entrevistas se enmarcan bajo tres grandes categorías, medición del clima organizacional antes, durante y después de la pandemia, encontrando que la medición en todas las categorías tiene tres aspectos claves, frecuencia en la medición, modelo y las variables representativas; pero se evidencia como en la pandemia y pospandemia se incluye unos nuevos aspectos conformando una cuarta categoría resultado de lo que estaba viviendo el personal en esos momentos. Teniendo en cuenta lo anterior se buscó establecer a través de tres grandes dimensiones lo más relevante, encontrando los siguientes hallazgos y mejores prácticas los cuales se presentarán apoyados en las ilustraciones 1, 2 y 3.

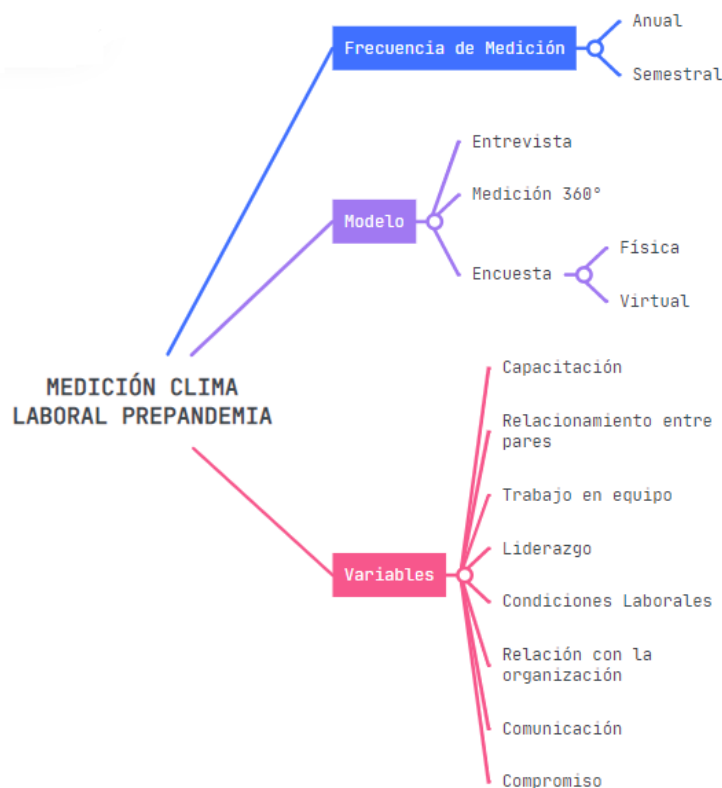


Ilustración 1. Análisis medición clima laboral pre-pandemia.

Fuente: Creación Propia

En esta dimensión (prepandemia) encontramos que la medición del clima organizacional en las diferentes instituciones se realizaba anualmente, solo en una institución refirió que esta medición la realizaban dos veces al año, siendo una institución con enfoque en educación infantil, y con calendario académico "A", el cual inician actividades académicas en enero y terminan en noviembre, las mediciones se realizaban a final de cada semestre. Sin embargo, las otras instituciones refirieron que la medición se realizaba de manera anual al final del año.

El aspecto referente al modelo utilizado por las instituciones, refieren a un modelo propio desarrollado internamente, se evidencia como las instituciones alinean a la medición del clima organizacional la evaluación del desempeño de los colaboradores, utilizan en uno de los casos la técnica 360° (bizneo, s.f.), la cual recibe datos en todos los ángulos, es decir de todas las personas que están en contacto con el empleado. Los modelos utilizados por las instituciones educativas antes de la pandemia Covid-19 en las instituciones de educación infantil y colegios de educación básica, optaban por realizar la medición de manera física a través de una entrevista o una encuesta, sin embargo la institución universitaria que apoyó este estudio, afirmó que la medición se venía realizando de manera virtual a través de una aplicación, la cual un proveedor externo realiza el análisis de la data, de tal forma que se garantice la confiabilidad y protección de datos de los colaboradores que participan en la medición. A pesar de que cada institución desarrollo su propio modelo de medición, todas coinciden en el reporte muestra unos colores de tal forma que sea relevante las evaluaciones con resultados por debajo de 70 puntos en la calificación, entre 70 y 80 revisar para hacer mejora.

Las variables que las instituciones educativas manejaban antes de la pandemia se concentran en las siguientes: capacitación, relacionamiento entre pares, trabajo en equipo,

liderazgo, condiciones laborales, relación con la organización, comunicación y compromiso. Se evidencia una relación directa de la medición de clima laboral con la evaluación de desempeño que se realiza simultáneamente, se puede ver que antes de la pandemia las variables están netamente enfocadas a los temas organizacionales, no se ven variables enfocadas en el trabajador o su entorno familiar, lo más cercano es el tema del trabajo en equipo.

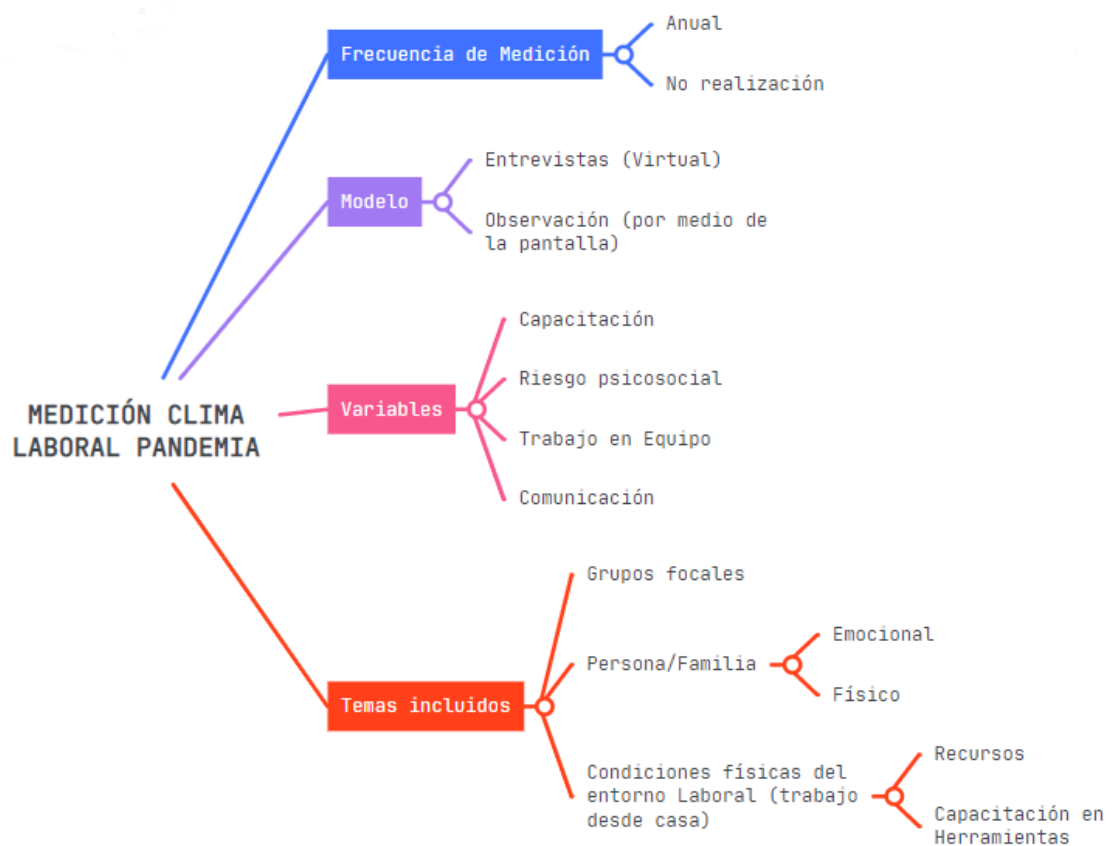


Ilustración 2. Análisis medición clima laboral pandemia.

Fuente: Creación Propia

En la dimensión de medición del clima organizacional durante la pandemia, las personas que atendieron la entrevista reportaron que en la gran mayoría si realizaron mediciones del clima organizacional durante la pandemia en el periodo de virtualidad, sin

embargo se evidenció en todas las entrevistas que no fue fácil realizar esta medición, porque no se tenían claros todos los factores nuevos a evaluar, sin embargo el acompañamiento por parte de las directivas del colegio y del grupo de recursos humanos a los colaboradores llegó al punto de realizar con cierta periodicidad llamadas personalizadas para verificar el estado de ánimo de los colaboradores así como de las condiciones laborales que tenían en ese momento de virtualidad.

De esa medición del clima organizacional indirecta que les realizaba a los trabajadores a través de llamadas telefónicas y videollamadas se comenzó a evidenciar que empezaba a cobrar mucha relevancia no solo las condiciones que estaba viviendo el colaborador, sino que también las condiciones del núcleo familiar comenzaban a tener una alta relevancia, tal como lo expresa el autor (Ruiz, 2020) “De esta forma, la vida tanto de estudiantes y profesores tuvo un cambio de 180°, lo cual generó alteraciones importantes en las dinámicas internas de múltiples instituciones y en los procesos de educación formal.

Las entrevistas de las diferentes instituciones coinciden que durante la pandemia el entorno familiar junto con la capacitación a las nuevas herramientas tecnológicas requeridas para afrontar la virtualidad, fueron temas que se incorporaron en la vida prácticamente de manera instantánea, demostrando la gran capacidad del ser humano la adaptación a nuevos retos y circunstancias de la vida. Aquí se ve, como lo indica como lo indica (human, 2020), “Cuando hablamos de resiliencia nos referimos a nuestra capacidad para adaptarnos positivamente a situaciones de incertidumbre como la actual contingencia del COVID-19. Las personas resilientes tienden a poseer un mejor control de sus emociones y son capaces de superar la adversidad con mayor facilidad.”, “por ello desarrollar la resiliencia durante la cuarentena es clave para superar esta situación”. En general no hubo mayores cambios a las variables ms representativas, sin embargo, ya se empezaba a

vislumbrar el tema del riesgo psicosocial por el efecto que tuvo la pandemia no solo en la vida laboral, sino en todos los aspectos de la existencia humana.

La pandemia afectó a todos los colaboradores de las instituciones educativas, incluso a sus directivos quienes también hacen parte de la medición del clima organizacional, aspectos como manejo de la disposición de los directivos o la cultura organizacional de una empresa resultan de vital importancia, ya que un mal líder puede crear un ambiente hostil, mientras que una persona que priorice la comunicación y la empatía puede generar un ambiente agradable, con proyecciones y un lugar de trabajo mucho más feliz (Buk, 2022) situación de la cual no es ajena el sector educativo. Se reflejó en las entrevistas un avance en la medición del clima organizacional que se debe al compromiso de las directivas con cada colaborador llegando con mensajes de manera directa, evitando mensajes de texto o correos electrónicos, manifestando claramente la preocupación que tienen la institución para conocer incluso hasta las emociones que tiene cada empleado y su entorno familiar con respecto al desarrollo de sus labores en la institución.

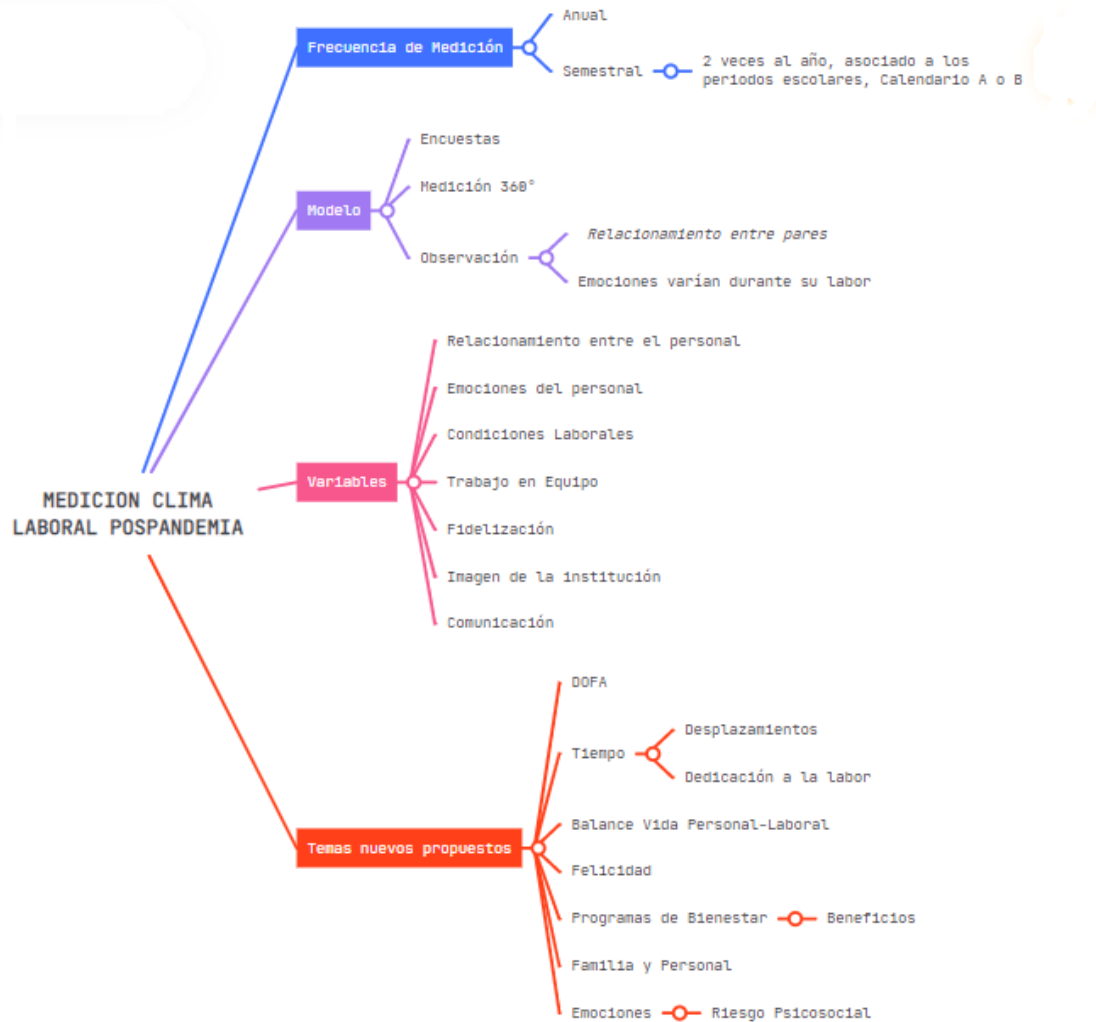


Ilustración 3. Análisis medición clima laboral pospandemia.

Fuente: Creación Propia

La medición del clima organizacional en la pospandemia presentó en términos generales, la inclusión de variables encaminadas al bienestar no solo del empleado sino que también se incluya el núcleo familiar, puntos como el desplazamiento desde la vivienda hasta el lugar de trabajo resaltan, ya que son tiempos que durante la virtualidad se compartía con la familia pero ahora es un tiempo perdido, que no lo reconoce la institución; además la virtualidad se prestó para que la jornada laboral fuera más extensa, con

reuniones y tareas por realizar en horas nocturnas y fines de semana, y que al retomar la presencialidad siguieron, generando un aislamiento por parte del trabajador de su familia.

La frecuencia de la medición se sigue manejando de manera semestral o anual, lo diferente ahora es ese seguimiento por parte de recursos humanos a cada empleado utilizando como herramienta conversaciones en las cuales se pueden comprender realidades que a través de una encuesta seguramente no se evidenciarían. Incluso el término medición del clima organizacional para una institución educativa es más amplio que el clima laboral, ya que en una institución educativa intervienen otros factores como por ejemplo los padres de familia, por lo que a futuro serán tenidos en cuenta en mediciones de clima organizacional.

Las variables empiezan a tener más relevancia en esta dimensión, debido a que entre las variables a medir se encuentran más elementos que evalúan al entorno cercano del trabajador como lo es el trabajo en equipo, las condiciones físicas, la comunicación y empiezan a surgir temas nuevos, del trabajador en su entorno fuera del aula, como lo es los programas de bienestar, equilibrio vida familiar – vida laboral, sus emociones y la importancia de la familia; con ello podemos ver que la pandemia trajo al entorno organizacional temas muy propios de la vida del trabajador que en otros tiempos no hubieran sido tan críticos y llamativos como lo son en este momento.

Procesamiento de datos

La fase número dos de la investigación, busca dar respuesta al tercer objetivo de la investigación el cual dice: “Implementar una herramienta de medición del clima organizacional en el contexto pospandemia.”. El informe presenta que para evaluar la consistencia interna de la medición se estimó el coeficiente Alfa de Cron Bach, tanto para

las preguntas del macro y micro clima, los resultados se presentan en la ilustración 4. Como se puede evidenciar los índices son superiores al 0,80 esto demuestra un adecuado índice de confiabilidad y tienden a medir el constructo propuesto. Adicionalmente se estimó la confiabilidad y validación del instrumento, los resultados de la validación fueron superiores al 80, lo que indica que no existe sesgo en las respuestas, los datos se presentan en la ilustración 5.

	Alfa
Macroclima	,924
Microclima	,915

Ilustración 4. Coeficiente Alfa de los instrumentos

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura Organizacional Impact-Psy SAS.

N	Macroclima	Microclima
Media	98	99
Desv. típ.	4,57	4,16

Ilustración 5. Media en la escala de validez

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura Organizacional Impact-Psy SAS.

Ya teniendo la validación del instrumento, se inicia con los datos demográficos que nos darán idea sobre la muestra de personas que realizaron la encuesta de clima laboral, entre ello podemos identificar que la gran mayoría del personal está entre los 36 y 50 años, y que el segundo grupo está entre los 25 y 35 años, información que podemos ver en la

ilustración 6, lo que nos permite inferir que es un grupo muy homogéneo. En la ilustración 7, vemos que no hay mucha rotación dentro del personal de la institución ya que la gran mayoría del personal lleva entre 1 y 5 años en la institución, lo que demuestra que hay gran compromiso con la institución y que se sienten conectados con la propuesta de valor ofrecida. Se identifica en la ilustración 8, que hay un gran porcentaje de trabajadores que tienen postgrado, y el grupo con mayor participación cuenta con pregrado. Y por último en la ilustración 9, se evidencia que la distribución del personal está compuesta por 30 % hombres y un 70% de mujeres.

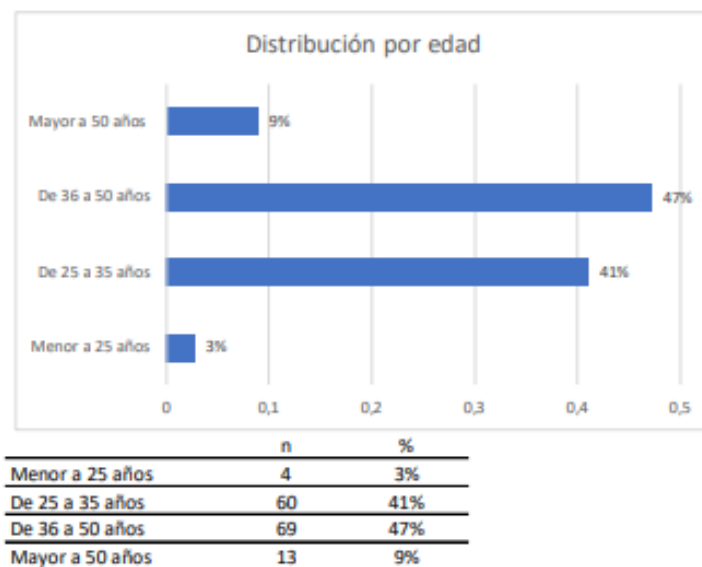
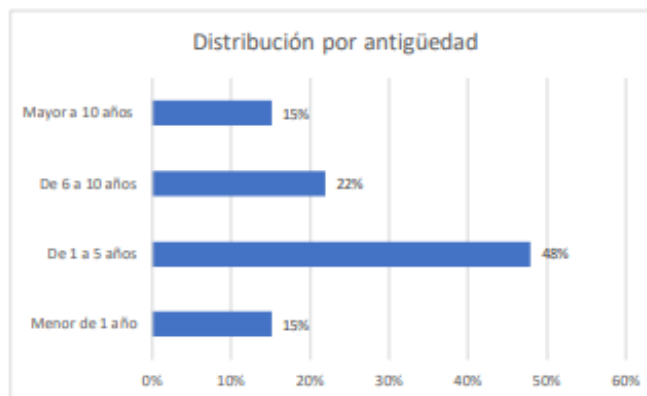


Ilustración 6. Demográficos - Distribución por edad

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura

Organizacional Impact-Psy SAS.

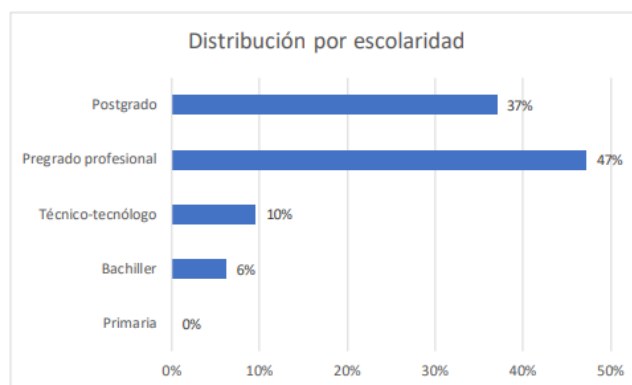


	n	%
Menor de 1 año	22	15%
De 1 a 5 años	70	48%
De 6 a 10 años	32	22%
Mayor a 10 años	22	15%

Ilustración 7. Demográficos - Distribución por antigüedad

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura

Organizacional Impact-Psy SAS.



	n	%
Primaria	0	0%
Bachiller	9	6%
Técnico-tecnólogo	14	10%
Pregrado profesional	69	47%
Postgrado	54	37%

Ilustración 8. Demográficos - Distribución por escolaridad

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura

Organizacional Impact-Psy SAS.



	n	%
Hombres	44	30%
Mujeres	102	70%

Ilustración 9. Demográficos - Distribución por género

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura Organizacional Impact-Psy SAS.

Sobre el alcance, se esperaba la participación de 149 personas de las cuales participaron 143, para un cumplimiento del 97%, lo que permite inferir que los resultados son fiables y van a demostrar en gran medida la percepción que se tiene del clima en la institución, en la ilustración 10, se presentara la participación por cada una de las dependencias. Para poder entender los resultados es importante conocer la escala de los criterios interpretativos que se presenta en la ilustración 11.

Dependencia	Presupuestadas	Realizadas	En proceso	Pendientes	% de cumplimiento
Dirección administrativa	12	12	0	0	100%
Dirección comercial	2	2	0	0	100%
Dirección contable	4	4	0	0	100%
Dirección curricular	17	17	0	0	100%
Dirección gestión humana	3	3	0	0	100%
Dirección sección media	13	12	1	1	92%
Dirección sección preescolar	30	30	0	0	100%
Dirección sección primaria	27	24	1	3	89%
Dirección sección secundaria	21	21	0	0	100%
Dirección TICS	1	1	0	0	100%
Gerencia	10	8	1	2	80%
Rectoría	9	9	0	0	100%
	149	143	3	6	97%

Ilustración 10. Alcance - participación por dependencias

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura Organizacional Impact-Psy SAS.





Valor	Nivel de satisfacción	Significación	
59 o inferior	Insatisfacción (I)	Debilidad	
60 a 74	Nivel de satisfacción medio (SM)	Tendencia a la fortaleza	
75 a 89	Nivel de satisfacción óptimo (SO)	Fortaleza	
90 o mayor	Nivel de satisfacción muy superior (SMS)	Gran fortaleza	

Ilustración 11. Criterios interpretativos

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura Organizacional Impact-Psy SAS.

Análisis de los resultados cualitativos

En la ilustración 12, se puede ver el comparativo del consolidado de macroclima y microclima para la institución, en donde claramente se identifica que para ambos climas existe una variable con “tendencia a la fortaleza”, la cual es, los programas de bienestar y se encuentra como “gran fortaleza” las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia. Al entrar a revisar el nivel de satisfacción por indicador, se encuentran

resultados con oportunidades de mejora en la variable Condiciones del empleo (Características de trabajo–microclima, y Competitividad del ingreso-para los dos climas), y en la variable de programas de bienestar se encuentra que el punto que hace que esos resultados bajen es un resultado de debilidad en el tema interés por el grupo familiar, los resultados se pueden ver en las ilustraciones 13 y 14 respectivamente. Resultado de lo identificado en este estudio de clima organizacional se presentará un plan de acción enfocado en las oportunidades de mejora de la o las variables que se encontraron con brechas de acuerdo al resultado esperado.

Variable	2021	
	Macroclima	Microclima
Apertura al cambio	● 83	● 85
Calidad en el servicio al cliente	● 86	● 90
Capacitación y Desarrollo Humano	● 81	● 82
Comunicación	● 86	● 89
Condiciones de la función	● 88	● 91
Condiciones del empleo	● 86	● 85
Condiciones físicas	● 87	● 88
Direccionamiento estratégico	● 85	● 87
Estilo de dirección	● 89	● 91
Herramientas de trabajo	● 80	● 82
Percepción general sobre el clima organizacional	● 88	● 88
Programas de bienestar	● 73	● 72
Relaciones Interpersonales	● 91	● 93
Sentido de pertenencia	● 95	● 95
Trabajo en equipo	● 89	● 92
Validez	● 98	● 98
Total	● 87	● 88

●	A	59 o inferior
●	B	60 a 74
●	C	75 a 89
●	D	90 o mayor

Ilustración 12. Nivel de satisfacción de los funcionarios con el macro y micro clima

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura Organizacional

Impact-Psy SAS.

Condiciones del empleo	●	86	●	85
Características del trabajo	●	76	●	74
Competitividad del ingreso	●	70	●	69
Estabilidad	●	91	●	93
Imagen y buen nombre de la institución.	●	95	●	95
Medida en que el salario permite lograr objetivos personales.	●	79	●	79
Oportunidad en el pago	●	100	●	100
Oportunidades de Desarrollo profesional	●	85	●	84
Reconocimiento profesional	●	88	●	85

Ilustración 13. Nivel de Satisfacción variable Condiciones del empleo e indicadores

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura Organizacional Impact-Psy

SAS.

Programas de bienestar	●	73	●	72
Interés por el grupo familiar.	○	38	○	37
Interés por mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	●	79	●	75
Motivación por participar	●	83	●	86
Pertinencia	●	81	●	81
Suficiencia de los programas de bienestar	●	82	●	82

Ilustración 14. Nivel de Satisfacción variable programas de bienestar e indicadores

Fuente: Resultado de informe Estudio de Clima y Cultura Organizacional Impact-Psy

SAS.

Plan de Intervención

Formular plan de acción de mejora a partir de los resultados obtenidos tras la medición del clima organizacional en el contexto pospandemia.

Los resultados de la implementación de la herramienta en el colegio muestran básicamente tres puntos con satisfacción media los cuales se deben fortalecer. El primero son las características del trabajo (de acuerdo a la información de Impact-Psy SAS, está asociado a el equilibrio entre la carga laboral y la jornada de trabajo) de acuerdo a lo presentado en el estudio de clima laboral 5 de las 12 divisiones, presentan un resultado con tendencia a la fortaleza, el resultado se puede deber a lo que se indicaba en párrafos anteriores, en donde se encontraba que labores y actividades que se realizaban en la pandemia, se trasladaron a este periodo de pospandemia y están sobrecargando a algunas áreas, en este punto se puede trabajar con reevaluar aquellas tareas e informes que se crearon en la pandemia y que aún se realizan, y validar su pertinencia para de esta forma aportar a la motivación de los trabajadores mediante la mejora de las condiciones laborales y la adecuación al puesto de trabajo, ya que en muchas ocasiones se termina generando estrés y aburrimiento en los trabajadores con labores y actividades que no aportan pero que si terminan afectando tanto la motivación como el clima laboral.

El segundo es la competitividad del ingreso (de acuerdo a la información de Impact-Psy SAS, está asociado la percepción sobre el posicionamiento de la escala salarial en el mercado), como plan de acción para este punto, se le recomienda a la institución desarrollar un plan de incentivos económicos que vayan de acuerdo con de desempeño académico de los estudiantes y al desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores, es clave que la organización valore lo que el trabajador realiza en búsqueda de tener mayores capacidades para realizar su labor, en el caso de profesores que ellos estén más

capacitados redundará en alumnos con mejores conocimiento y más preparados para el futuro que les espera; ese plan de incentivos está enfocado en tres mecanismos que aumentan la motivación de los empleados los cuales son el reconocimiento, los incentivos y el plan de carrera, que trabajados en conjunto pueden potencializar el compromiso de los trabajadores con los alumnos y la organización.

El tercer punto y más relevante debido a su relación directa al contexto pospandemia, está centrado en los programas de bienestar (de acuerdo a la información de Impact-Psy SAS, está asociado a la percepción sobre el involucramiento del grupo familiar dentro de las políticas de bienestar.) alineado con la motivación intrínseca, ya que cuando el trabajador logra un reconocimiento a su gestión, el reconocimiento no es solo para él sino también para su núcleo familiar, que lo ha apoyado para que logre alcanzar las metas que se ha propuesto, de tal forma que se convierte en una política de interés por el grupo familiar. No solo para el desarrollo de labores en instituciones educativas, sino en términos generales; después de la pandemia del COVID 19, a nivel mundial se generó una concientización de lo importante que es la familia, por tal motivo, este punto resaltaré seguramente en todas las mediciones de clima laboral en el periodo pospandemia de las organizaciones. Para atacar esta debilidad y apalancar esta motivación intrínseca evidenciada y alineada con el bienestar, se le recomienda a la institución, generar junto con la caja de compensación familiar un programa de integración, en el cual por ejemplo en el primer semestre del año se realice un evento al que puedan asistir la mayoría de colaboradores con sus familias, en donde se realicen actividades de premiación por la participación en algún programa o campaña bandera de comité de convivencia de la institución (aquí se incluye el mecanismo de reconocimiento para aumentar la motivación) esto permite que las familias conozcan esa otra vida que llevan los trabajadores en la institución, comprendan la importancia de su labor y lo que ellos día a día aportan al futuro

educativo del país; como complemento para el otro semestre, se puede organizar un viaje a un parque temático cercano a la ciudad, apoyados en la caja de compensación familiar; al cual pueda asistir el colaborador con su núcleo familiar en el momento que lo considere más oportuno, y que sea una retribución de la institución a la familia por el apoyo brindado al trabajador en el desarrollo de sus actividades laborales, eso hace que las familias de los colaboradores se sientan parte de la institución, que consideren que puedan participar de los beneficios de pertenecer a la esta. Adicional a lo anterior, se considera abrir un espacio de participación para escuchar a los trabajadores y recibir propuestas para que en cada semestre se puedan realizar diferentes actividades que ayuden a fortalecer el lazo entre la institución, los trabajadores y sus familias. En la ilustración 15 se muestra el resumen del plan de acción de mejora a partir de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional.



Ilustración 15. Plan de acción de mejora a partir de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional

Fuente: creación propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Las entrevistas se realizaron bajo el marco de muestra por conveniencia debido que no fue fácil contar con el consentimiento de otras instituciones para el desarrollo del estudio cualitativo que buscaba describir bajo el contexto pospandemia la medición del clima organizacional en instituciones educativas.

Las instituciones educativas en las que se realizó la entrevista buscando lograr describir la medición del clima organizacional bajo el contexto de pospandemia, se encontró que no se basan en un modelo predeterminado de algún autor específico, las instituciones entrevistadas han desarrollado un cuestionario propio para la medición del clima organizacional, el cual se aplica una o dos veces en el año, por lo general en el mes de noviembre.

Haber realizado las entrevistas en instituciones educativas de todos los niveles educativos como lo fue el jardín infantil (Educación inicial), los colegios (educación básica) y la universidad (Educación superior); permitió entender bajo el enfoque cualitativo los diferentes aspectos que tienen en común, así como las diferencias en relación con la medición del clima laboral antes, durante y en pospandemia.

Las instituciones junto con la medición del clima organizacional ejecutan la evaluación de desempeño de sus trabajadores, en la cual se tiene en cuenta la evaluación de los compañeros de trabajo de cada empleado, lo que complementa el análisis de las diferentes variables que desde la psicología determinan los puntos en los que la institución tiene

fortalezas, así como también se logra identificar las debilidades en las cuales se debe focalizar los planes de mejora.

En la pandemia, de las instituciones entrevistadas, solo una institución realizó medición del clima organizacional a través de una plataforma virtual, sin embargo por parte de las directivas de todas las instituciones en conjunto con el departamento de recursos humanos y calidad, se comenzaron a llevar a cabo llamadas y video llamadas a cada colaborador, en donde a manera de conversación no formal, se le indagaba acerca de sus condiciones laborales, encontrando que un factor común que la respuesta del empleado venía acompañada de una acotación sobre una preocupación generada por una condición de afectación a algún miembro de su núcleo familiar, dando paso a la vinculación del entorno familiar en la medición del clima organizacional.

La virtualidad trajo consigo un reto adicional que fue el de la capacitación inmediata al cuerpo docente en temas de tecnología para el desarrollo de las actividades académicas, encontrando una aceptación al cambio en todos los profesores quienes muy diligentemente y de manera rápida buscando darle continuidad al desarrollo de las actividades académicas, se dieron a la tarea de retransmitir a sus estudiantes esta nueva manera de educación apoyada en la tecnología.

Para las instituciones de educación inicial y básica, la medición de clima organizacional ha comenzado una migración a no solo efectuar la medición solo con el apoyo de los profesores sino también a futuro van a incluir en el marco muestral a los padres de familia. En términos generales las nuevas variables van encaminadas a buscar el bienestar no solo del empleado en el desarrollo de sus actividades en la planta física de la institución educativa, sino que también el bienestar que su núcleo familiar, quien debe encontrar un aliado en la institución educativa para el desarrollo de las actividades de la familia.

El instrumento para la medición del clima organizacional en el colegio localizado en Cota tomó como base una herramienta de una compañía que tiene como servicio principal realizar estas mediciones en empresas; sin embargo, se realizó una adaptación en el formato, teniendo en cuenta los puntos que las directivas del colegio solicitaron fuera el foco de la medición.

La aplicación del instrumento en el colegio contó con una gran participación del cuerpo docente de la institución y arrojó los resultados esperados, debido que el colegio tiene como pilar el evitar la rotación docente, encontrando que la mayoría de los profesores lleva más de cinco años trabajando con la institución, lo que se traduce en una aceptación de lo ofrecido por el colegio a sus empleados. Sin embargo, el nivel de satisfacción en el punto de competitividad del ingreso que pertenece a la variable condiciones del empleo presentó una oportunidad de mejora. El único punto que presentó una baja calificación fue la variable de programas de bienestar, en el punto relacionado con el interés de la institución por el grupo familiar.

Se formula un plan de acción para mejorar la motivación laboral teniendo en cuenta los puntos en donde la medición del clima organizacional realizado en el colegio ubicado en Cota presentó menor puntuación. Este plan está propuesto para ejecutarlo en un periodo de máximo de cinco meses, de tal forma que en la próxima medición se logre mejorar el resultado de estas variables.

Recomendaciones

Tras realizar este trabajo dirigido consideramos importante realizar un análisis exhaustivo de las variables que se implementan para las mediciones de clima organizacional, en el marco de las variaciones en el contexto de postpandemia. Si bien, algunas instituciones educativas se encuentran en proceso de ajustar los indicadores que implementan en su medición, no existen estándares que puedan ser replicados fácilmente y por ende se dificulta la creación de planes de mejora que se puedan extrapolar a múltiples organizaciones. Esto teniendo en cuenta que la pandemia afecta de manera diferencial a cada una de ellas y que dichas modificaciones se han realizado empíricamente.

Por otra parte, conocer los aspectos que generan motivación en los colaboradores se identificó como de alta relevancia dentro del presente estudio, por ende, se observa la necesidad de definir parámetros de medición diseñados exclusivamente para este aspecto. Si bien, se usaron algunas variables a fines y se ajustó el software a las necesidades del colegio estudiado, aún existen oportunidades de mejora en este aspecto. Por ejemplo, indicadores como los definidos en las variables interés por el grupo familiar, la competitividad del salario o el sentido de pertenencia por la organización, permiten observar si los colaboradores se sienten motivados en su organización, pero no están diseñados exclusivamente para tal fin. Así pues, en posteriores investigaciones se debe indagar más alrededor de posibles indicadores no implementados en este trabajo.

Finalmente, este estudio se centró en recolectar información suministrada por muy pocas instituciones educativas y de esta forma se intentó incluir educación básica, media y superior, sin embargo, es importante mencionar que, aunque funciona como una observación preliminar de las variaciones en la medición de clima pospandemia, no refleja

la tendencia total en el sector. Por ejemplo, no se tuvieron en cuenta instituciones de carácter público, ni fuera del departamento de Cundinamarca, en donde las condiciones socioculturales son muy diferentes y se esperarían resultados alternos. Por tal razón, sugerimos en futuras investigaciones ampliar el rango de instituciones por analizar.

Referencias

- Arano Chavez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfin Beltrán, L. A. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración : Una aproximación*. Obtenido de <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323/4128>
- Ariza Perez, Y., & Hernandez Cervantes , E. P. (s.f.). *El clima organizacional en tiempo de pandemia en el sector educativo*. Obtenido de https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/9283/El_Clima_Organizacional_Tiempo_Pandemia_Sector_Educativo_Resumen.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Batis Consultores. (22 de Febrero de 2019). *¿Qué es el análisis de contenidos y en qué investigaciones usarlo?* Obtenido de <https://online-tesis.com/que-es-el-analisis-de-contenido-y-en-que-investigaciones-usarlo/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20contenidos%20es,instrumento%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos>.
- Bizneo. (2021). *Motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>
- bizneo. (s.f.). *Qué es la evaluación 360 grados y cómo contribuye al desempeño*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-360/#:~:text=Una%20evaluaci%C3%B3n%20360%20grados%20sirve,y%20otras%20relacionadas%20con%20opiniones>.
- Buk. (2022). *Tipos de clima laboral*. Obtenido de <https://www.buk.cl/blog/tipos-de-clima-laboral>
- Canaza Choque, F. A. (2021). Educación y pospandemia: tormentas y retos después del Covid-19. *Revista Conrado*, 17(83), 430-438.

- Cantú Sevilla, B. C. (2015). *Curso de capacitación para la mejora organizacional en un Instituto de Educación*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/11330/1/1080215465.pdf>
- Contreras, A. (1 de Julio de 2013). *Clima laboral en centro educativo*. Obtenido de <https://vinculando.org/educacion/clima-laboral-en-centro-educativo.html>
- Cristiano, N. G. (s.f.). *Nuevo Gimnasio Cristiano*. Obtenido de <https://ngc.edu.co/>
- DAFP, D. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-como-medir-el-clima-laboral-en-mi-entidad-/28585938
- Diaz Herrera , C. (30 de enero de 2018). *Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/60813/4564456547606/>
- esan, C. (12 de Agosto de 2020). *¿Cómo mantener un buen clima laboral en tiempos de pandemia?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-mantener-un-buen-clima-laboral-en-tiempos-de-pandemia>
- Galván Bonilla, M. (s.f.). *Motivación Laboral*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplaceto improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Volume 2 Issue 6, 221-230.
- Garrigues. (30 de 03 de 2020). *COVID-19: Medidas laborales adoptadas en Colombia*. Obtenido de https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/covid-19-medidas-laborales-adoptadas-colombia
- GOV.CO, G. (2020). *Decretos acerca del Covid-19 - El Coronavirus en Colombia*. Obtenido de <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/decretos.html>

- Grudemi, E. (2018). *Motivación laboral. Última actualización: Septiembre 2021*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHil.
- Hitka, M., Štarchoň, P., Čaha, Z., Lorincová, S., & Sedliačiková, M. (30 de marzo de 2021). *The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1902365>
- Huarcaya Victoria, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de COVID-19. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 37,327-334.
- human, G. (15 de Junio de 2020). *Claves para desarrollar la resiliencia durante la cuarentena*. Obtenido de <https://www.grupohuman.com/post/claves-para-desarrollar-la-resiliencia-durante-la-cuarentena>
- Human, G. (5 de Abril de 2020). *Covid-19: El reto de mantener un clima laboral positivo cuando el entorno es negativo*. Obtenido de <https://www.grupohuman.com/post/covid-19-el-reto-de-mantener-un-clima-laboral-positivo-cuando-el-entorno-es-negativo>
- Istakedu. (2018 de Enero de 2018). *Clima laboral en los colegios*. Obtenido de <https://www.istakedu.com/clima-laboral-en-los-colegios/>
- José Max León, C. B. (s.f.). *Colegio Bilingüe José Max León*. Obtenido de <https://josemaxleon.edu.co/>
- Kulikowski, K., Przytuła, S., & Sułkowski, Ł. (2021). The Motivation of Academics in Remote Teaching during the Covid-19 Pandemic in Polish Universities-Opening the Debate on a New Equilibrium in e-Learning. *Sustainability*, 13, 2752.

- Lindsjørn, Y., Almås, S., & Stray, V. (2021). *Exploring motivation and teamwork in a large software engineering capstone course during the coronavirus pandemic*. Oslo, Norway: Department of Informatics, University of Oslo, Norway.
- López de la Peña, A. (8 de Julio de 2020). *La importancia de la cultura organizacional en el mundo Post Covid-19*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/la-importancia-de-la-cultura-organizacional-en-el-mundo-post-covid-19/>
- Perez, A. (22 de 09 de 2012). *Revista Psicología Industrial/Clima Organizacional*. Obtenido de <https://issuu.com/alfredo-perez/docs/clima-organizacional>
- Pizano, E. S. (10 de 08 de 1998). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Psicología y mente. (03 de Marzo de 2018). *Team Building: qué es y cuáles son sus beneficios*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/organizaciones/team-building>
- Quevedo Candela, A. V. (25 de 04 de 2003). *Estudio del clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1214/ING_400.pdf?sequence=1
- Randstad. (7 de Julio de 2020). *Clima laboral en tiempos de coronavirus*. Obtenido de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/clima-laboral-en-tiempos-de-coronavirus_494/
- Refous, C. (2018). *Colegio Refous*. Obtenido de <https://www.colegiorefous.edu.co/>
- Ruiz, G. R. (2020). Marcas de la Pandemia: El derecho a la educación afectado. *Revista internacional de educación para la justicia social*, 45-59.
- Sales, G. C. (s.f.). *Gimnasio Campestres San Francisco de Sales*. Obtenido de <http://sanpacho.edu.co/>
- School, S. (s.f.). *Summerhill School*. Obtenido de <https://summerhillschool.edu.co/>

Timana Mendoza, A. (s.f.). *Escala Social Laboral de Moss WES*. Obtenido de

https://www.academia.edu/29335131/ESCALA_SOCIAL_LABORAL_DE_MOSS_

WES

A. Anexo. Estudio de Clima y Cultura Organizacional.

Resultados obtenidos en el software IMPACT-PSY, sobre estudio de clima y cultura organizacional. (archivo en PDF)