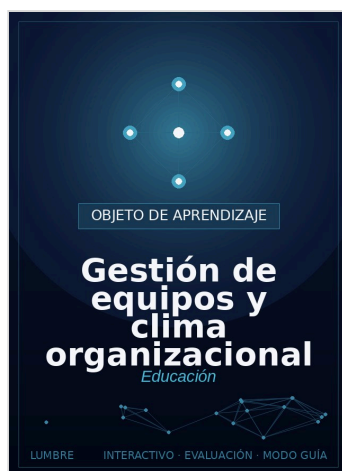


L U M B R E



Gestión de equipos y clima organizacional

Materia: Educación

10/10/2026

Antes de empezar

Un equipo docente no es una suma de individuos: es un sistema. Si el clima es tóxico, ninguna innovación funciona. Si el clima es sano, hasta lo difícil se logra.

QUÉ APRENDERÁS

- Diseñar estrategias de gestión de equipos educativos: motivación, clima organizacional, colaboración y desarrollo profesional.

El clima organizacional determina qué es posible

El **clima organizacional** es la percepción compartida de cómo es trabajar en una institución. No es "ambiente" (algo vago): es un conjunto de factores medibles que determinan si los docentes dan lo mejor de sí o solo cumplen. Un clima tóxico (desconfianza, competencia desleal, falta de reconocimiento) destruye cualquier innovación. Un clima sano (confianza, colaboración, reconocimiento) hace posible lo imposible.

Factores del clima organizacional educativo

El clima no se cambia con un evento: se construye con prácticas cotidianas.

Factor	Clima positivo	Clima negativo
Confianza	Docentes confían en directivos y entre sí	Desconfianza, chismes, alianzas secretas
Reconocimiento	El buen trabajo se nota y se valora	Nadie reconoce nada, solo se señala errores
Autonomía	Docentes tienen margen para innovar en su aula	Todo está regimentado, cada paso vigilado
Colaboración	Docentes comparten materiales, observan clases, aprenden juntos	Cada quien en su salón, puertas cerradas, aislamiento
Comunicación	Información fluye, se escuchan opiniones, hay transparencia	Información se oculta, decisiones se toman a espaldas del equipo
Desarrollo profesional	Hay oportunidades de crecer, capacitarse, asumir nuevos roles	Estancamiento, mismas rutinas año tras año

1. Una escuela tiene excelente infraestructura y materiales, pero los docentes no se hablan entre sí, cada quien trabaja aislado en su salón, y hay chismes constantes. ¿Qué factor del clima organizacional es más urgente atender?

- ☐ Infraestructura: necesita mejores materiales
- ☐ Confianza y colaboración: el aislamiento y los chismes destruyen el equipo
- ☐ Autonomía: necesitan más libertad para innovar
- ☐ Comunicación: necesitan más reuniones informativas

Motivación docente: más allá del salario

La motivación docente no es solo económica. La teoría de **Herzberg** distingue entre factores higiénicos (salario, condiciones, seguridad: si faltan, hay insatisfacción; si están, no motivan) y factores motivacionales (reconocimiento, logro, crecimiento, responsabilidad: estos sí motivan).

- **Factores higiénicos (evitar insatisfacción):** salario digno, condiciones de trabajo, estabilidad laboral, relaciones interpersonales sanas. Si faltan, el docente se queja o se va. Si están, no se queja pero no necesariamente da lo mejor.
- **Factores motivacionales (generar compromiso):** reconocimiento del buen trabajo, oportunidades de crecimiento (capacitación, nuevos roles), autonomía profesional, sentido de propósito ("mi trabajo importa").
- **La trampa:** muchas instituciones se enfocan en higiénicos (subir salario) pero ignoran motivacionales. Resultado: docentes que no se quejan pero tampoco se comprometen. "Cumplen" pero no innovan.

2. Clasifica cada factor según Herzberg:

Elementos:

- Salario digno y puntual
- Reconocimiento público del buen trabajo docente
- Condiciones físicas del aula (iluminación, mobiliario)
- Oportunidades de capacitación y crecimiento profesional
- Autonomía para innovar en el aula

Higiénico (evitar insatisfacción)	. . .
Motivacional (generar compromiso)	. . .

Construir equipos colaborativos

La colaboración docente no ocurre espontáneamente. Requiere **estructura** (tiempo, espacios, protocolos) y **cultura** (confianza, reciprocidad, propósito compartido).

- **Comunidades de aprendizaje profesional (PLC):** grupos de docentes que se reúnen regularmente para analizar prácticas, compartir estrategias, resolver problemas. No es "junta informativa": es aprendizaje entre pares.
- **Observación entre pares:** docentes observan clases de colegas y dan retroalimentación. Requiere confianza (no es evaluación): es aprendizaje, no inspección.
- **Mentoría:** docentes experimentados acompañan a nuevos. No es "enseñar lo que sé": es facilitar la integración y el crecimiento mutuo.
- **Proyectos colaborativos:** equipos interdisciplinarios que diseñan e implementan proyectos. Rompen el aislamiento del "cada quien en su salón".

3. ¿Cómo es el clima organizacional en tu institución? ¿Confianza o desconfianza? ¿Colaboración o aislamiento? ¿Reconocimiento o indiferencia? ¿Qué factores motivacionales están presentes o ausentes? ¿Qué podrías hacer tú para mejorar el clima?

El clima no lo cambia solo el director: cada docente contribuye. Un gesto de reconocimiento, una puerta abierta, una pregunta sincera: todo suma.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- Clima organizacional: factores medibles que determinan el desempeño del equipo.
- Herzberg: higiénicos (evitar insatisfacción) vs. motivacionales (generar compromiso).
- Colaboración requiere estructura (tiempo, espacios) y cultura (confianza, reciprocidad).
- PLC, observación entre pares, mentoría: estrategias para construir equipos.
- El clima no lo cambia solo el líder: cada miembro contribuye.

Preguntas clave del tema

1. ¿Qué factores determinan el clima organizacional?
2. ¿Qué diferencia hay entre factores higiénicos y motivacionales?
3. ¿Cómo se construye colaboración docente genuina?
4. ¿Qué papel juega cada miembro del equipo en el clima?

Lo que debes poder hacer

- Diagnosticar el clima organizacional de tu institución.
- Diseñar estrategias para mejorar motivación y colaboración.
- Implementar comunidades de aprendizaje profesional.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

4. Verificación: Gestión de equipos



Factores del clima organizacional

Factores del clima organizacional

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

5. Mejorar el clima desde lo concreto



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

6. Sustener el trabajo colegiado



Las etapas de un equipo (Tuckman)

Las etapas de un equipo (Tuckman)

7. El clima organizacional educativo influye en la escuela porque...

- ☐ condiciona la disposición a colaborar, innovar y sostener el esfuerzo docente
- ☐ es solo un indicador de satisfacción sin efectos
- ☐ depende únicamente del edificio
- ☐ se resuelve con un manual de convivencia

8. Según la teoría de la autodeterminación, la motivación docente se sostiene mejor con control externo que con autonomía y competencia.

☐ Verdadero

☐ Falso

9. Senge describe la _____ organizativa: una comunidad que expande su capacidad de crear mediante el aprendizaje colectivo.

Para mirarlo de otra manera

Idea clave

El clima no es un adorno de bienestar: es la infraestructura invisible que habilita o bloquea toda mejora.

Tiempo

Un equipo no se decreta: atraviesa conflicto y confianza para llegar a colaborar de verdad.

Referencia curricular

Materia:	Educación
-----------------	-----------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://univ.lumbre.lat/object/unad-cyl-r01-0a03>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat