

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INETERPO

Diagnóstico del Clima Organizacional de la Institución Educativa Técnica Comercial

Teófilo Roberto Potes, en el Año 2018

Yina Vanesa González Rivas y Gina Marcela Murillo Martínez

Directora: Juliana Acevedo Escalante

Administradora de Empresas

Universidad del Valle Sede Pacifico

Mayo 2018

Notas del Autor

Yina Vanesa González Rivas y Gina Marcela Murillo Martínez, Facultad de Ciencias de la

Administración, Universidad del Valle Sede Pacifico

Este proyecto ha sido financiado por los propios alumnos

La Correspondencia relacionada con este proyecto debe ser dirigida a...

Universidad del Valle Sede Pacifico. Av. Simón Bolívar, km 9 Valle del Cauca

Contacto: yina.gonzales@correounivalle.edu.co - gina.murillo@correounivalle.edu.co

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INETERPO

Diagnóstico del Clima Organizacional de la Institución Educativa Técnica Comercial

Teófilo Roberto Potes, en el Año 2018

Yina Vanesa González Rivas y Gina Marcela Murillo Martínez

Universidad del Valle Sede Pacifico

Notas del Autor

Yina Vanesa González Rivas y Gina Marcela Murillo Martínez, Facultad de Ciencias de la
Administración, Universidad del Valle Sede Pacifico

Este proyecto ha sido financiado por los propios alumnos

La Correspondencia relacionada con este proyecto debe ser dirigida a...

Universidad del Valle Sede Pacifico. Av. Simón Bolívar, km 9 Valle del Cauca

Contacto: yina.gonzales@correounivalle.edu.co - gina.murillo@correounivalle.edu.co

Contenido

INTRODUCCIÓN	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. MARCOS DE REFERENCIA	18
4.1. MARCO CONTEXTUAL.....	19
4.2. MARCO TEÓRICO	23
4.3 <i>MARCO LEGAL</i>	33
4.3.1 <i>LEY 115 DEL 1994</i>	33
4.3.2 <i>LEY 715 DEL 2001</i>	33

4.4. MARCO CONCEPTUAL	37
5. METODOLOGÍA	41
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
5.1.1. Estudio exploratorio	41
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	41
5.2.1.Método cuantitativo	41
5.2.2.Método cualitativo	41
5.3. FUENTES PRIMARIAS.....	42
5.4. FUENTES SECUNDARIAS.....	42
5.5. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	43
5.5.1 Instrumentos de la investigación	43
5.5.2. Recolección y tratamiento de los datos	43
5.5.3.Población o universo	44
5.5.4. Tamaño y distribución de la muestra.....	45
6. PRESENTACIÓN CORPORATIVA DE LA INSTITUCIÓN.....	46
7. METODOLOGIA DE APLICACIÓN	51
8. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACION ENCUESTADA.....	52

9. MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL INSTITUCIÓN EDUCATIVA TEOFILO

ROBERTO POTES.....57

CONCLUSIÓN.....157

RECOMENDACIONES159

BIBLIOGRAFIA.....161

ANEXOS.....163

Lista de Tablas

TABLA 1: Resultados globales de la medición.....	57
TABLA 2: Analisis cualitativo de resultados	59
TABLA 3: Clasificicación cualitativa de resultados	60
TABLA 4: Claridad organizacional.....	66
TABLA 5: Estructura Organizacional	70
TABLA 6: Participacion	74
TABLA 7: Instalaciones	78
TABLA 8: Comportamiento sistémico	82
TABLA 9: Relación simbiótica	86
TABLA 10: Liderazgo	90
TABLA 11: Consenso.....	93
TABLA 12: Trabajo gratificante	96
TABLA 13: Desarrollo personal.....	99
TABLA 14: Elemento de trabajo.....	103
TABLA 15: Relaciones interpersonales	107

TABLA 16: Buen servicio.....	110
TABLA 17: Solución de conflictos	115
TABLA 18: Expresión informal positiva	119
TABLA 19: Estabilidad Laboral.....	123
TABLA 20: Valoración	126
TABLA 21: Salario.....	130
TABLA 22: Agilidad	134
TABLA 23: Evaluación del desempeño	137
TABLA 24: Feedback.....	141
TABLA 25: Selección de personal	145
TABLA 26: Inducción	151
TABLA 27: Imagen de la organización.....	155

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1: Caracterización de la población encuestada.....	52
GRÁFICO 2: Distribución del personal.....	52
GRÁFICO 3: Género	53
GRÁFICO 4: Área de desempeño	54
GRÁFICO 5: Tipo de vinculación.....	55
GRÁFICO 6: Perfil último Título Educativo.....	56
GRÁFICO 7: Clasificación cualitativa	62
GRÁFICO 8: Mejores aspectos de percepción	64
GRÁFICO 9: Aspectos por mejorar	65
GRÁFICO 10: Claridad organizacional.....	68
GRÁFICO 11: Estructura Organizacional	72
GRÁFICO 12: Participación.....	76
GRÁFICO 13: Instalaciones	80
GRÁFICO 14: Comportamiento sistémico.....	84
GRÁFICO 15: Relación simbiótica.....	85
GRÁFICO 16: Liderazgo.....	91

GRÁFICO 17: Consenso	95
GRÁFICO 18: Trabajo gratificante	98
GRÁFICO 19: Desarrollo personal	101
GRÁFICO 20: Elemento de trabajo.....	105
GRÁFICO 21: Relaciones interpersonales	109
GRÁFICO 22: Buen servicio.....	113
GRÁFICO 23: Solución de conflictos	117
GRÁFICO 24: Expresión informal positiva	121
GRÁFICO 25: Estabilidad Laboral	125
GRÁFICO 26: Valoración	128
GRÁFICO 27: Salario.....	132
GRÁFICO 28: Agilidad	136
GRÁFICO 29: Evaluación del desempeño	140
GRÁFICO 30: Feedback.....	143
GRÁFICO 31: Selección de personal	147
GRÁFICO 32: Inducción.....	149
GRÁFICO 33: Imagen de la organización.....	153

Introducción

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. (Solarte, 2009)

El concepto de clima organizacional según Chiavenato involucra diferentes aspectos de la organización, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Ramírez).

(Lic. José Heresi Soto, 1996) Afirma “Que el "clima organizacional" es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, en el Influyen la satisfacción o insatisfacción del personal y/o del trabajador, lo que repercute en la productividad”.

De este modo todo el desarrollo del trabajo de investigación se fundamenta en el planteamiento del problema, descripción del problema, formulación y la sistematización. A partir de allí se elaboraron los objetivos incluyendo general y específicos. El presente trabajo, contiene una justificación que se subdivide en teórica, práctica, social y socio-educativa, en donde cada una aplica de acuerdo al tema del proyecto.

Se realizará un diagnóstico del clima organizacional en la Institución Educativa Técnica Comercial Teófilo Roberto Potes con el personal docente y administrativo.

Los apartados siguientes son el marco de referencia que desarrolla los temas relacionados con lo conceptual, lo teórico, los antecedentes y lo contextual. Se establece la metodología en la que se define el tipo y método de investigación, las fuentes donde se obtendrá la información, la técnica e instrumento de investigación y lo referente a los datos para analizar información como población, muestra, encuesta y entrevista, se finaliza con conclusiones y recomendaciones.

Se proyecta en este trabajo una vez culmine conocer la condición laboral de los colaboradores de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA COMERCIAL TEÓFILO ROBERTO POTES (INETERPO) de la ciudad de Buenaventura, y finalmente presentar en la institución recomendaciones para el mejoramiento del clima de la organización.

1. Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema:

La Institución Educativa Teófilo Roberto Potes ha presentado una gran preocupación concerniente al clima laboral y organizacional en los últimos años, se presume que la causa es la insatisfacción laboral.

De acuerdo con información del día 26 de febrero del 2018, según la radio RCN de Buenaventura, “a principios del año 2018 los docentes de la Institución Educativa manifiestan que hay un incumplimiento en el pago del mes enero y muestran preocupación por este factor al iniciar el año lectivo”.

Además, la percepción de Libardo Riascos Perlaza, rector de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, señala que entre el personal no existen dinámicas de trabajo en equipo, el compañerismo y comunicación, lo cual es importante para el cumplimiento de metas y objetivos.

La Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, sigue siendo líder en sector educativo del Distrito, sus resultados académicos dicen mucho de la buena calidad formativa de esta institución, con todos estos resultados, la institución debe estar en óptimas condiciones de infraestructura, pero lamentablemente no es así, por un lado se vieron condenados a ver clases por fuera de la institución algunos cursos por la demora en la construcción de sus aulas, posteriormente, debieron entregar refrigerios y someter a los estudiantes a comer en los pasillos por no contar con las sillas y mesas para que estos puedan comer, pese a tener uno de los mejores restaurantes en términos de la

preparación de alimentos, este colegio tiene huecos en sus muros y en algunos casos hay espacios sin protección, por donde entran y salen personas ajenas a la Institución Educativa. (Rentería, 2017)

El País (2017) afirma: “Cerca de 3.500 estudiantes de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes de Buenaventura estuvieron recibiendo clases a la luz de las velas por varios meses porque el centro educativo estaba sin fluido eléctrico.

Los problemas en este colegio ya completan seis años, tiempo que abarca la construcción de las 22 aulas con dineros de regalías”.

En el INETERPO, se vienen presentado específicamente los siguientes problemas:

1. **Talento humano:** Falta de incentivos y de reconocimiento para el profesor si mejora su actividad docente, poco o nulo apoyo por parte de la dirección de la institución y desmotivación del profesorado para mejorar en las prácticas, rigidez y monotonía en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no existe el trabajo en equipo.
2. **Infraestructura Educativa:** la institución no cuenta con la infraestructura adecuada y no se encuentra en óptimas condiciones para desarrollo de las actividades. Falta de recursos de tecnología de la información y la comunicación (TIC's) (ordenadores, internet, escasa implantación de conexiones de banda ancha, servicios de mantenimiento) integrados en las aulas, escasos espacios de diálogo presenciales de profesores, falta de actividades de coordinación del profesorado.

3. **Conflicto Escolar:** se presenta indicios de violencia escolar y falencias en las relaciones con las familias y los docentes e institución, falta un protocolo de actuación para mantener una buena comunicación familias-profesores.

El Tiempo (2017) afirma: “En el presente año 2017 se realizaron paros y huelgas por causa de la inconformidad en los salarios, las malas condiciones de los establecimientos de trabajo entre otros”.

De acuerdo al paro que se presentó en mayo del 2017, acerca de 50.000 estudiantes de colegios públicos en la ciudad de Buenaventura estuvieron sin clases.

El tema de la educación fue uno de los puntos al que se le dio más importancia en este proceso, y manifiestan algunos docentes de la ciudad que los colegios tienen graves problemas para dar clases, "No hay aseadores en los colegios, para todos los estudiantes no alcanzan los refrigerios, hay niños que llegan con hambre, y tampoco los docentes tenemos buenas condiciones en atención en salud, por eso marchamos", aseguró Celina Camacho, docente del puerto. (El País, 2017)

Finalmente la institución Educativa se encuentra en condiciones críticas respecto a los salarios, la inseguridad de las instalaciones y los escasos elementos de trabajo que desfavorecen el buen desempeño del personal y la buena calidad del servicio. Estos aspectos influyen de manera negativa, generando inconsistencias en los procesos de la Institución.

Para alcanzar la satisfacción organizacional es necesario prestar especial atención a estos factores que son determinantes para un clima organizacional plenamente gratificante.

1.2 Formulación del Problema:

¿Cómo diagnosticar el clima organizacional en la Institución Educativa Técnica y Comercial Teófilo Roberto Potes (INETERPO)?

1.3 Sistematización del Problema:

¿Cuál es el clima laboral existente dentro del INETERPO?

¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los docentes y personal administrativos del INETERPO?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional de la Institución Educativa Técnica y Comercial Teófilo Roberto Potes.

2.2 Objetivos Específicos

- Obtener información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional con respecto al personal docente y administrativo de la Institución Educativa Técnica Comercial Teófilo Roberto Potes.
- Determinar las dimensiones críticas que inciden en el comportamiento del clima organizacional de la Institución Educativa Técnica y Comercial Teófilo Roberto Potes.
- Establecer recomendaciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante de la Institución Educativa Técnica y Comercial Teófilo Roberto Potes.

3 Justificación

El trabajo de grado aplica ideas sobre el nivel de satisfacción laboral, por lo cual es importante desde un punto de vista teórico generar reflexión y sobre el conocimiento existente; en cuanto a este componente empresarial, aplicando la teoría de clima organizacional a la situación de los colaboradores del INETERPO en Buenaventura.

Este trabajo de grado expone las razones acerca de la utilidad y aplicabilidad de los resultados del estudio, la investigación servirá como un diagnóstico del clima organizacional para las autoridades educativas de la Institución, los docentes e indirectamente los estudiantes y padres de familia; ayudando en el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección para la mejora del clima organizacional.

En lo personal para las autoras, es la oportunidad de aplicar los conocimientos académicos, adquirir experiencia en campo y cumplir con el requisito de trabajo de grado. Es importante para la Universidad del Valle porque cumple con su misión de formación profesional y además queda como registro para otros estudiantes que requieran de la información para el desarrollo de trabajos académicos relacionados con el tema.

Respecto al aspecto social, la investigación aporta de manera positiva, porque se enfoca en el fortalecimiento del clima organizacional de una de las instituciones educativas más relevantes en la ciudad de Buenaventura. Todo este proceso ayuda a construir una relación activa entre estudiantes, profesores, directivos y padres de familia. De esta manera se estimula el sentido de pertenencia educativa que permite una mejor interacción con su entorno social.

Desde la visión socio-educativa, estudiar en las organizaciones educativas aquellos comportamientos específicos como componentes del clima organizacional permite generar la preparación de programas de apoyo formativo para superar aquellas actitudes limitantes o debilidades actitudinales en el contexto organizacional educativo. En tal sentido, conocer el clima organizacional de la institución educativa servirá para la formación de directores y docentes, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan la misión y la visión organizacional. (Maldonado, 2012)

El análisis que arroje la encuesta de la **caracterización económica** de los funcionarios del INETERPO, es una herramienta que especifica la importancia de la estabilidad económica, la cual repercute en la satisfacción laboral que se puede lograr si se toman en cuenta las conclusiones y recomendaciones del estudio.

4 Marcos de Referencia

4.1 Marco Contextual

Modelos educativos ejemplares a nivel internacional, nacional y local.

- **A nivel internacional:**

El modelo educativo de Finlandia se caracteriza por ser exigente, pero al mismo tiempo flexible.

Los estudiantes solo pasan alrededor de 5 horas en la escuela y no deben realizar tareas en la casa.

Esto se debe en parte a que el sistema finlandés propone un aprendizaje basado en la experiencia: se promueven múltiples actividades extracurriculares, que se realizan en la misma localidad y que buscan fomentar los talentos dependiendo los intereses de cada alumno. En este escenario, la escuela se convierte en un centro comunal: muchos colegios cuentan con salones de juego, espacios de recreación y lugares que fomentan la colaboración. (Hermida, youngmarketing, 2018)

Pilares del Sistema Educativo Finlandés

Los docentes son profesionales valorados. La educación es una profesión con prestigio y los profesores tienen gran autoridad en la escuela y en la sociedad. El equivalente a Magisterio en Finlandia es una titulación complicada, exigente y larga, que además incluye entrevistas personales, por lo que los maestros son profesionales muy bien preparados y vocacionales.

La educación es gratuita y, por lo tanto, accesible a todos. El sistema educativo público establece que la educación es obligatoria y gratuita entre los 7 y los 16 años y debe ser impartida por centros públicos. Tampoco se paga por los libros ni por el material escolar, y todos los niños reciben una comida caliente al día en el colegio, también gratuita. En el caso de que el niño viva a más de 5 kilómetros del centro escolar, el municipio debe organizar y pagar el transporte.

Se premia la curiosidad y la participación. La imaginación y la capacidad de emprendimiento son muy apreciadas en la sociedad finlandesa, abundan los profesionales de campos artísticos y creativos y también los de tecnología e ingeniería. Esto también se fomenta en la educación, donde se valora la creatividad, la experimentación y la colaboración por encima de la memorización y las lecciones magistrales.

Los padres se implican. La sociedad y las familias consideran que la educación es fundamental y la complementan con actividades culturales. A esto contribuyen las ayudas que reciben los padres para la conciliación de la vida laboral y familiar, para que dispongan de más tiempo con sus hijos. (aulaplaneta, 2015)

- **A nivel nacional:**

Bogotá y Barranquilla son las capitales que tienen el mayor número de instituciones educativas entre los 60 mejores colegios del país, según los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) de 2017. Sin embargo, en ese escalafón hay casos de regiones y escuelas

rurales que sorprenden.

Los 60 colegios se encuentran divididos en públicos y privados y por nivel educativo.

El ISCE valora cuatro factores básicamente: progreso (mejoría en pruebas Saber), desempeño (comparación frente a otras instituciones en las pruebas Saber), eficiencia (promoción de estudiantes) y ambiente escolar (acompañamiento y cómo se sienten los estudiantes).

En los listados de mejores colegios, la mayor cantidad de instituciones –15– son de Bogotá. De estas, tres están entre los mejores 10 privados de básica secundaria y 7, entre los mejores privados en media, mientras que entre los 10 mejores en secundaria y primaria de colegios oficiales no hay ninguno de la capital.

Los mejores privados en Bogotá en secundaria son: La Colina (4), Max Planck (6) y Campo David (8). No obstante, en el escalafón del ISCE, instituciones de secundaria de Cali (Valle), La Calera (Cundinamarca) y Tunja (Boyacá), en su orden, superan a las mejores privadas de Bogotá del mismo nivel.

De otro lado, Barranquilla tiene 10 entre los 60 mejores, pero con una mayor distribución entre públicos y privados. Por ejemplo, entre los 10 mejores colegios privados en primaria no tuvo ninguno, mientras que entre los oficiales, en el mismo nivel, posicionó dos y en secundaria cinco.

En este último nivel se destacan el San Gabriel (1), el Santo Domingo de Guzmán (2), el Jorge N. Abello (4) y el Instituto Alexander von Humboldt (5).

Los mejores colegios rurales son: el Santa Teresa en El Paujil (Caquetá), con 9,12 puntos; el Culebra Arriba de Cotorra (Córdoba), con 8,91; el Agropecuario de Guavatá en Guavatá (Santander), con 8,51; el Bachillerato de La Cruz (Nariño), con 8,50; el Cacaotal de Chinú (Córdoba), con 8,49, y el Santa Inés de Pacho (Cundinamarca), con 8,44 puntos.

En este escalafón también se destacan Ibagué, Buga y Cali, con los tres primeros puestos entre las 10 mejores instituciones privadas en primaria. (Eltiempo, 2017)

- **A nivel local:**

Entre las instituciones educativas con los mejores modelos educativos que a nivel local han formado y fortalecido a la población bonaverense por muchos años en el tema educativo se encuentran:

- **Escuela Normal Superior Juan de Ladrilleros**, que tiene como finalidad de formar educadores calificados en los campos de la etnoeducación, la pedagogía del Amor de Fray Luis Amigó y Ferrer y la Pedagogía Activa para promover, en los estudiantes de los niveles de preescolar y la básica primaria de las instituciones del Litoral Pacífico Colombiano, procesos integrales de desarrollo humano y cultural con ética universalista y

sentido de pertenencia unido a los compromisos de responsabilidad social y de convivencia ciudadana.

- **Salesiano Jesús Adolescente**, sociedad religiosa fundada por San Juan Bosco se comprometen con el crecimiento integral de los estudiantes, los Salesianos viven en un clima de fraternidad, comparten y trabajan en unidad.
- **Seminario San Buenaventura**, comunidad educativa católica su modalidad fomenta el espíritu empresarial, orientando al educando al desarrollo de su proyecto de vida, en el que se incorporan capacidades intelectuales, afectivas, físicas, artísticas y sociales, que los constituyan como verdaderos agentes de cambio.

Estas instituciones educativas se han destacado a nivel local por sus altos resultados en ICFES y pruebas educativas.

El resultado de las Pruebas Saber realizadas en septiembre de 2016 a estudiantes que cursaron los grados tercero, quinto y noveno en el país, específicamente el área de español, generó buenos resultados para Buenaventura, ocupando el quinto lugar a nivel nacional, así lo dio a conocer Germán David Torres Viveros, secretario de Educación.

Muestra de los resultados en dicha área se destacan los departamentos de Chocó, Antioquia, Sucre y el Distrito Especial de Buenaventura. (Buenaventura a. , 2017)

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Concepto de Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por lo reciente del concepto que no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción.

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización.

En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006) manifiesta: “que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima

organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.

Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción. Existe un tercer enfoque que es

el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados.

Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja. De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación:

Álvarez (1995) “define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”.

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Herramientas o Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, La herramienta que se aplicara para la culminación de este trabajo se presenta a continuación:

Modelo De Hernán Álvarez Londoño- “Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la

calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

El Modelo de Litwin y Stringer

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño

organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo.”

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información,

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

Después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación (Solarte, 2009) en la definición, sin embargo, todas las definiciones analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones

sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales); y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo /grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización. De acuerdo a lo anterior, el autor plantea como definición de clima organizacional la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización. Adicionalmente, cuando se estudia el clima organizacional hay que tener en cuenta que un individuo llega a la organización con sus propias características, una historia, tienen sus propias expectativas (relacionadas con sus experiencias), sus capacidades y habilidades (relacionadas con lo que es capaz de hacer) y su personalidad (relacionada con su comportamiento) y se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales (estructura, el jefe y su estilo, las relaciones con sus compañeros y el ambiente físico) y con base en estos genera un ajuste a su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño.

Por lo tanto, el desempeño no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino por sus impresiones subjetivas que dan lugar a su percepción del clima en el trabajo, y a su vez él mismo como individuo influye en la percepción de sus compañeros sobre el clima. El objetivo de las herramientas al medir el clima organizacional es determinar las dificultades existentes en la organización

a nivel de los factores evaluados, por lo tanto, es importante medir factores que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema. La medición del clima permite medir la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.

La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas. También se debe tener claro que se mide con la herramienta para que las conclusiones sean efectivas en el proceso de análisis y mejoramiento, debido a que algunas de ellas están orientadas a medir únicamente la percepción de los empleados, y otras a medir sus niveles de satisfacción.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Otro reto que se plantean los estudios de clima y que aun las herramientas no resuelven es, en qué medida el clima afecta la productividad de la organización, sin embargo, cuando se realiza un estudio de clima, se analiza la disposición y aceptación de las personas hacia la organización a la que pertenecen. Por lo tanto, el estudio del clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencializan el logro de los

objetivos. Tal como lo plantean Robbins (1998), Soto (2001) y Hellriegel et al. (2004) podría decirse que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, determinarían el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo. Los altos niveles de ausentismo y la rotación excesiva son costosos para las organizaciones. Consecuentemente, altos niveles de descontento, ausentismo o rotación, constituyen síntomas que deben ser atendidos de manera prioritaria por la dirección de la empresa. Otro elemento importante al estudiar el clima es ver cómo se afecta la productividad en términos de un clima más o menos favorable. Tal y como lo plantean Werther y Davis (1995).

En primer lugar, se debe tener en cuenta que para mejorar la productividad a largo plazo, es absolutamente necesario mejorar la calidad del clima organizacional. A corto plazo, una administración autocrática puede incrementar los niveles de productividad incluso a costa de las condiciones de trabajo, sin embargo, no se pueden mantener progresos significativos en el largo plazo en los niveles de productividad bajo este esquema, porque el deterioro en el clima conduce a los trabajadores a perder el entusiasmo por su trabajo y por ende a disminuir su productividad. Con la pérdida de entusiasmo vienen los mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación; además de problemas colaterales como la lentitud, el desgano y la indiferencia en los trabajadores. El personal se retira psicológicamente de sus labores, vacío que viene a ser llenado por la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

En segundo lugar, es claro que las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel cuando sienten que contribuyen con el éxito de la empresa de una forma significativa. El solo hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no le permite influir en las decisiones que lo afectan. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es absolutamente necesario que tanto los directivos de las empresas, como las personas vinculadas con el área de recursos humanos se

comprometan en la construcción de un clima organizacional favorable dentro de sus empresas. El departamento de recursos humanos tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional.

Finalmente, el diagnóstico de clima se hace importante dado que su estudio proporciona información a la organización y a sus directivas sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad.

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización. El clima organizacional aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones puesto que el estudio de la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales.

El análisis de clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo. La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Para ello debe tenerse en cuenta el factor humano y evaluarlo a través de un análisis de su ambiente laboral (clima), que le permite identificar los Factores de motivación y satisfacción para lograr los resultados. Lo que conlleva a que la medición del clima organizacional puede ser un elemento evaluado que anteceda los procesos de cambio cultural, debido a que el éxito del cambio cultural depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal, y el análisis de clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales y a la forma de hacer las cosas. (Solarte, 2009)

Marco Legal

4.2.1 Ley 115 del 1994

En esta Ley se regula el servicio público de la educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Está fundamentada en la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona en Colombia, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. (COLOMBIA, s.f)

4.4.2. Ley 715 del 2001

Esta Ley se basa y dicta disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud en la nación basados desde el territorio nacional hasta los territorios distritales. Municipal y departamental.

Competencias de la Nación

Artículo 5°.

5.6. Definir, diseñar y establecer instrumentos y mecanismos para la calidad de la educación.

5.7. Reglamentar los concursos que rigen para la carrera docente.

5.8. Definir, y establecer las reglas y mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente.

Competencias de las Entidades Territoriales

Artículo 6°

6.2.6. Evaluar el desempeño de rectores y directores, y de los docentes directivos, de conformidad con las normas vigentes.

Competencias de los Distritos y los Municipios Certificados.

Artículo 7°.

7.3. Administrar, ejerciendo las facultades señaladas en el artículo 153 de la Ley 115 de 1994, las instituciones educativas, el personal docente y administrativo de los planteles educativos, sujetándose a la planta de cargos adoptada de conformidad con la presente ley. Para ello, realizará concursos, efectuará los nombramientos del personal requerido, administrará los ascensos, sin superar en ningún caso el monto de los recursos de la participación para educación del Sistema General de Participaciones asignado a la respectiva entidad territorial y trasladará docentes entre instituciones educativas, sin más requisito legal que la expedición de los

respectivos actos administrativos debidamente motivados.

De las Instituciones Educativas, los Rectores y los Recursos

Artículo 10°.

10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.

10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.

10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.

10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.

10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

El Gobierno Nacional Reglamentará esta Disposición.

Artículo 23. Restricciones financieras a la contratación y nominación. Ningún departamento, distrito o municipio podrá vincular o contratar docentes, directivos docentes, ni empleados administrativos, con recursos diferentes de los del Sistema General de Participaciones, sin contar con los ingresos corrientes de libre destinación necesarios para financiar sus salarios y los demás gastos inherentes a la nómina incluidas las prestaciones sociales, en el corto, mediano y largo plazo.

Toda contratación de personal para la prestación del servicio educativo con recursos propios, deberá garantizar que al menos la cohorte completa de estudiantes de educación básica sea atendida, para lo cual se deberá realizar un estudio financiero que soporte la autorización de las vigencias futuras por parte de las asambleas o concejos, y la aprobación de éstas por parte de las respectivas corporaciones.

Los municipios no certificados o los corregimientos departamentales no podrán vincular o contratar docentes, directivos docentes ni funcionarios administrativos para el sector educativo, o contratar bajo cualquier modalidad personas o instituciones para la prestación del servicio; dicha función será exclusiva del respectivo departamento.

En ningún caso los docentes, directivos docentes y los administrativos vinculados o contratados con recursos propios podrán ser financiados con cargo al Sistema General de Participaciones, sin perjuicio de la responsabilidad penal y civil, disciplinaria y fiscal de quienes ordenen y ejecuten la vinculación o contratación.

En ningún caso la Nación cubrirá gastos por personal docente, directivos docentes ni funcionarios administrativos del sector educativo, distintos a los autorizados en la presente ley.
(Colombia, s.f)

4.4 Marco Conceptual

Administración: La administración es un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización, a través de la provisión de los medios necesarios para que se obtengan resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia y la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros de la organización.

Administración de Personal: Es el proceso administrativo aplicado a conservar y acrecentar el esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos y habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y de la comunidad en general. Tiene como objetivo principal desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de trabajo, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad del trabajador en sí mismo; asesorar a las direcciones y otras unidades de la organización.

Administración de Recursos: Se refiere a la utilización de técnicas y principios administrativos tendientes a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos con los que cuenta una institución, con el fin de proporcionarlos en el tiempo, el lugar, la cantidad y la calidad requeridos para el desarrollo de las actividades sustantivas y adjetivas de una institución.

Ambiente Laboral: Se refiere a las modalidades de seguridad, comodidad, higiene y posibilidad de desarrollo laboral que ofrecen los centros de trabajo, los cuales deben estar desprovistos de condiciones insalubres, como son los agentes físicos y elementos o compuestos químicos o biológicos capaces de alterar las condiciones internas del ambiente y que, por sus propiedades, concentración, nivel y tiempo de acción puedan alterar la salud de los trabajadores.

Ambiente Laboral Físico: Es el conjunto de condiciones físicas que rodean a un puesto de trabajo y que pueden influir directamente en su desempeño. Se consideran condiciones físicas: el local, su ubicación, distribución, iluminación, ventilación, ruido y temperatura, entre otras.

Área de Trabajo: Comprende el espacio en que se ubica el centro de trabajo así como todo aquel establecimiento, cualquiera que sea su denominación, en el que se realicen actividades de producción de bienes o de prestación de servicios y en los cuales participen personas que sean sujetos de una relación de trabajo.

Comunicación: Es la acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, órdenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva. En términos administrativos, es la trasmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como

finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los que pueden ser orales o escritos.

Cultura Organizacional: Práctica reconocida en la empresa o dependencia que establece determinadas ventajas, y cuya aplicabilidad es general para todos los trabajadores que se encuentran en las mismas condiciones.

Diagnóstico: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.

Liderazgo: Arte de dirigir a un grupo de individuos para que alcancen determinados fines. Capacidad, aptitud, habilidad que tienen ciertas personas para influir en el comportamiento de los demás, especialmente de quienes están en su radio de acción o ámbito de actividades, haciéndolos seguir ciertos caminos para que alcancen determinados objetivos comunes.

Medio Ambiente: Circunstancias naturales o sociales que conforman el ámbito en el que actúan y se desarrollan las personas.

Motivar Propiciar el entusiasmo hacia el desarrollo de las actividades individuales y de grupo en una organización. La motivación comprende aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, o para lograr de las personas la colaboración debida.

Relaciones Humanas: Componente o parte de la organización del trabajo que comprende las formas de comportamiento y relaciones de los hombres en o fuera del ámbito laboral y que busca la eficiencia desde el punto de vista técnico y económico y, al mismo tiempo, las satisfacciones de los individuos y grupos que comprenden una empresa o institución.

Trabajador: Persona que presta un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales. En términos generales, se denomina así a toda persona que desempeña un trabajo que puede ser o no remunerado o desarrollarse o no bajo contrato.

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

5.1.1. Estudio exploratorio

Se realiza un estudio exploratorio porque se requiere de una gran información para llevar a cabo la investigación. Los estudios exploratorios permiten formular hipótesis de primero y segundo grados, las cuales pueden ser relevantes en el nivel más profundo del estudio propuesto; se considera una etapa de inicio en la investigación. (Alvarez, 2017)

5.2 Método de Investigación

5.2.1 método Cuantitativo

Los datos cuantitativos son aquellos que son mostrados de forma numérica, como por ejemplo estadísticas, porcentajes, etc. Esto implica que la investigación cuantitativa realiza preguntas específicas y de las respuestas de los participantes (encuestas), obtiene muestras numéricas. Los investigadores analizan esta información con la ayuda de la estadística, de la informática y de la matemática. El investigador busca obtener un resultado que luego pueda generalizarse a una población mayor que a la muestra acotada que ha utilizado en sus observaciones.

5.2.2 Método Cualitativo:

El método cualitativo o la investigación cualitativa como también se le llama, es una técnica o método de investigación que alude a las cualidades es utilizado particularmente en las ciencias sociales; pero de acuerdo a ciertas fuentes también se utiliza en la investigación política y de mercado, este método se apoya en describir de forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos, interacciones que se observan mediante un estudio; y además anexa tales experiencias, pensamientos, actitudes, creencias etc. que los participantes experimentan o manifiestan; por ende es que se dice que la investigación cualitativa hace referencia a las cualidades. (Torres, 2017)

5.3 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias Implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen algunas técnicas como:

Observación: La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

La observación tiene dos modalidades diferentes entre ellas está la observación no participante o simple, se usa cuando se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen un cierto carácter público, o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas, la observación no directa o simple puede ser indirecta cuando se emplean

elementos que registren aspectos visuales y auditivos del problema de investigación (cintas magnetofónicas, filmadoras, etc.).

5.4 Fuentes Secundarias

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc. (Alvarez, 2017)

5.5 Técnica de Investigación

5.5.1 Instrumentos de la investigación

- Encuesta de opinión sobre satisfacción laboral
- Observación del entorno laboral

5.5.2 Recolección y tratamiento de los datos

Tabulación, gráficas y análisis escrito presentado en un documento procesador de texto con normas APA sexta edición.

5.5.3 Población o universo

La población total de docentes y administrativos de la Institución Educativa Técnica

Comercial Teófilo Roberto Potes en la localidad del Distrito de Buenaventura.

5.5.4 Tamaño y distribución de la muestra

Se obtiene a partir de muestreo aleatorio con la fórmula:

- Fórmula: $n = N \times Z^2 \times p \times q / (N - 1)E^2 + Z^2 \times p \times q$; Donde:

N: Población de docentes y administrativos

- Z: Nivel de confianza.
- p: Nivel de aceptación.
- q: Nivel de rechazo.
- E: Porcentaje de error.

El cálculo de la muestra que da así:

- N: 88 docentes y administrativos de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes.
- Z: 2 (95%)
- p: 0.5
- q: 0.5
- E: 5%

$n = 72$ encuestas

6 Presentación de la Institución Educativa Técnica y Comercial Teófilo Roberto Potes

El Instituto Comercial Teófilo Roberto Potes nace como satélite del Liceo Femenino del Pacífico, gracias a la iniciativa del doctor Eusebio Muñoz Perea en ese entonces Secretario de Educación (Q.P.D.), mediante decreto 0970 de agosto 12 de 1975, el cual fue firmado por el doctor Raúl Orejuela Bueno (q.p.d.) en calidad de Gobernador.

El Teófilo Roberto Potes empezó sus labores en forma rudimentaria en todos los aspectos, especialmente en la parte locativa, la cual se pudo sortear gracias a la benevolencia de la escuela Luis Ablanque de la Plata y sobre todo del Seminario San Buenaventura, entidades que con gran altruismo facilitaron sus aulas a la naciente Institución.

El 28 de noviembre se le entrega al colegio su propia sede ubicada en el barrio Bellavista y es allí cuando empieza su autonomía.

En tales condiciones, se efectúan la primera visita para la aprobación de la Básica Secundaria, esto se hizo mediante la resolución No. 2395 de Mayo 3 de 1976. El colegio continuo su acenso y empieza a convertirse en líder en la enseñanza del Comercio, pero era necesario ratificar su calidad; para ello debía ser aprobado en todo su ciclo de enseñanza media 6° a 11°.

Prácticamente la visita, se logró la aprobación mediante resolución No. 4341 de Abril 13 de 1978. El colegio continúa en su aspecto positivo entregando varias promociones de bachilleres comerciales, muchos de los cuales en la actualidad son profesionales en diferentes áreas, otros son grandes ejecutivos, en la banca y comercio.

Pero de conformidad por lo propuesto por el gobierno, los colegios no se pueden quedar con una aprobación, es necesario revisar los diferentes aspectos que abarcan el campo de la educación. Lo que permitió al ICOTERPO avanzar cada día en el manejo de su nivel académico lo que le dio la oportunidad de ser ratificado mediante resolución No. 0525 de Junio 7 de 1993.

Hoy cuando han transcurrido veintisiete (27) años, recordamos las dificultades iniciales, cuando en los primeros meses las clases y las prácticas de laboratorio había que dictarlas en el Seminario San Buenaventura, pues nuestra sede estaba sin terminar, pero gracias a la capacidad organizativa, acompañada con una Tenacidad sin límites por parte de su directora Nelly Silva de Yun Vau y su grupo de colaboradores fue posible sacar las cosas adelante por el bien de toda una comunidad. Lo que nos permitió sacar nuestros bachilleres comerciales de 1978, hasta Junio de 2000 mediante resolución No. 2349 nace una nueva era “UNIDAD DOCENTE INSTITUTO COMERCIAL TEOFILO ROBERTO POTES”.

La idea de fusión surge en el año de 1997 con el cambio de administración del Instituto

Comercial Teófilo Roberto Potes. Llega a la rectoría la especialista Josefina Castro Rosa, quien consiente de la problemática de nacimiento que por 22 años ha padecido el Instituto, se cuestiona sobre la subutilización de los espacios de la Concentración Luis Ablanque de la Plata. Se envía el proyecto a la Secretaria de Educación departamental y después de evaluar la propuesta y tener en cuenta las ventajas y desventajas, se cristaliza la idea finalizando el año lectivo 1999-2000.

Somos en la actualidad una Institución que atiende a pre adolescentes y adolescentes en los niveles que preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Técnica Comercial en el Municipio De Buenaventura.

Misión.

La institución Educativa Técnica Comercial Teófilo Roberto Potes pretender educar a sus estudiantes para responder a la realidad y necesidades de la sociedad y proyectar su formación haciendo énfasis en el desarrollo de valores y actitudes que le permitan afrontar retos que el mundo contemporáneo exige con eficiencia y calidad.

Visión.

La institución Educativa Técnica Comercial Teófilo Roberto será en el año 2019, una alternativa educativa de calidad, para niños y jóvenes de todos los estratos socioeconómicos, abierta a diversidad y caracterizada por el reconocimiento de la dignidad humana, el compromiso en las dimensiones del ser de acuerdo con las diferencias individuales determinadas estas por las necesidades, intereses y actitudes de la población estudiantil comprometidas con las familias, en proceso de cambios significativos para la sociedad, a través de desempeño en el campo laboral y comercial y cualquier contexto.

Objetivos

Objetivo General

Propiciar una formación integral mediante el acceso de manera crítica y creativa al conocimiento científico, teológico, artístico, humanístico, y de sus relaciones con la vida social y con la naturaleza de manera tal que prepare al educando para los niveles superiores al educativo y para la vinculación con la sociedad y el trabajo.

Objetivos Específicos en la Institución

- Dar al estudiante una formación integral completada con una capacitación que le garantice oportunidad de trabajo en el futuro.
- Responder a las expectativas del padre de familia y a la comunidad en general, que aspiran a que sus hijos reciban una educación responsable y un buen nivel académico.
- Atender la demanda de escolares, que debido al déficit de cursos en algunos planteles requieren satisfacer sus necesidades educativas.
- Vincular a la familia al proceso educativo para mejorar la calidad de los educando en sus medios.
- La comprensión básica del medio físico, social y cultural en el nivel local, de acuerdo con el desarrollo intelectual correspondiente a la edad.

Imagen corporativa de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes



Imagen corporativa de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes

Metodología de Aplicación

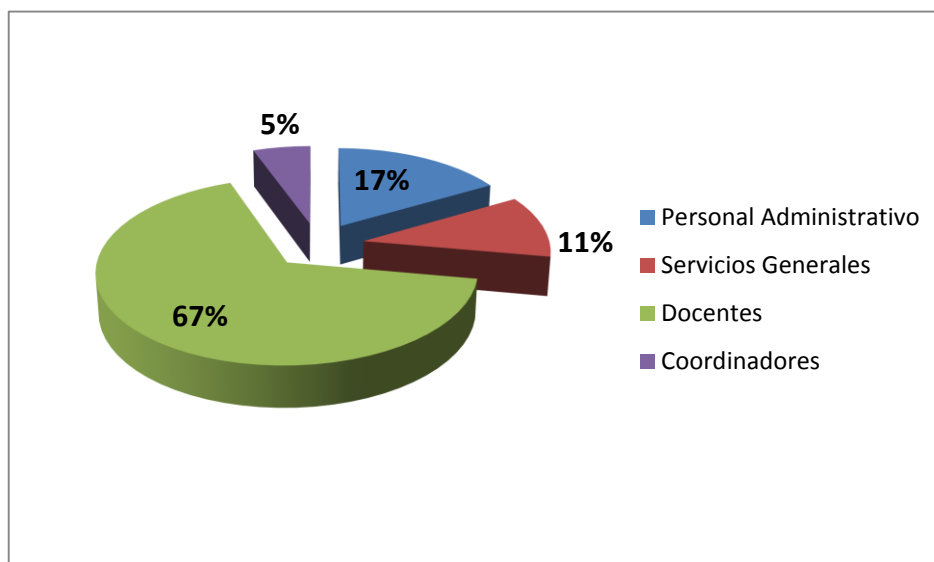
Se tomó el total de la población que labora en la institución, utilizando como herramienta de investigación el modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño, que consta de 24 preguntas que evalúan distintos aspectos que impactan el clima organizacional en una escala de cero (que representa la condición más baja de cada factor en el clima organizacional) a diez (que es la condición ideal de cada cada factor del clima organizacional); a continuación, se enumeran las posibles causas por las que los diferentes aspectos no serían óptimos en la institución y por último se solicita que se indiquen soluciones que contribuyan a alcanzar una condición deseable en el aspecto del clima organizacional evaluado. (Escalante, 2011)

Caracterización de la Población Encuestada

Nivel Jerárquico

El total de la población encuestada se clasifica en personal administrativo, coordinadores y personal de servicios generales:

Gráfico 1: Distribución del Personal



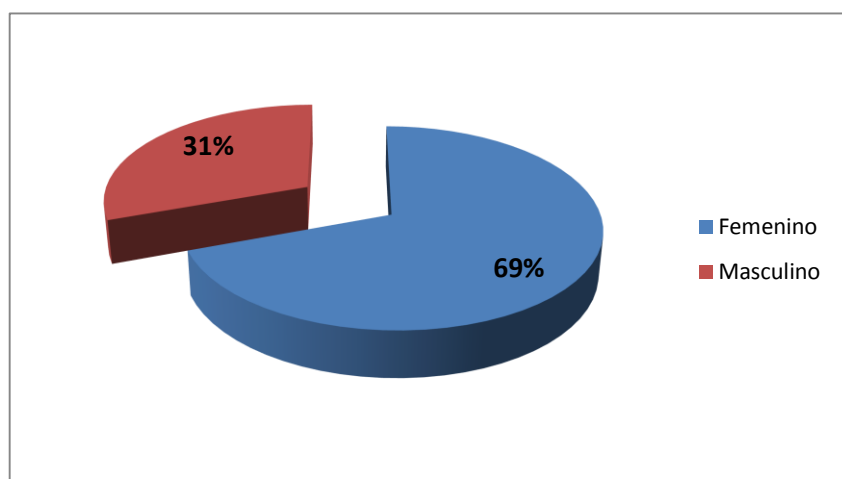
Tomado de: Las autoras

Del total de la población encuestada el 17% corresponde al nivel administrativo con un total 12 personas.

Género

De la población encuestada el 31% de las personas son hombres frente a un 69 % mujeres.

Gráfico 2. Género

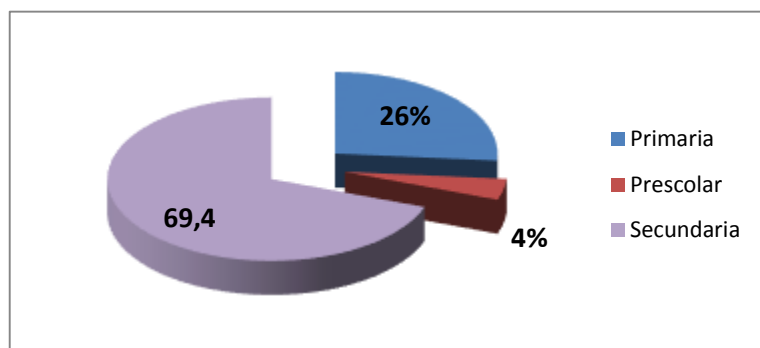


Tomado de: Las autoras

Área De Desempeño

El personal que labora en la Institución Educativa esta distribuido en las siguientes areas de desempeño: primaria 26%, prescolar 4% y secundaria con el porcentaje mas alto con 69,4%.

Gráfico 3. Área de Desempeño

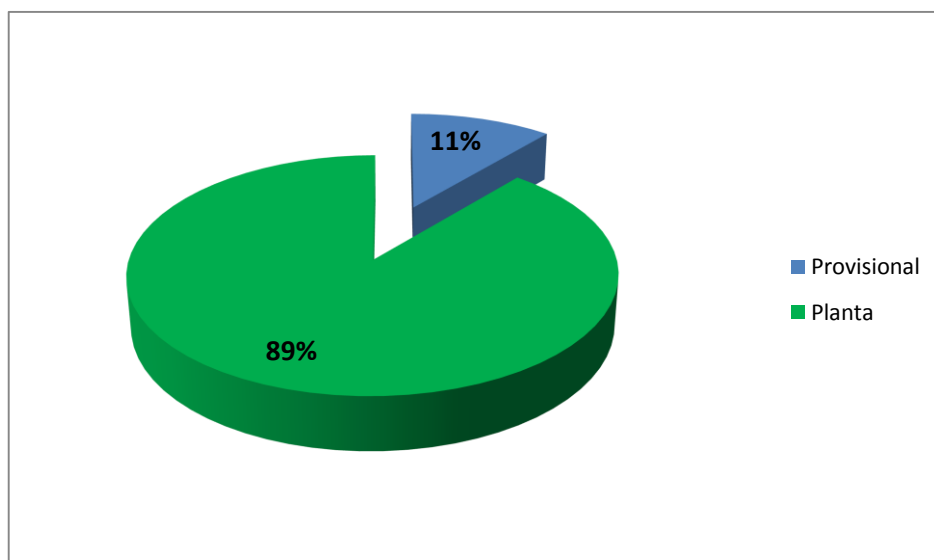


Tomado de: Las autoras

Tipo De Vinculación

Del personal contratado en la institución Educativa el 89% es de planta y el 11% personal provisional.

Gráfico 4. Tipo de Vinculación

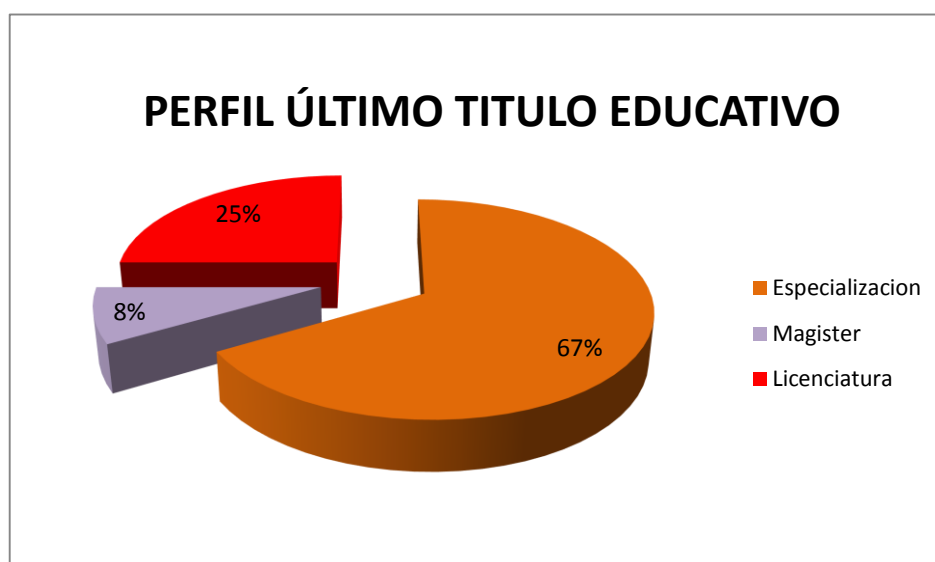


Tomado de: Las autoras

Perfil Último Título Educativo

El personal docente de la institución presenta su perfil de último título educativo en un 67% con especialización, 8% en magister y 25% en licenciatura.

Gráfico 5. Perfil Último Título Educativo



Tomado de: Las autoras

Medición Clima Organizacional

Institución Educativa Teofilo Roberto Potes

De un total de 72 empleados, se logró respuesta satisfactoria del 31%, observando que aún persiste apatía en en cuanto a este tipo de actividades.

A continuación se presentan los resultados globales obtenidos de la medición:

Tabla 1. Resultados globales de la medición

Nº	Aspectos	Promedio	Mediana	Moda	Calificación	Calificación
					Cuantitativa	Cualitativa
1	Instalaciones	3,8	3	5	3,8	Inadecuada
2	Salario	4,5	6	3	4,5	Deficiente
3	Elementos De Trabajo	5,7	5	5	5,7	Deficiente
4	Inducción	6,9	7	10	6,9	Satisfactoria
5	Desarrollo Personal	7,4	7	10	7,4	Satisfactoria
6	Feedback	7,4	7	10	7,4	Satisfactoria
7	Relación Simbiótica	7,5	6	10	7,5	Satisfactoria
8	Comportamiento	7,7	7	10	7,7	Satisfactoria

Sistémico						
9	Valoración	7,8	7	10	7,8	Satisfactoria
10	Estructura	7,9	7	10	7,9	Satisfactoria
Organizacional						
11	Relaciones Interpersonales	8	7	10	8,0	Satisfactoria
12	Solución De Conflictos	8	6	10	8,0	Satisfactoria
13	Agilidad	8	7	10	8,0	Satisfactoria
14	Evaluación De Desempeño	8,1	7	10	8,1	Adecuada
15	Imagen De La Organización	8,1	7	10	8,1	Adecuada
16	Participación	8,2	7	10	8,2	Adecuada
17	Consenso	8,2	7	10	8,2	Adecuada
18	Buen Servicio	8,2	7	10	8,2	Adecuada
19	Selección De Personal	8,2	7	10	8,2	Adecuada

20	Liderazgo	8,6	8	10	8,6	Adecuada
21	Claridad Organizacional	9	8	10	9,0	Adecuada
22	Expresión Informal Positiva	9,1	9	10	9,1	Adecuada
23	Trabajo Gratificante	9,2	8	10	9,2	Adecuada
24	Estabilidad Laboral	9,6	8	10	9,6	Adecuada
		7,7	7	10	7,7	Satisfactoria
TOTAL				PROMEDIO		

Tomado de: Las autoras

Análisis Cualitativo de Resultados

Como base del análisis cuantitativo de los resultados obtenidos se asignó una calificación

cualitativa a la calificación numérica:

Tabla 2. Análisis Cuantitativo y Cualitativo

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Entre 0.0 y 4.0	Inadecuada
Entre 4.1 y 6.0	Deficiente
Entre 6.1 y 8.0	Satisfactoria
Entre 8.1 y 10.0	Adecuada

Tomado de: Las autoras

Dentro de dicha clasificación se establece que las dos escalas cualitativas Inadecuada y deficiente se entienden como los aspectos débiles de la organización y las calificaciones satisfactoria y adecuada corresponden a las fortalezas de la misma.

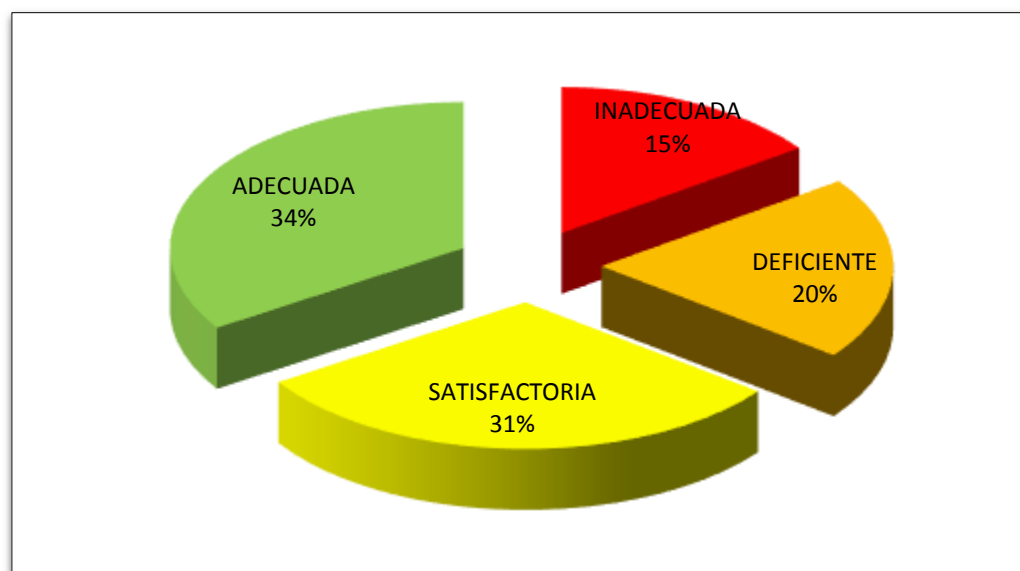
El promedio global de la medición de clima organizacional se puede apreciar que arrojó como resultado **7,7** que se clasifica como satisfactoria, lo cual indica condiciones favorables de clima organizacional con algunos aspectos por mejorar que se mencionarán más adelante en pro de alcanzar un clima organizacional gratificante.

La moda se ubica entre 3 y 10, siendo el 10 el más significativo en todas las dimensiones, lo cual indica cierto grado de concordancia en las valoraciones.

En la tabla anterior se puede apreciar que no hay aspectos ubicados en la categoría Insuficiente, más si se observa una variable en la categoría inadecuada y dos variables en la categoría deficiente que representa un nivel bajo de debilidades en la organización en cuanto a las instalaciones, salario y elementos de trabajo.

.

Gráfico 6. Clasificación Cualitativa



Tomado de: las autoras

La gráfica muestra la distribución cualitativa de los 24 aspectos del clima organizacional:

Una de las 24 variables que representa el 20% es evaluada como deficiente, los aspectos evaluados equivalentes al 31% se clasifican como satisfactorios y el 34% que representan 11

dimensiones fueron calificados como adecuados en la organización; lo cual indica que hay un grado promedio de fortalezas en el 65% de las dimensiones de la organización. Esto permite concluir que la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes debe mejorar algunos aspectos para alcanzar un clima gratificante.

Análisis Individual

A continuación, se analizará los resultados obtenidos de cada dimensión de manera individual, se enumerarán las causas y posibles soluciones planteadas por los encuestados:

1. Claridad Organizacional

Supuesto: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 3. Claridad Organizacional

Claridad Organizacional		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
9,0	Adecuada	10

Tomado de: las autoras

Según los datos obtenidos en la medición hay un grado de conocimiento sobre los elementos de la estrategia corporativa (misión, visión, objetivos y políticas) por parte de los integrantes de la organización. La calificación obtenida en la medición es de 9,0 que se clasifica como adecuada, con una moda de 10 lo cual indica que si bien hay un conocimiento con referente a este aspecto, aún es necesario afinar el grado de compromiso de los colaboradores con la razón de ser de la institución.

Causas de la Dimensión

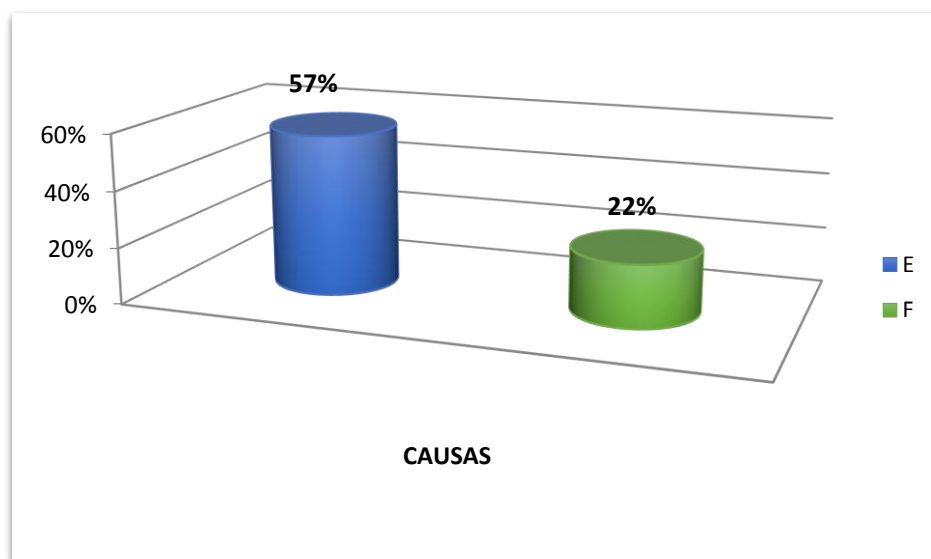
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 4. Causas de la Dimensión

Claridad Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
A No hay misión ni visión claramente definidas	1	4%
B Nunca, ni aún en el período de inducción Me han informado al respecto	1	4%
C La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	0	0%
D Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican	2	9%
E Me han informado al respecto, pero la verdad no he prestado la atención suficiente	13	57%
F No me interesa conocerlos	5	22%
G Otras	1	4%
TOTAL	23	100%

Tomado de: las autoras

Gráfico 7. Claridad Organizacional



Tomado de: las autoras

La causa con mayor relevancia es la poca atención prestada a estos aspectos pese a que se les ha informado, por lo cual es importante crear conciencia en cuanto a la importancia de la dedicación al estudio de la misión, visión, objetivos y políticas de la Institución.

La siguiente causa es la falta de claridad a este respecto.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 5. Soluciones Propuestas

Claridad Organizacional

Más claridad en la misión y la visión.

Recordar de manera dinámica la misión y la visión.

Fijar en el manual de convivencia la proyección institucional.

Realizar una buena comunicación y ampliación de las herramientas que hagan más llevadero el trabajo.

En cada reunión recordar la misión y visión de la institución con el fin de no perder el horizonte.

Tomado de: las autoras

2. Estructura Organizacional

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la Integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 6. Estructura Organizacional

Estructura Organizacional		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
7,9	Satisfactoria	10

Tomado de: las autoras

La calificación de 7,9 en esta medición equivale a satisfactoria, con una moda de 10. Indica que la integración en la organización no está del todo definida, en alguna medida la institución no ha definido formalmente un organigrama y por ello muchas personas presentan confusión con respecto a las estructura y la articulación de los procesos.

Es de vital importancia que todas las personas conozcan la estructura organizacional y se ubiquen dentro de la misma; todo esto para fortalecer la comunicación entre niveles y en todas las direcciones.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 7. Causas de la Dimensión

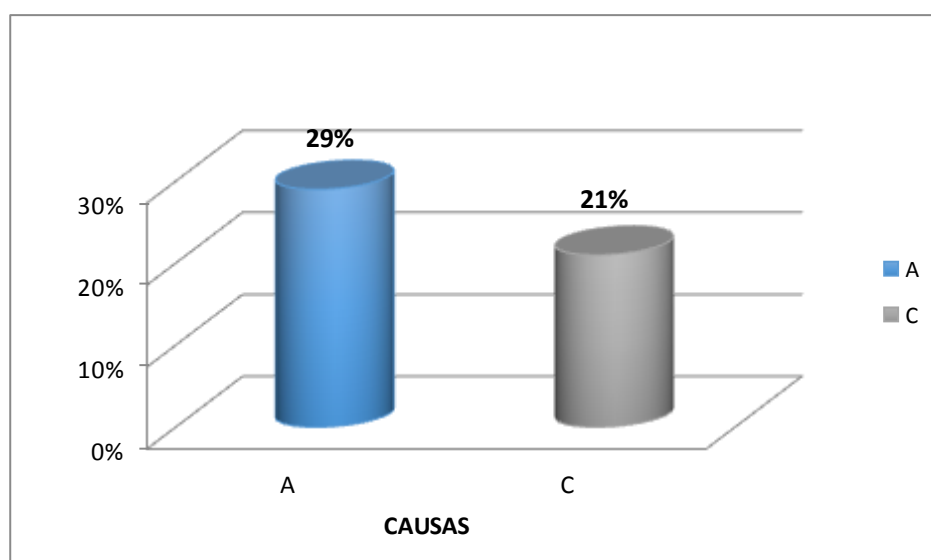
Estructura Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
A Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	8	29%
B En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Organización	4	14%
C Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo	6	21%
D No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	4	14%
E Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	4	14%
F A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada	2	7%

centralización en la toma de decisiones

G	Otras	0%
TOTAL	28	100%

Tomado de: las autoras

Gráfico 8. Estructura Organizacional



Tomado de: Las autoras

La causa principal de esta dimensión las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración seguido de que hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. Otras causas referenciadas son la cantidad de niveles jerárquicos que dificultan la comunicación y la poca

autonomía de las áreas debido a la centralización de las decisiones.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 8. Soluciones Propuestas

Estructura Organizacional

Los funcionarios tengan claro cuál es su orden jerárquico en la estructura organizacional.

Mayor conocimiento de la legislación educativa para que cada cual asuma su rol.

Identificar las funciones y alcances de cada funcionario.

Integrar procesos.

Tomado de: Las autoras

3. Participación

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 9. Participación

Participación		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8,2	Adecuada	10

Tomado de: Las autoras

Con una calificación adecuada de 8,2, moda de 10, la participación es un factor que se puede fortalecer con buenos canales de comunicación entre todas las partes y con mecanismos que generen un ambiente de confianza.

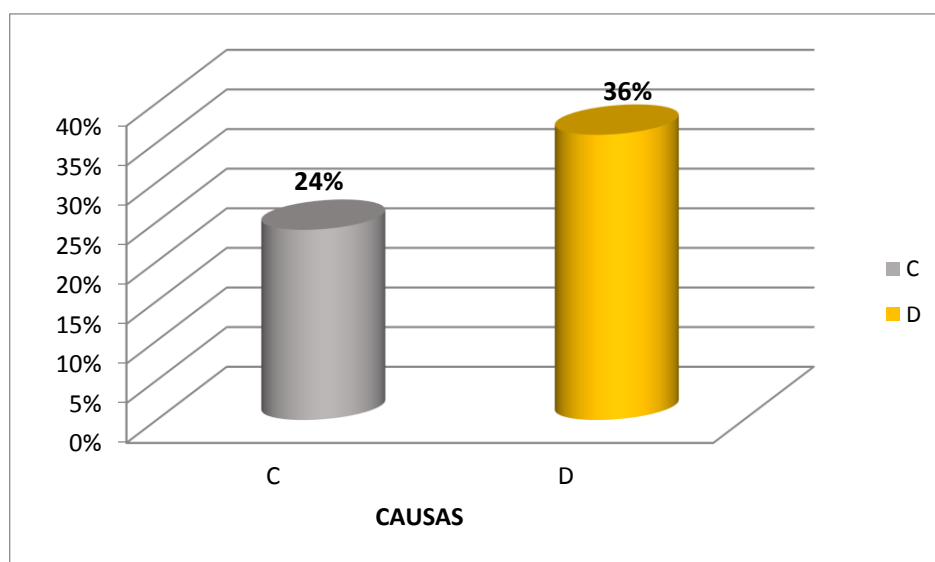
Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 10. Causas de la Dimensión

Participación	Frecuencia	Porcentaje
A Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas	6	18%
B Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión	6	18%
C Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones	8	24%
D Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	12	36%
E Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo. en algunas ocasiones	1	3%
F Otras		0%
TOTAL	33	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 9. Participación

Tomado de: Las autoras

Hay cierto grado de distribución importante en las causas planteadas, resaltándose las dos más relevantes que son: Con frecuencia se presentan cambios que no se comunican y el personal puede opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 11. Soluciones Propuestas

Participación

Permitir la participación en las decisiones de la institución.

Aumento de la participación en las actividades de la institución.

Crear un tablero o mural con la información preponderante, que incite a sus empleados a ser más diligentes en la acción laboral.

Realizar talleres que promuevan la participación y trabajo en equipo.

Tomado de: Las autoras

4. Instalaciones

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 12. Instalaciones

Instalaciones		
Calificación	Calificación	
Cuantitativa	Cualitativa	Moda
3,8	Inadecuada	5

Tomado de: Las autoras

Este aspecto obtuvo una de las calificaciones más bajas de la medición con 3,8; pese a esto se ubica en el rango de satisfactorio con una moda de 5. Es una de las variables en la que los empleados presentan más causas de insatisfacción, pues las instalaciones en general no cumplen con los requerimientos de las personas.

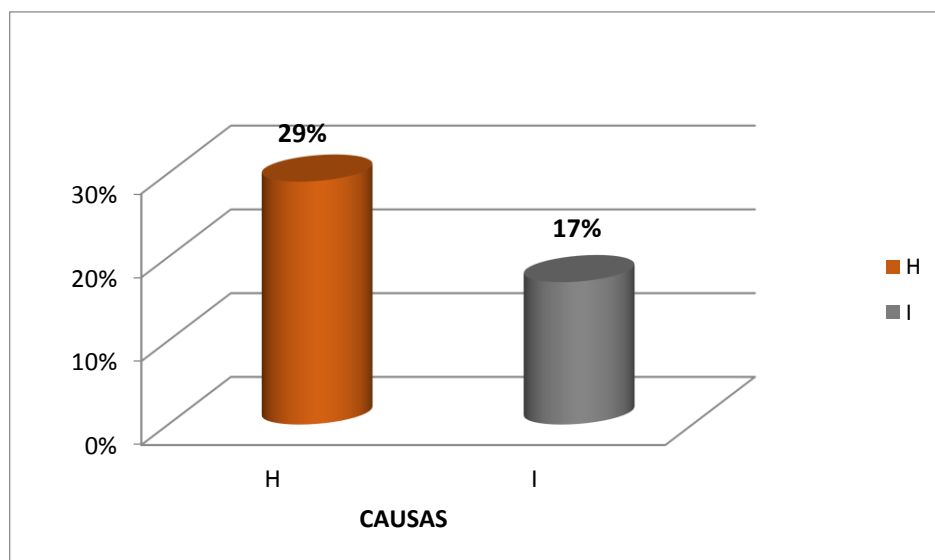
Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 13. Causas de la Dimensión

	Instalaciones	Frecuencia	Porcentaje
A	Las instalaciones son en general antiestéticas	2	5%
B	Las instalaciones no son seguras	6	15%
C	Las instalaciones no son funcionales	1	2%
D	Hace demasiado frío		0%
E	Hace demasiado calor	2	5%
F	La iluminación es deficiente	6	15%
G	Hay demasiado ruido	5	12%
H	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear	12	29%
I	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	7	17%
J	Otras		0%
TOTAL		41	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 10. Instalaciones

Tomado de: Las autoras

Las principales factores que inciden en la insatisfacción con relación a las instalaciones se derivan de las condiciones de los servicios sanitarios y la falta de comodidad en las instalaciones (las condiciones higiénicas de estos y las fallencias en el servicio de agua). En general las personas no se sienten cómodos en los sitios de trabajo.

Es importante examinar los mapas de riesgos y la distribución de los muebles en el espacio, pues estos también se constituyen en causas de inconformidad.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 14. Soluciones Propuestas**Instalaciones**

una mejor adecuación de los implementos de trabajo

programar actividades en horas no de clase

limpieza de las áreas

es necesario adecuar las zonas de recreación

organizar mejor la red eléctrica del bloque nuevo

organizar los baños y asignarlos para ser manejados por grupos determinados para mejor control

mejorar el sistema de iluminación

en las zonas de baños mejorar la higiene y limpieza

concientizar de forma didáctica y creativa a todos los integrantes de la institución de la importancia del orden y la limpieza

campañas de promoción de aseo y salud

Tomado de: Las autoras

5. Comportamiento Sistémico

Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 15. Comportamiento Sistémico

Comportamiento Sistémico		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
7,7	Satisfactoria	10

Tomado de: Las autoras

Con una calificación numérica obtenida de 7,7 esta dimensión se clasifica como satisfactoria; presentó una moda de 10. Se puede identificar que existe conciencia de la importancia de este aspecto en la calidad de vida laboral; no obstante hay muchas tareas que realizar para alcanzar una interacción óptima entre las partes involucradas en pro del logro de los objetivos comunes.

Causas de la Dimensión

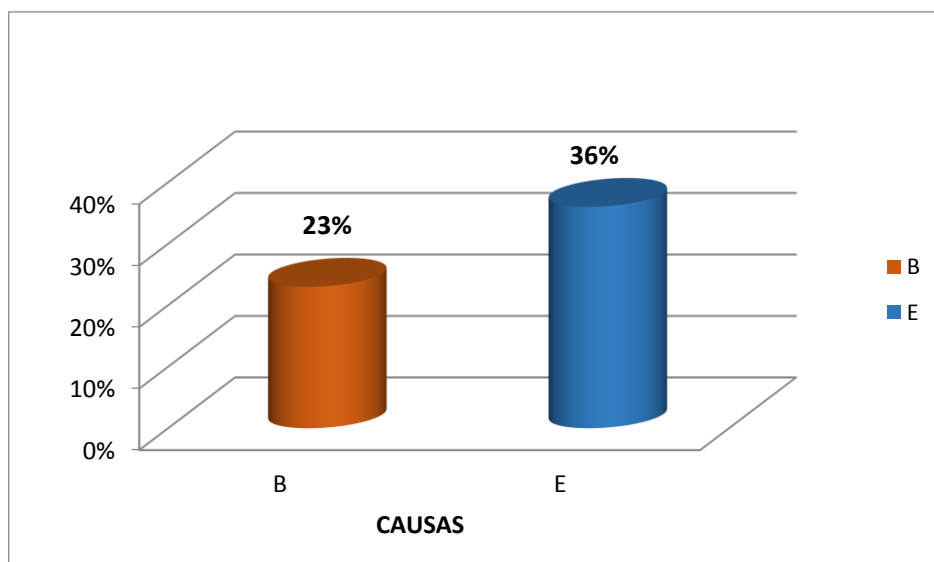
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 16. Causas de la Dimensión

Comportamiento sistémico	Frecuencia	Porcentaje
A No se conocen la misión y visión		0%
B En general, las personas no se identifican con la misión y visión de la Organización, por lo tanto no les preocupan	9	23%
C Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	4	10%
D Cada área quiere lograr lo mejor para sí. olvidándose del todo organizacional	4	10%
E En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Organización	14	36%
F Falta de motivación y o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar	7	18%
G La estructura organizacional no facilita la integración	1	3%
H Otras		0%
TOTAL	39	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 11 Comportamiento Sistémico.



Tomado de: Las autoras

Dentro de las causas que sobresalen se encuentra de que los intereses de las personas priman sobre los de la Organización y en general, el personal no se identifican con la misión y visión de la Organización, por lo tanto no les preocupan. No obstante es necesario implementar herramientas de capacitación en cuanto a las razón de ser de la organización y las ventajas de trabajar en equipo.

La responsabilidad de la dirección consiste en generar un ambiente en el cual las personas se motiven a trabajar multidisciplinariamente.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 17. Soluciones Propuestas

Comportamiento sistémico
mayor compromiso de todos los entes de la organización
mayor énfasis en trabajo cooperativo
los intereses personales deben pasar a segundo plano

Tomado de: Las autoras

6. Relación Simbiótica

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 18. Relación Simbiótica

Relación Simbiótica		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
7,5	Satisfactoria	10

Tomado de: Las autoras

Según los datos obtenidos en la medición la calificación es satisfactoria con un puntaje de 7.5 , una moda de 10. Esto indica que hay un grado de armonía aceptable y los empleados no ven a la dirección como una amenaza, pero falta fortalecer los lazos confianza entre las partes.

Causas de la Dimensión

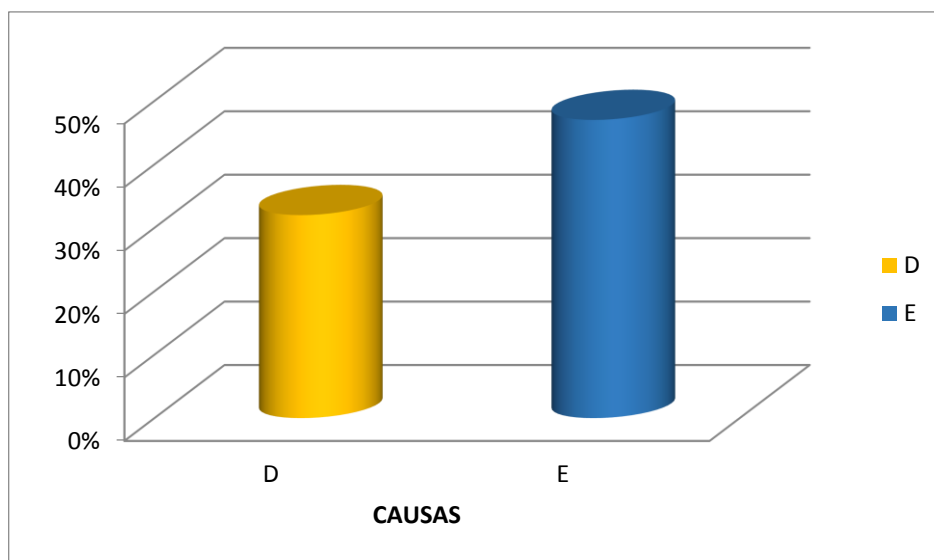
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 19. Causas de la Dimensión

	Relación Simbiótica	Frecuencia	Porcentaje
A	Los directivos solo velan por sus intereses	2	6%
B	Los empleados y trabajadores solo velan por sus intereses	2	6%
C	Hay desconfianza entre las partes	2	6%
D	No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores	11	32%
E	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	16	47%
F	Otras	1	3%
TOTAL		34	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 12. Relación Simbiótica



Tomado de: Las autoras

Para que exista una relación simbiótica entre los actores involucrados en el proceso es necesario fortalecer la confianza entre unos y otros, La causa más relevante es que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, seguida que no hay motivación para trabajar en una relación simbiótica, en algunos sectores.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 20. Soluciones Propuestas

Relación Simbiótica

Más respeto y valoración de trabajo ajeno.

Mejorar la comunicación.

Tomado de: Las autoras

7. Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 21. Liderazgo

Liderazgo		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8,6	Adecuada	10

Tomado de: Las autoras

El liderazgo en la Institucion, se encuentra en un nivel adecuado con una calificación de 8,6, una moda de 10. El liderazgo es un tema sensible en todas las organizaciones y en especial en ésta institucion, puesto que la institucion se somete a cambios de rectoria de manera periodica.

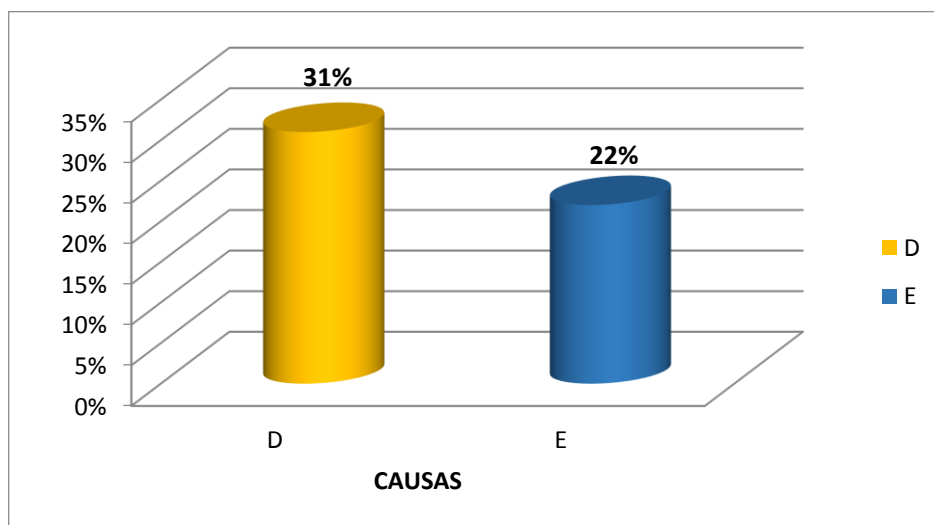
Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 22. Causas de la Dimensión

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
A El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	3	9%
B El jefe tiene demasiadas personas a cargo	3	9%
C El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos	4	13%
D Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario, tiende a desmotivarnos	10	31%
E El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	7	22%
F El jefe tiende más a la rutina que al cambio	3	9%
G El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo	1	3%
H Otras	1	3%
TOTAL	32	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 13. Liderazgo

Tomado de: Las autoras

La principal causa para que esta dimensión no alcance un nivel óptimo es la forma en que la dirección se relaciona con el resto del personal, el cual deja mucho que desear, que por el contrario, tiende a desmotivar, seguido de que el jefe presta muy poca atención a las ideas expuestas.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 23. Soluciones Propuestas**Liderazgo**

Moderación en la forma de hablar del jefe.

Falta un poco más de motivación individual y grupal.

Hacen falta actividades grupales e individuales que motiven a los empleados: celebraciones, salidas recreativas y pedagógicas.

Tomado de: Las autoras

8. Consenso

Supuesto: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 24. Consenso

Consenso		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8,2	Adecuada	10

Tomado de: Las autoras

Los datos obtenidos indican una calificación cuantitativa de 8,2, una calificación cualitativa Adecuada, una moda de 10; esto indica que en algún grado hay participación en las decisiones de importancia menor. No obstante es importante señalar que alcanzar el consenso y dar participación en las decisiones a todas las partes aunque no sean directamente afectadas por la misma es algo que requiere tiempo que en ocasiones puede darse por la premura o lo delicado de una decisión.

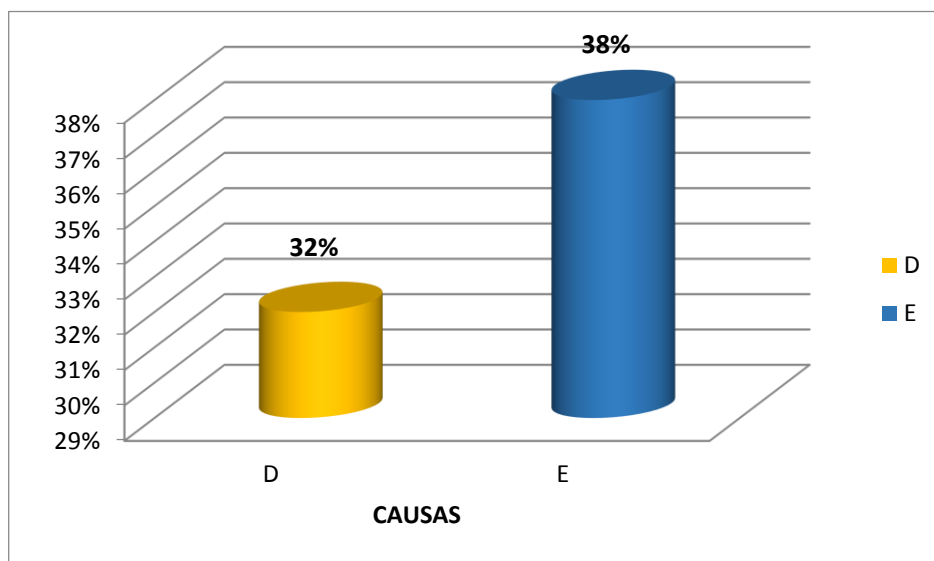
Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 25. Causas de la Dimensión

Consenso	Frecuencia	Porcentaje
A Quienes presiden los grupos o comités, son por lo general muy impositivos	2	5%
B Las decisiones importantes por lo general, ya están tomadas antes de darse las reuniones	3	8%
C Hay subgrupos o camarillas que por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	2	5%
D En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia	12	32%
E En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones	14	38%
F En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo	4	11%
G Otras		0%
TOTAL	37	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 14. Consenso

Tomado de: Las autoras

Las causas principales, se presentan con información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

Otras situaciones se presenta que el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 26. Soluciones Propuestas

Consenso
Siempre buscar el bien común

Tomado de: Las autoras

9. Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 27. Trabajo Gratificante

Trabajo Gratificante		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
9,2	Adecuada	10

Tomado de: Las autoras

La calificación cuantitativa se refleja con un puntaje de 9,2, clasificado como adecuado, una moda de 10. Esto indica que hay una opinión casi unánime de que las personas se encuentran ubicadas en el cargo adecuadamente.

Causas de la Dimensión

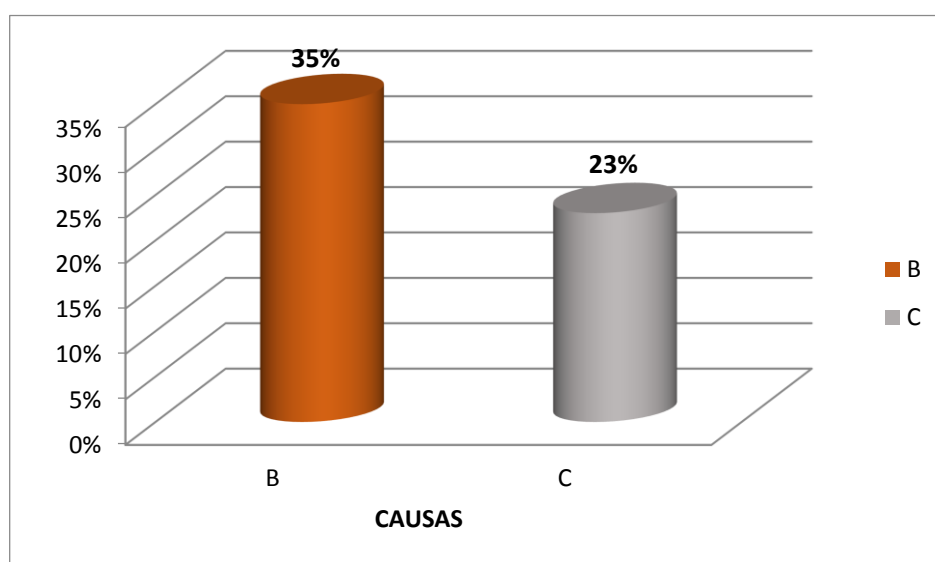
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 28. Causas de la Dimensión

Trabajo Gratificante		Frecuencia	Porcentaje
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	5	16%
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	11	35%
C	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo. pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarme	7	23%
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar	2	6%
E	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo		0%
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el Trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización	5	16%
G	Otras	1	3%

TOTAL
31**100%**

Tomado de: Las autoras

Gráfico 15. Trabajo Gratificante

Tomado de: Las autoras

La causa con mayor porcentaje en este ámbito fue que sólo algunas de las funciones satisfacen plenamente a los encuestados, de igual forma manifiestan que satisfactorio el campo en el que trabajan, como también las funciones que desempeñan.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 29. Soluciones Propuestas

Trabajo Gratificante

Aprovechar las fortalezas de las personas.
--

Capacitaciones y actividades del tema trabajo en equipo.
--

Tomado de: Las autoras

10. Desarrollo Personal:

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 30.desarrollo personal

Desarrollo Personal		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
7,4	Satisfactoria	10

Tomado de: Las autoras

Los datos obtenidos generaron un promedio de 7,4 para una calificación cualitativa satisfactoria, una moda de 10; lo cual indica que pese a que se obtuvo una calificación satisfactoria no hay uniformidad en la percepción acerca de esta dimensión.

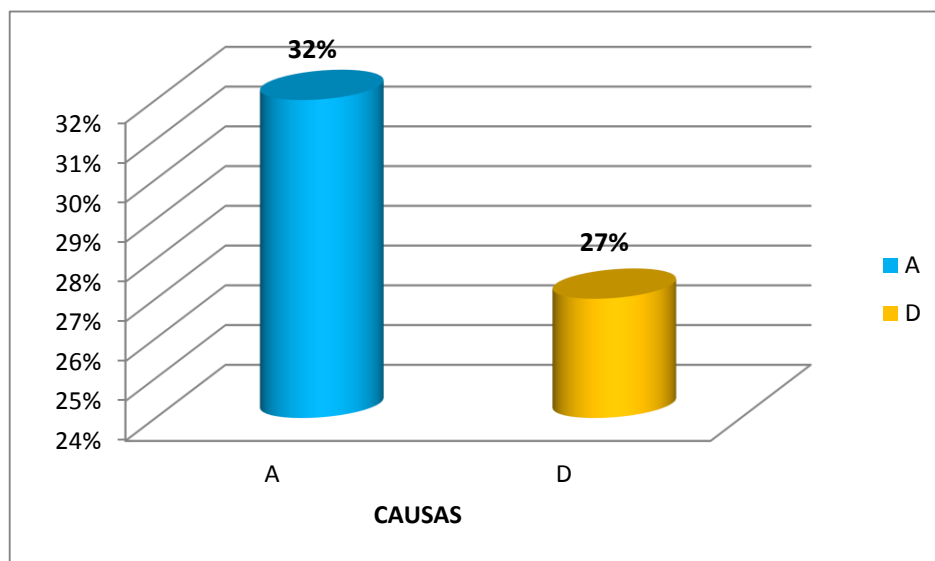
Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 31.Causas De La Dimensión

Desarrollo Personal	Frecuencia	Porcentaje
A Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos	12	32%
B Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas	6	16%
C No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	2	5%
D La Organización carece de los recursos necesarios para ello	10	27%
E A la Organización tal mejoramiento no parece preocuparle	2	5%
F Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional	5	14%
G Otras		0%
TOTAL	37	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 16. Desarrollo Personal

Tomado de: Las autoras

Las causas más señaladas son las escasas oportunidades de capacitación y formación seguida de la carencia de recursos que cuenta la institución para realizar formaciones y capacitaciones profesionales a nivel interno.

.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 32.Soluciones Propuestas

Desarrollo Personal

Gestionar las actividades de formación con entidades educativas a nivel superior

Realizar capacitaciones con frecuencia

Planear capacitaciones donde los distintos componentes profesionales deban ser cualificados al menos dos veces al año

Tomado de: Las autoras

11. Elementos de Trabajo

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 33. Elementos de Trabajo

Elementos de Trabajo		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
5,7	Deficiente	5

Tomado de: Las autoras

Con los resultados anteriores la evaluación cuantitativa es de 5,7 y se ubica en un rango Deficiente, con una moda de 5; lo cual indica que falencias en cuanto a las herramientas que se utilizan diariamente en el cargo.

.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

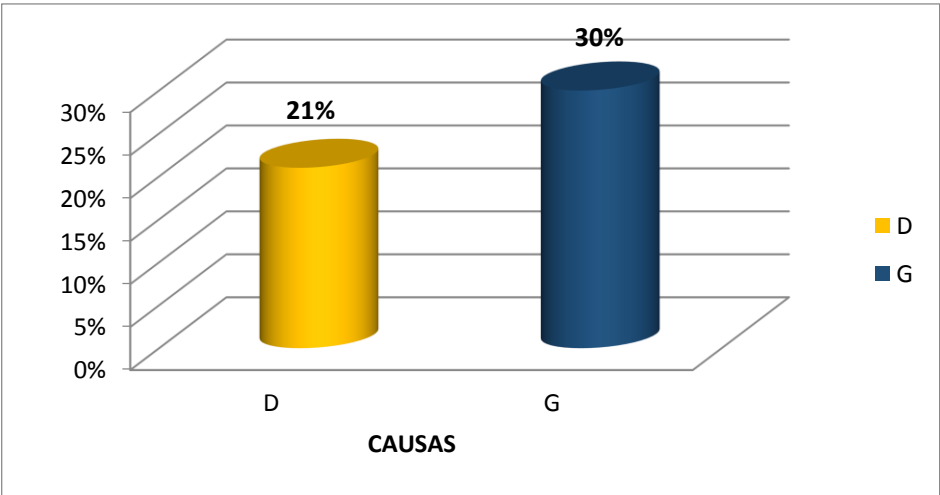
Tabla 34. Causas de la Dimensión

Elementos De Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
A En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos	3	7%
B La mayoría de los elementos son excelentes	6	14%
C No hay preocupación en la Organización por conseguir los mejores y más modernos elementos	3	7%
D Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas	9	21%
E No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	5	12%
F La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	4	9%
G La situación económica de la Organización no permite la adquisición de nuevos elementos	13	30%

H Otras		0%
TOTAL		43100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 17.Elementos de Trabajo



Tomado de: Las autoras

Como se puede observar la causa con mayor incidencia para no alcanzar un clima gratificante en este aspecto es la falta de recursos de la institución para adquirir nuevos elementos, también se percibe una escases de las herramientas de trabajo y la falta de elementos adecuados que deben ser compartidos entre varias personas. En este caso muchos apelan a la creatividad y la recursividad para solucionar los problemas propios de la carencia de dichos elementos.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 35. Soluciones Propuestas

Elementos De Trabajo

Se deben exigir la inversión de los recursos de calidad educativa en las instituciones educativas.

Que la secretaria de educación contemple la posibilidad de dotar a las instituciones con mejores instalaciones para beneficio de los estudiantes.

Agregar elementos tecnológicos para cada grado.

Dotar los salones de clases con materiales de última tecnología.

Adecuar las aulas de clases con las dotaciones que exige la modernidad.

Hacer el aula para los laboratorios.

Solicitar al gobierno o entidades correspondientes la inversión de tecnología para la institución.

Tomado de: Las autoras

12. Relaciones Interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor

será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 36. Relaciones Interpersonales

Relaciones Interpersonales		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8	Satisfactoria	10

Tomado de: Las autoras

Según los datos obtenidos en la medición la puntuación de 8 corresponde a un rango Satisfactoria, con una moda de 10; según los datos recolectados en la institución no existen conflictos que impidan el curso normal de las actividades.

Causas de la Dimensión

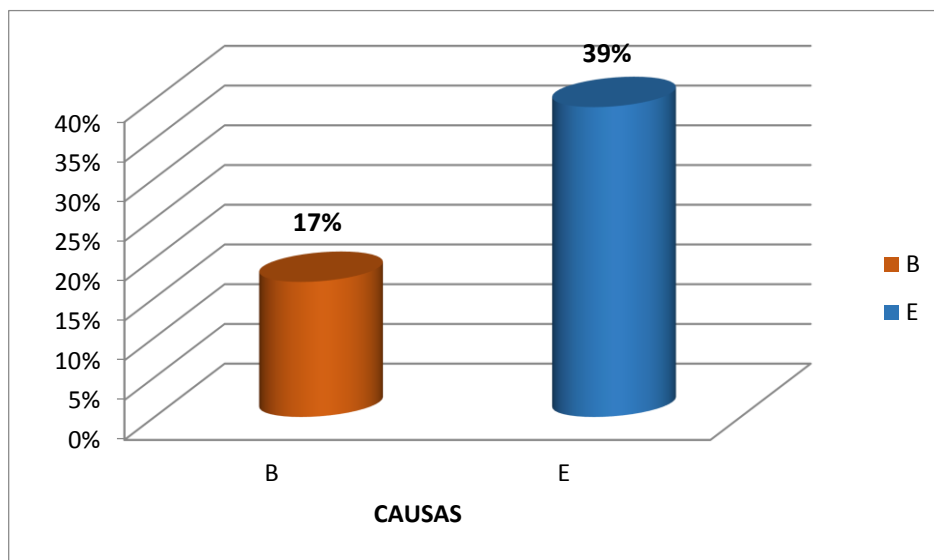
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 37. Causas de la Dimensión

Relaciones Interpersonales		Frecuencia	Porcentaje
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	2	4%
B	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	9	17%
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	5	9%
D	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato	3	6%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar	21	39%
F	Falta más libertad de expresión	2	4%
G	Las barreras sociales no lo permiten	5	9%
H	La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones	2	4%
I	El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear	5	9%
J	Otras		0%
TOTAL		54	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 18. Relaciones Interpersonales



Tomado de: Las autoras

Las causas con mayor incidencia en la institución, entre personas y entre áreas existen conflictos sin solucionar, la cual crea un ambiente pesado y no sano en la institución además no hay respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

Soluciones Propuestas:

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 38. Soluciones Propuestas

Relaciones Interpersonales
Que cada ente genere respeto hacia el compañero sin preferencia
Con una comunicación más fluida y a tiempo
Ser más solidarios

Tomado de: Las autoras

13. Buen Servicio

Supuesto: Si las personas y/o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 39. Buen Servicio

Buen Servicio		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8,2	Adecuada	10,0

Tomado de: Las autoras

Según la calificación cuantitativa de 8,2 y la calificación cualitativa adecuada, con una moda de 10; refleja que los trabajos y requerimientos de las áreas por parte de sus compañeros son cumplidos en alto grado.

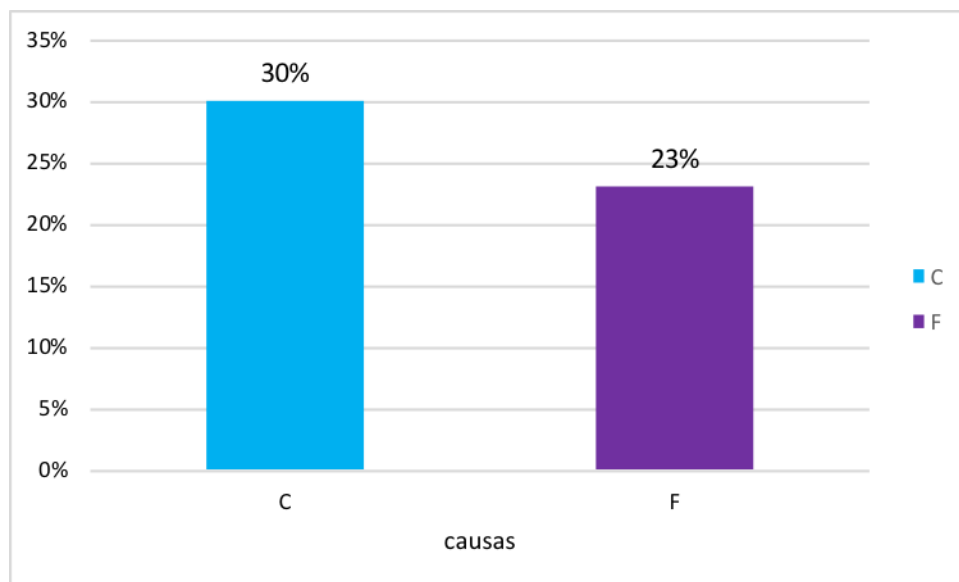
Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 40. Causas de la Dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no	5	17%
B En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear	1	3%
C La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos lunares	9	30%
D Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos	5	17%
E El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	3	10%
F Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	7	23%
G Otras		0%
TOTAL	30	100%

Tomado de: Las autoras

Gráfico 19. Buen Servicio

Tomado por: las autoras

Buen Servicio

La causa más señalada en cuanto a Buen Servicio es que no todos los trabajos que reciben las áreas cumplen con las características adecuadas y otros de los encuestados señalan que se presentan lunares en la presentación del trabajo, pero en general la calidad es buena.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 41. Soluciones Propuestas

Buen Servicio
Mejora en la claridad, exigencia y calidad de la información para un mejor flujo de la comunicación
Capacitación constante
trabajo en equipo y mayor integración entre las diferentes áreas que componen la institución
Claridad en los procesos para que todos puedan oportunamente cumplir con sus responsabilidades

Tomado por: las autoras

14. Solución de Conflictos

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 42. Solución de Conflictos

Solución de Conflictos		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8,0	Satisfactoria	10,0

Tomado por: las autoras

Con una calificación cuantitativa de 8,0 se ubica en el rango de satisfactoria, con una moda de 10,0. Los datos obtenidos indican que por lo regular no se presentan conflictos que bloqueen las actividades que son propias de la institución y necesarias para el desarrollo de la misma.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 43. Causas de la Dimensión

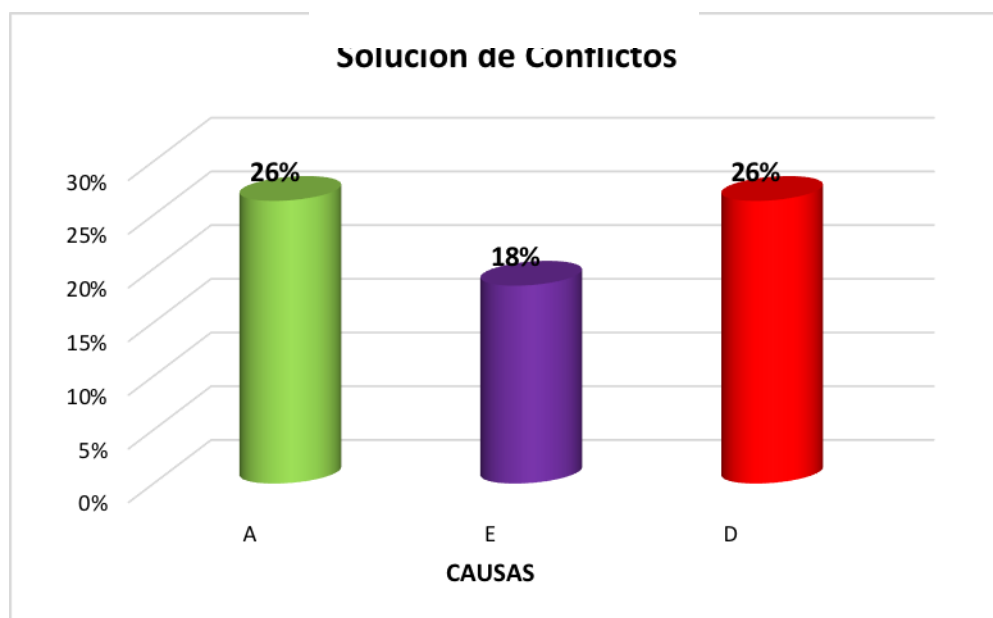
Causas	Frecuencia	Porcentaje
A En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	10	26%
B No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos	1	3%
C Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad	5	13%
D Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial	10	26%
E Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra	7	18%
F Los jefes, en general, no prestan mayor atención al	3	8%

conflicto

G	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	2	5%
H	Otras		0%
TOTAL		38	100%

Tomado por: las autoras

Gráfico 20. Solución de Conflictos



Tomado por: las autoras

La percepción de que la costumbre es dejar que el tiempo resuelva los conflictos que se presentan es la principal causa de insatisfacción, seguido de que Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 44. Soluciones Propuestas

Soluciones Propuestas
Es necesario que cuando se presenten conflictos e inconformidades en la institución se pueda profundizar más acerca de estos y se dialogue entre las personas con el fin de dar soluciones a fondo.

Tomado por: las autoras

15. Expresión informal positiva

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 45. Expresión Informal Positiva

Expresión Informal Positiva		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
9,1	Adecuada	10,0

Tomado por: las autoras

Este, es uno de los aspectos más positivos, calificado en el rango de adecuado con una calificación de 9,1, una moda de 10. Se han creado lazos de amistad que permiten expresarse espontáneamente y establecer grupos informales, aspecto que es muy importante y positivo para la institución.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

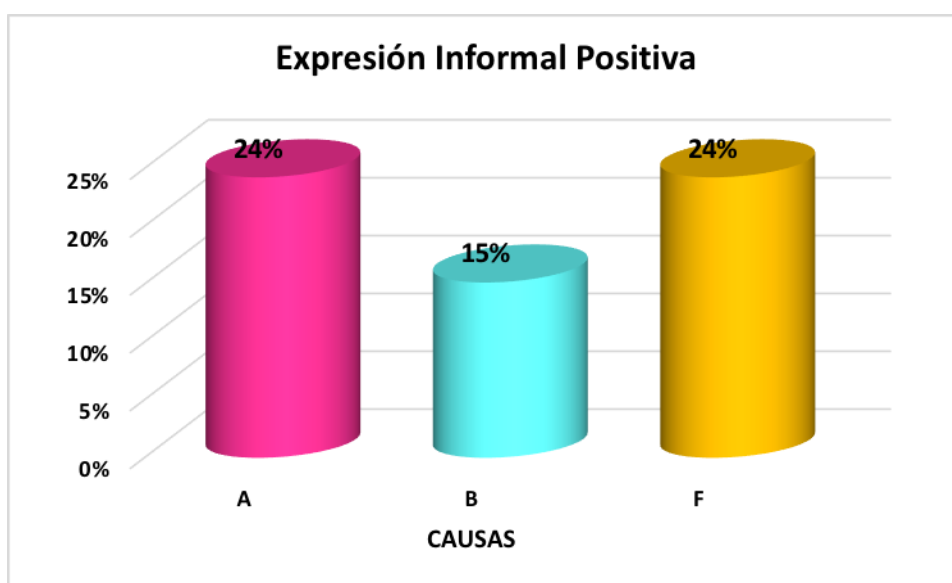
Tabla 46. Causas de la Dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A No tenemos suficiente libertad de expresión	8	24%
B No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos	5	15%
C La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos	3	9%
D Rara vez se atiende nuestras sugerencias	4	12%
E En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la Organización	4	12%
F Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores	8	24%
G Mi jefe inmediato no la permite	1	3%
H Otras		0%

TOTAL	33	100%
--------------	-----------	-------------

Tomado por: las autoras

Gráfico 21. Expresión Informal Positiva



Tomado por: las autoras

Los resultados de las causas ponen de manifiesto que existe la posibilidad de expresarse y de conformar grupos informales, no obstante que las posibilidades de expresión informal deben mejorar, de igual manera hay que fortalecer los mecanismos de recepción de sugerencias internas y flexibilidad en algunos de los aspectos referentes al cargo.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 47. Soluciones Propuestas

Soluciones Propuestas

Se requiere hacer contertulios más dinámicos que permitan una amplia participación y que estas sean tenidas en cuentas

Tomado por: las autoras

16. Estabilidad laboral

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 48. Estabilidad Laboral

Estabilidad Laboral		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
9,6	Adecuada	10

Tomado por: las autoras

Según la tabla de datos la calificación cuantitativa de esta dimensión corresponde a 9,6 ubicada en un nivel de Adecuado. Esto indica que la institución otorga estabilidad laboral a sus colaboradores lo que genera un alto grado de satisfacción siendo esta dimensión una de las más positivas.

Causas de la Dimensión

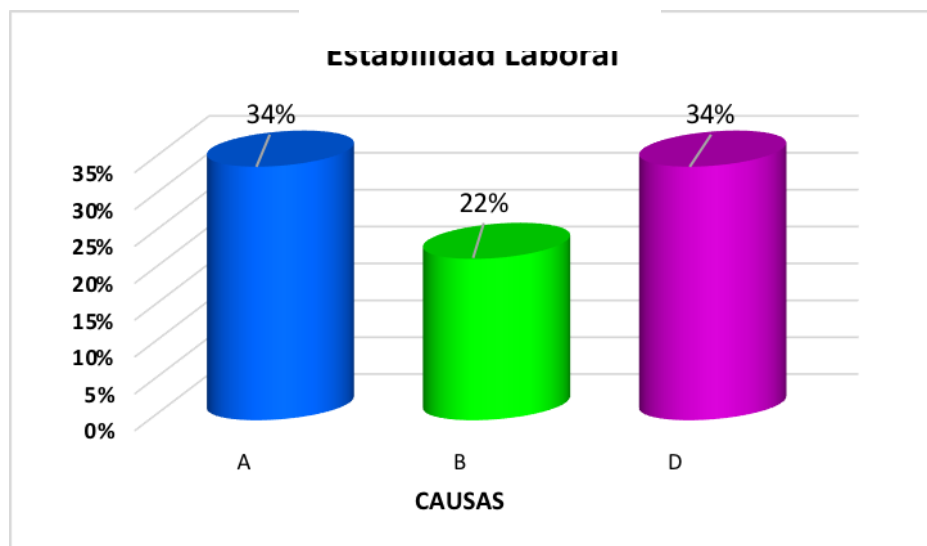
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 49. Causas de la Dimensión

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad	11	34%
B	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	7	22%
C	La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido	2	6%
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal	11	34%
E	Otras	1	3%
TOTAL		32	100%

Tomado por: las autoras

Gráfico 22. Estabilidad Laboral



Tomado por: las autoras

La causa con más peso en cuanto a esto aspecto se relaciona con los sistemas de contratación del personal, pues debido a esto no se percibe un nivel de estabilidad adecuado; puede inferirse que la mayoría de las personas que expresan inconformidad con esta variable es debido a esto.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 50. Soluciones Propuestas

Estabilidad Laboral

Reformar sistema de contratación

Tomado por: las autoras

17. Valoración

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional

Datos obtenidos

Tabla 51. Valoración

Valoración		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
7,8	Satisfactoria	10

Tomado por: las autoras

Es una de las dimensiones con calificación cuantitativa de 7,8 clasificada como satisfactoria, con una moda de 10; lo cual indica que pese a que su calificación es satisfactoria hay muchas falencias la valoración a los empleados, pues su desviación es relativamente alta y no hay homogeneidad en las respuestas

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

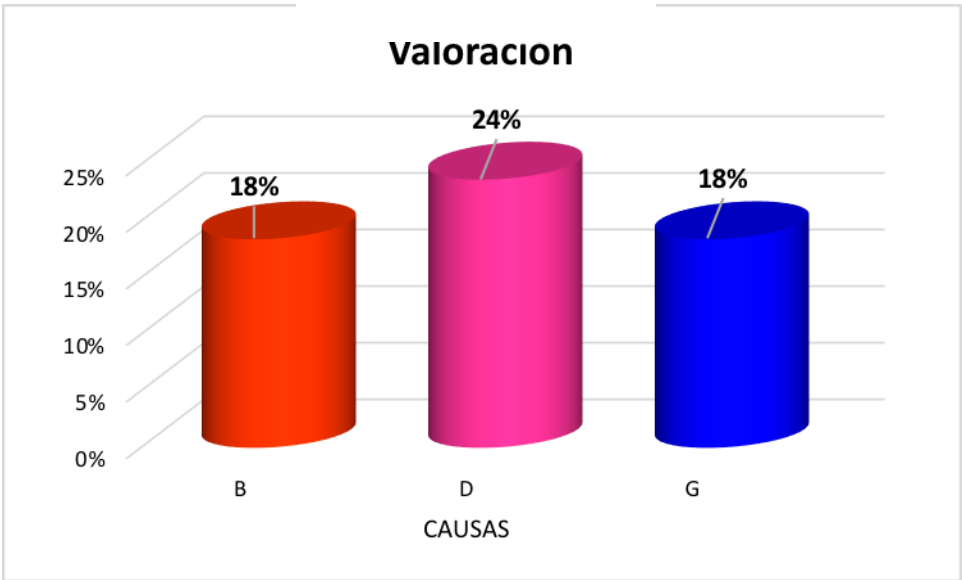
Tabla 52. Causas de la Dimensión

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	No es costumbre valorar a las personas en la Organización	3	8%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto	7	18%
C	La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mide la valoración de quienes lo merecen	4	11%
D	La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos	9	24%
E	Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras	3	8%
F	No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse	5	13%
G	La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente	7	18%
H	Otras		0%

TOTAL	38	100%
--------------	-----------	-------------

Tomado por: las autoras

Gráfico 23. Valoración



Tomado por: las autoras

Las causas que más se resaltan son la ausencia de valoración formal como que Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero falta mayor sensibilidad al respecto,

La valoración como estímulo para los docentes y demás áreas, es muy importante porque motivan al personal a que continúe con su excelente labor y siempre dedique sus mayores esfuerzos en pro del bienestar de la institución educativa.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 53. Soluciones Propuestas

Valoración

Generar incentivos que motiven a los funcionarios

Tomado por: las autoras

18. Salario

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 54. Salario

Salario		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
4,5	Deficiente	3,0

Tomado por: las autoras

Según los datos obtenidos en la medición la calificación cuantitativa registró 4,5 clasificado como Deficiente, con una moda de 3,0; la cual es relativamente baja en comparación con otras de esta medición. Las opiniones en cuanto a la remuneración obtenida por los empleados son heterogéneas, pues muchos perciben que el salario recibido no es acorde a las exigencias del cargo y que dichos salarios no se encuentran nivelados, también se presenta un alto grado de inconformidad, respecto a que estos salarios en ocasiones son demorados ,tanto así que a los docentes y personal administrativo les toca entrar a paro y cancelar sus actividades para

que se les pueda pagar `por los servicios que prestan, este incumplimiento de las fechas de pago genera malestar entre los trabajadores de la institución y por consecuencia se ven afectados los estudiantes.

Causas de la Dimensión

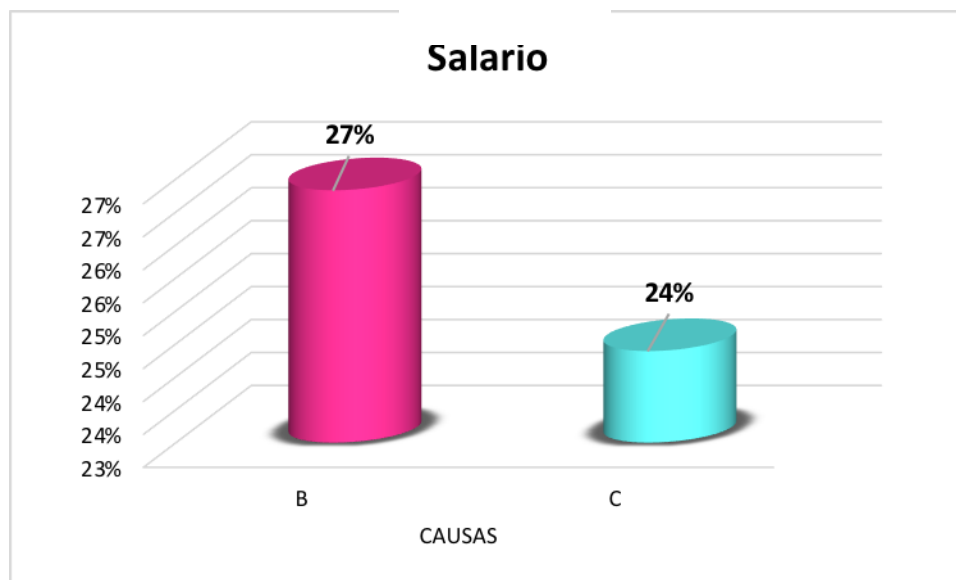
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 55. Causas de la Dimensión

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	8	20%
B	El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	11	27%
C	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	10	24%
D	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	7	17%
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan	4	10%
F	La situación económica de la organización no lo permite	1	2%
G	Otras		0%
TOTAL		41	100%

Tomado por: las autoras

Gráfico 24. Salario



Tomado por: las autoras

Las causas más señaladas por los encuestados señalan como principales causas que las exigencias del cargo no están de acuerdo con la remuneración recibida ya que la misma está por debajo del promedio del mercado laboral.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 56. Soluciones Propuestas

Soluciones Propuestas

Que la institución solicite al gobierno revisión de los salarios

valorar el trabajo del docente como formador de ciudadanos por parte del M.E.N

falta incrementar más el salario

mejorar los ingresos salariales

Tomado por: las autoras

19. Agilidad

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 57. Agilidad

Agilidad		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8,0	Satisfactoria	10,0

Tomado por: las autoras

Esta dimensión obtuvo una calificación cualitativa satisfactoria, con una puntuación de 8,0, una moda de 10,0. Los procesos en ocasiones no pueden llevarse a cabo con agilidad pese a que muchos de ellos dependen del ministerio de educación nacional y de los entes que regulan la educación en la ciudad de Buenaventura lo cual supone demoras en algunos de ellos.

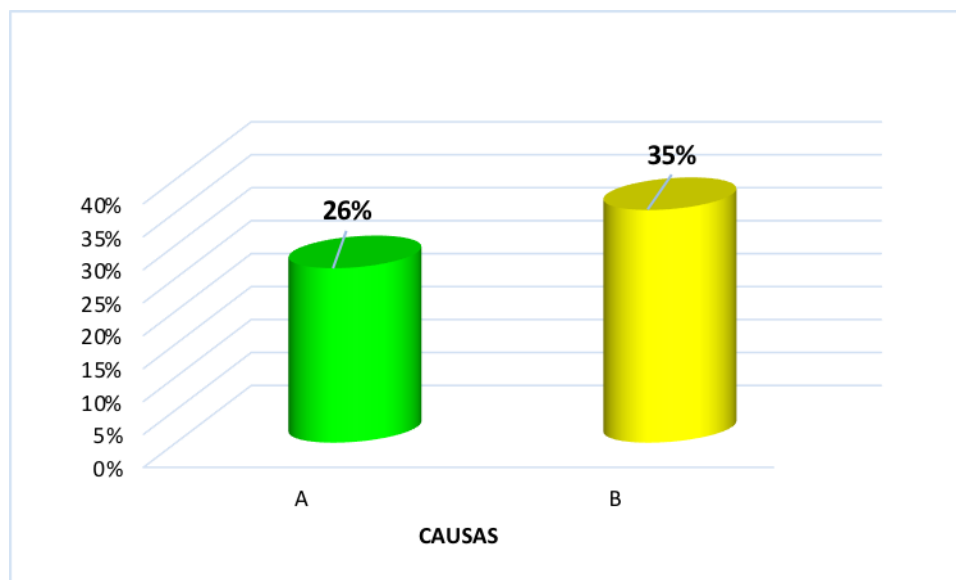
Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 58. Causas de la Dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos	9	26%
B No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	12	35%
C La desconfianza en las personas ha llevado a la Organización, a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc	2	6%
D Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y visión de la Organización	7	21%
E El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	4	12%
F Otras		0%
TOTAL	34	100%

Tomado por: las autoras

Gráfico 25. Agilidad

Tomado por: las autoras

Las principales causas señalan que la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos, adicional a eso no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 59. Soluciones Propuestas

Agilidad
Hay que revisar las normas y llevar a cabo un proceso reflexivo frente a estas
Acercamiento entre empleados, directivos y coordinadores

Tomado por: las autoras

20. Evaluación del Desempeño

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 60. Evaluación del Desempeño

Evaluación del Desempeño		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8.1	Adecuada	10

Tomado por: las autoras

Esta dimensión obtuvo una calificación cualitativa Adecuada, con una puntuación de 8,1 una moda de 10,0. Los procesos de. Evaluación del Desempeño presentan Falta objetividad en la evaluación y Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente

Causas de la Dimensión

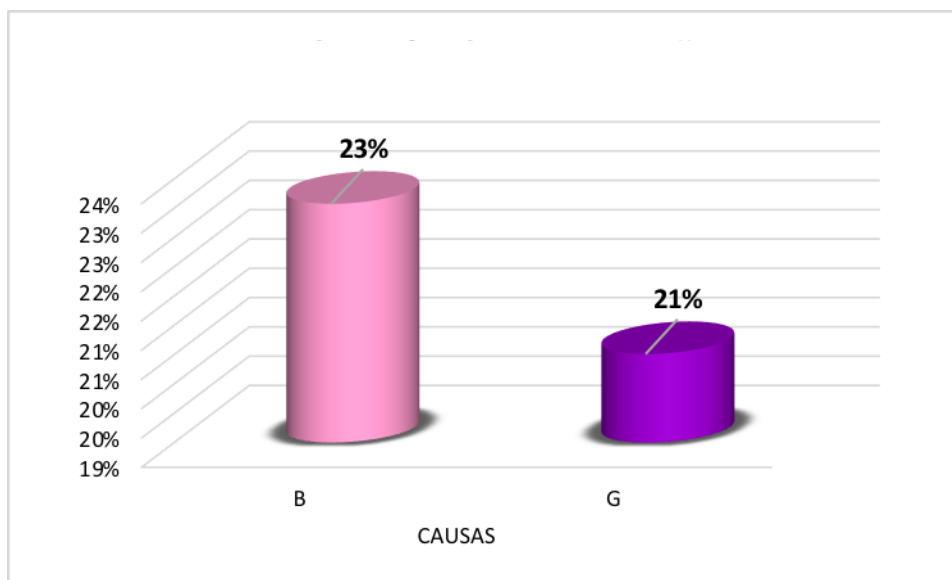
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 61. Causas de la Dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
--------	------------	------------

A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	3	8%
B	Falta objetividad en la evaluación	9	23%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	5	13%
D	La evaluación no es imparcial	6	15%
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva	2	5%
F	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	6	15%
G	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	8	21%
H	Otras		0%
TOTAL		39	100%

Tomado por: las autoras

Gráfico 26. Evaluación del Desempeño

Tomado por: las autoras

La causa principal que no permite que esta dimensión sea plenamente gratificante es que Falta objetividad en la evaluación; seguido de que Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.

Soluciones Propuestas

Frente a esta variable los empleados no presentaron ninguna propuesta.

21. Feedback

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 62. FeedBack

Feedback		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
7,4	Satisfactoria	10

Tomado por: las autoras

Los datos obtenidos indican que la calificación cualitativa se clasifica en el nivel de Satisfactoria con 7,4, moda de 10 que indica que las respuestas no son del todo homogéneas en cuanto a la posibilidad de dar o recibir retroalimentación, pues muchos parecen no conocer esta técnica. Se reconoce que se llevan a cabo procesos de Feedback pero de manera muy rudimentaria e informal sin el propósito para lo cual está diseñado dentro del marco del estudio

de clima organizacional, por lo cual no se considera como un elemento que ayuda a mejorar relaciones. Igualmente se expresa temor a expresar por miedo a la reacción del otro.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

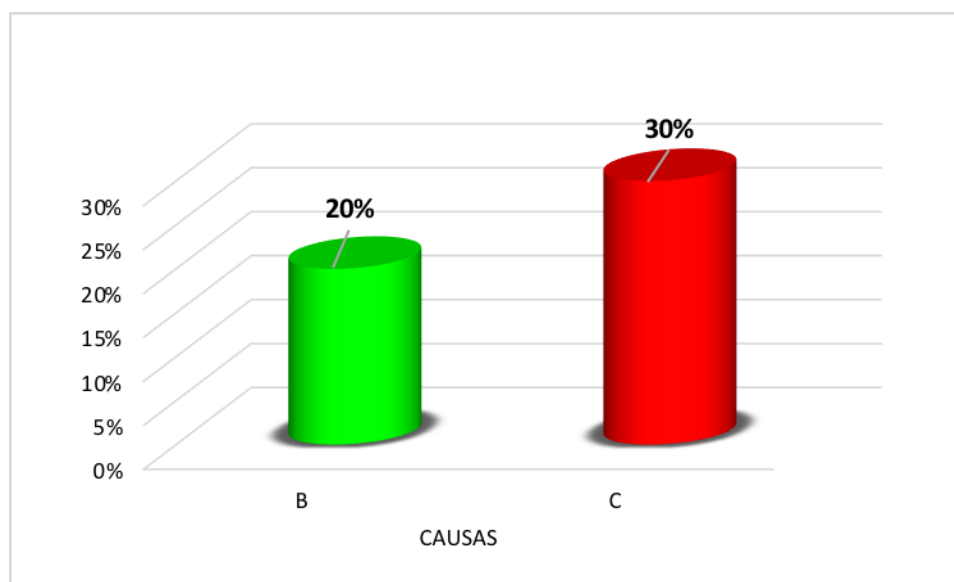
Tabla 63. Causas de la Dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A Muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	5	10%
B No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo	10	20%
C Se desconoce, en general, la importancia del feedback	15	30%
D Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	6	12%
E Mi jefe en particular, no promueve esa práctica	3	6%
F Sólo lo hacemos de vez en cuando	5	10%
G No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales	6	12%

H	Otras		0%
TOTAL		50	100%

Tomado por: las autoras

Gráfico 27. FeedBack



Tomado por: las autoras

Las causas por las que la retroalimentación no se lleva a cabo satisfactoriamente son la falta de capacitación y el desconocimiento de la práctica.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 64. Soluciones Propuestas

Feedback

Capacitación en el tema de retroalimentación y de la importancia para el cuerpo docente e institución en general

Tomado por: las autoras

22. Selección de Personal

Supuesto: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destaca por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 65. Selección del Personal

Selección del Personal		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8,2	Adecuada	10,0

Tomado por: las autoras

La dimensión selección de personal obtuvo una calificación de 8,2 ubicada en el rango de adecuada, con una moda de 10,0. Se considera que las personas seleccionadas son aptas para ocupar los cargos.

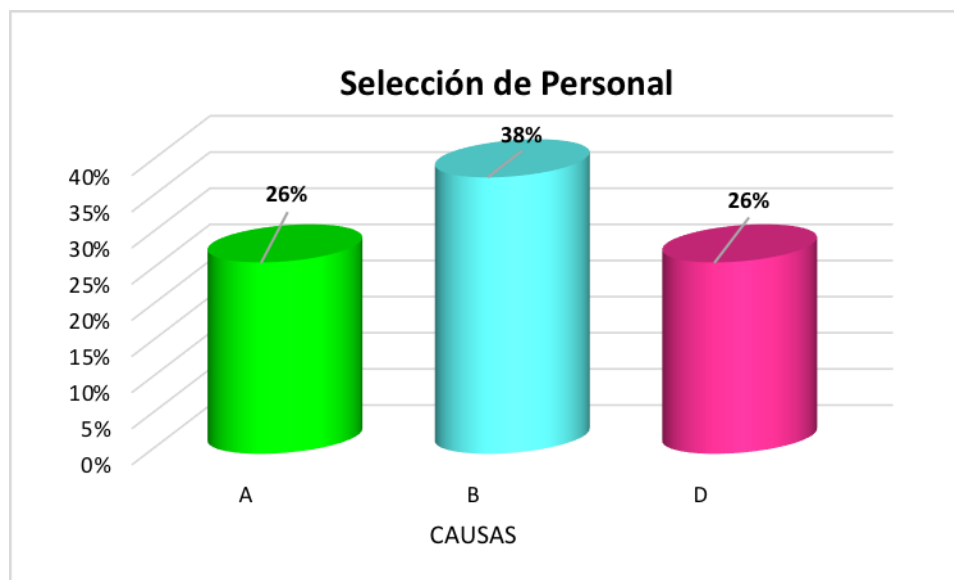
Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 66. Causas de la Dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A La Organización, no se preocupa por vincular a los mejores	9	26%
B En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	13	38%
C La calidad humana parece no importar mucho en la Organización	3	9%
D Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	9	26%
E Otras		0%
TOTAL	34	100%

Tomado por: las autoras

Gráfico 28. Selección Personal

Tomado por: las autoras

La causa principal es la poca importancia que aparentemente se le da a la calidad humana del personal que se contrata en la organización y que sólo cuenta las capacidades técnicas del personal que contrata sin tener en cuenta otros en conclusión La Organización, no se preocupa por vincular a los mejores.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 67. Soluciones Propuestas

Selección de Personal
Implementar plan de inducción, capacitación y evaluación de desempeño
Crear área de administración de personal y de talento humano
Ajustar criterios de selección y de contratación de personal

Tomado por: las autoras

23. Inducción

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 68. Inducción

Inducción		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
6,9	Satisfactoria	10

Tomado por: las autoras

Ubicada en un rango satisfactoria con una calificación de 6,9 lo cual indica que la institución educativa no cuenta con un sistema de inducción definido formalmente. La inducción es solo un proceso orientado a funciones del cargo más no a la ambientación dentro de la

empresa y el conocimiento de la estrategia corporativa, por lo cual no se considera que sea un sistema con el diseño adecuado.

Causas de la Dimensión

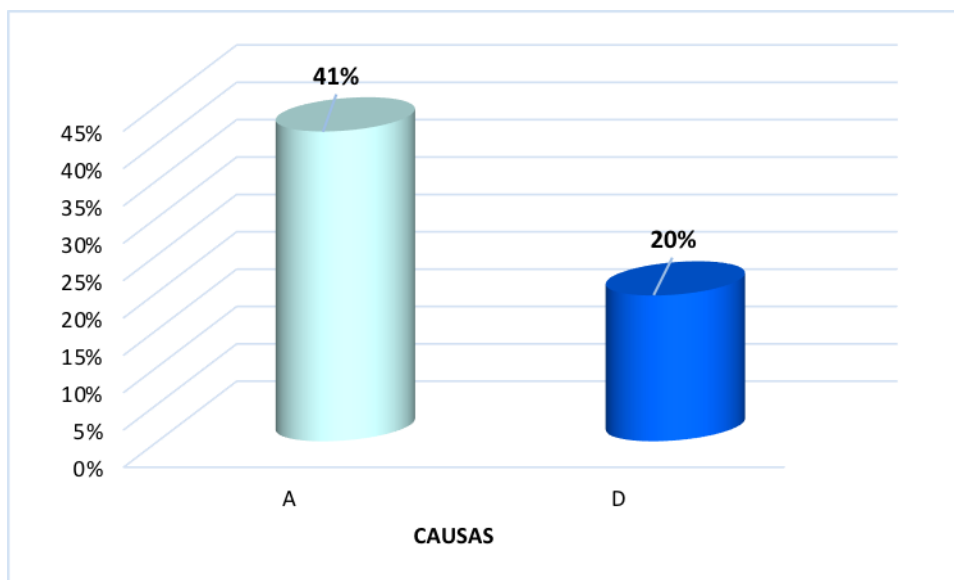
Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

Tabla 69. Causas de la Dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A No hay un sistema bien diseñado para la inducción	17	41%
B Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente	3	7%
C Más que ubicar a las persona, de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente	7	17%
D La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear	8	20%
E La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar que a su	6	15%

ambientación con los demás y al conocimiento		
profundo de la Organización		
F	Otras	0%
TOTAL		41 100%

Tomado por: las autoras

Gráfico 29. Inducción

Tomado de: las autoras

La causa más representativa es la ausencia de un sistema bien diseñado para la inducción de los nuevos empleados, lo cual no permite que el empleado se familiarice con su puesto de trabajo.

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 70. Soluciones Propuestas

Inducción

es necesario cualificar al docente así sea profesional en la materia

generar un clima de trabajo agradable a través de una actividad de recibimiento y desempeño de funciones

diseñar e implementar un sistema de inducciones para el personal nuevo

hacer un recibimiento cálido por parte de los directivos del plantel a los nuevos

Tomado de: las autoras

24. Imagen de la organización

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

Datos obtenidos

Tabla 71. Imagen de la Organización

Imagen de la Organización		
Calificación	Calificación	Moda
Cuantitativa	Cualitativa	
8,1	Adecuada	10,0

Tomado de: las autoras

Esta dimensión obtuvo la calificación cuantitativa de 8,1, clasificada como adecuada, con una moda de 10,0. Hay un sentido de pertenencia alto acerca de la organización y la perciben como una institución de prestigio a nivel Distrital.

Causas de la Dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido alcanzar una situación deseable en dicho aspecto son:

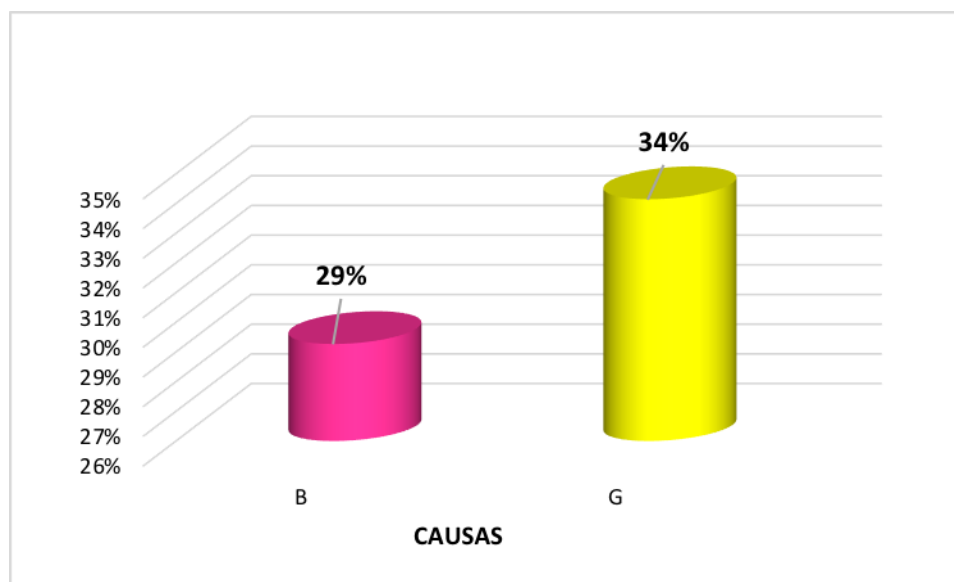
Tabla 72. Causas de la Dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A Lo único que a la Organización, le interesa parecen ser las utilidades	3	7%
B No hay preocupación por mejorar de manera constante	12	29%
C Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones	7	17%
D El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	1	2%
E Creo que la Organización, no sabe exactamente para donde va	2	5%
F Los Servicios de la Organización no son útiles a la sociedad		0%
G La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias	14	34%

H	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	1	2%
I	La Organización, no se preocupa por la conservación del ecosistema	1	2%
J	Otras		0%
TOTAL		41	100%

Tomado de: las autoras

Gráfico 30. Imagen de la Organización



Tomado de: las autoras

Las causas enumeradas para esta dimensión no suponen una frecuencia importante, no obstante, entre ellas se enumeran las falencias en la calidad del servicio, la no preocupación por mejorar de manera constante y la calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias. (Escalante, 2011)

Soluciones Propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización:

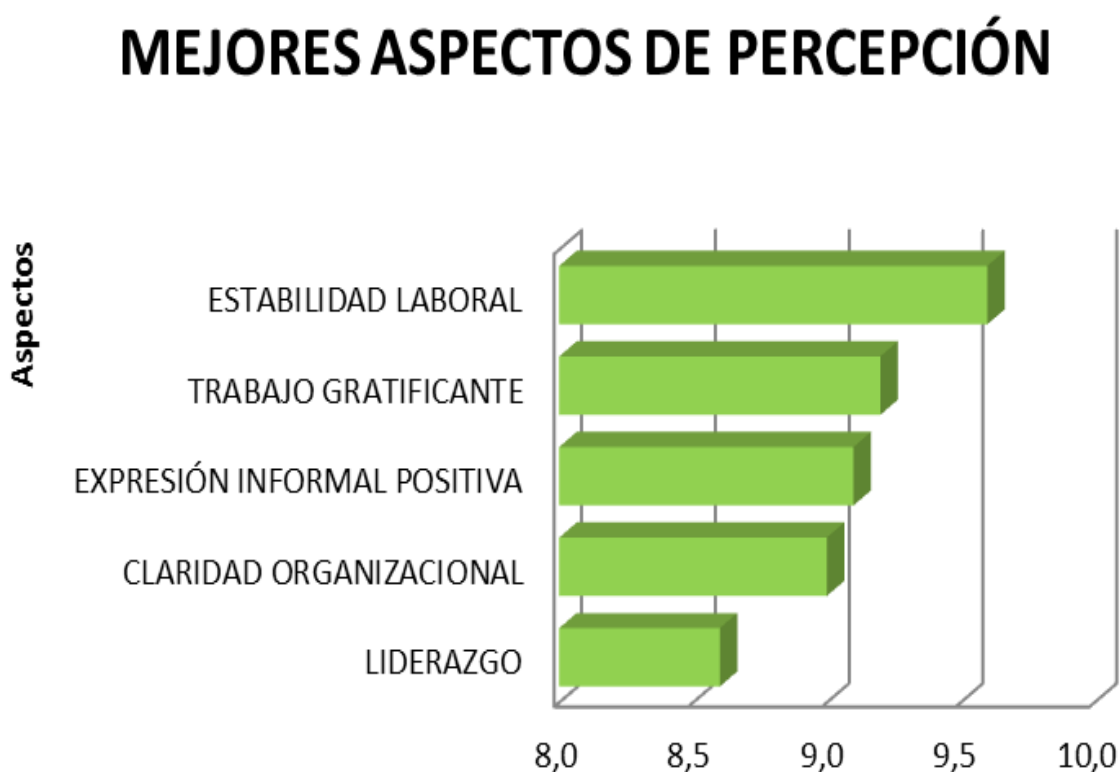
Tabla 73. Soluciones Propuestas

Imagen de la organización
mayor compromiso y cumplimiento de funciones de algunos miembros de la institución
Mayor responsabilidad y sentido de pertenencia
fortalecimiento en las áreas ética y humana
Mayores recursos económicos de la secretaria y ministerio de educación para mejorar en tecnología, planta física, capacitaciones entre otros.

Tomado por: las autoras

En el siguiente gráfico se pueden observar las cinco dimensiones mejor calificadas de la medición:

Gráfico 31. Mejores Aspectos de Percepción



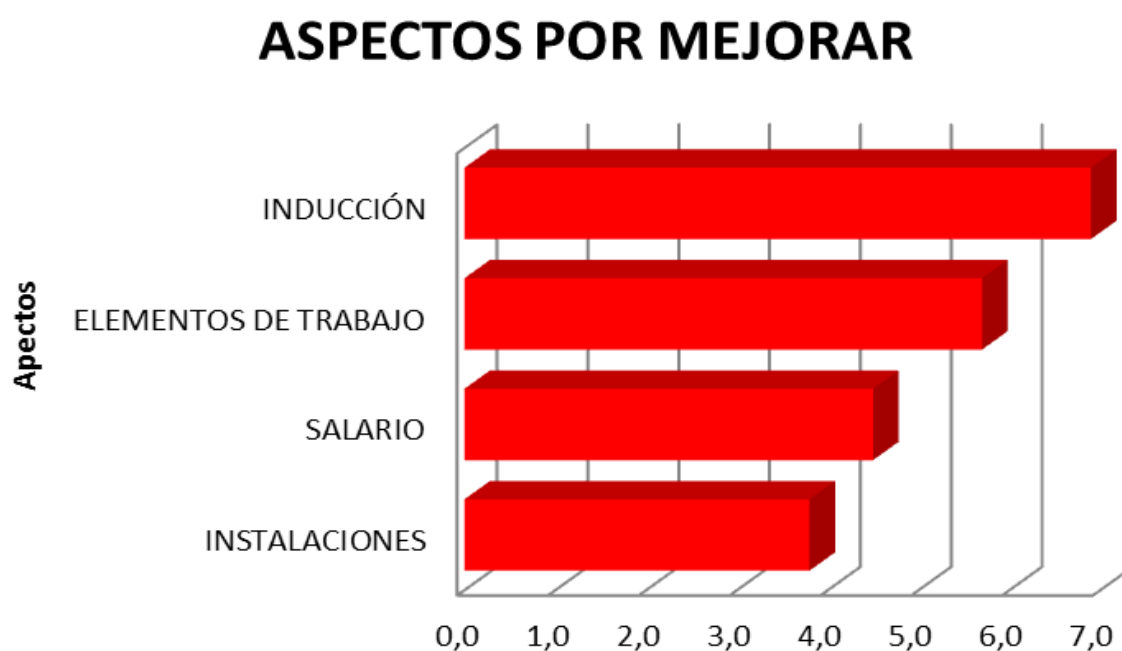
Tomado de: las autoras

Los aspectos: Estabilidad Laboral, Trabajo Gratificante, Expresión Informal Positiva y Claridad Organizacional y liderazgo, se presentan como los mejores aspectos de la Institución.

Por el contrario, en las dimensiones con calificaciones bajas se observan fallas en los elementos de trabajo y salario. Las instalaciones es la mayor falencia puesto que no se percibe un avance en la infraestructura de las instalaciones.

A continuación se observa la gráfica de los peores calificados en la medición:

Gráfico 32. Aspectos por Mejorar



Tomado de: las autoras

Conclusiones Finales

- El diagnostico final del clima organizacional de la institución educativa técnica comercial Teófilo Roberto potes, presenta un nivel de satisfacción en su clima laboral con algunos aspectos importantes a mejorar para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, los aspectos a mejorar son los siguientes: elementos de trabajo, salarios, instalaciones e inducción.

Los factores con mayor fortaleza en la medición del clima son: estabilidad laboral, trabajo gratificante, expresión informal positiva, claridad organizacional y liderazgo.

A continuación se presentan detalladamente los aspectos a mejorar.

- Las instalaciones es una de las causas que afecta el clima organizacional y el desempeño de las actividades curriculares, ya que estas son inseguras y poco agradables para el desarrollo de las labores y la prestación del buen servicio.
- Actualmente la institución educativa no cuenta con los elementos de trabajo necesarios para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo los espacios, ya que son reducidos como lo son la sala de profesores, salas de sistemas, además de la ausencia de elementos en los salones de clases.

- Por otra parte el personal de la Institución Educativa se ve constantemente afectado por el incumplimiento en las fechas de pago, además el monto del salario es insuficiente en relación con las responsabilidades del cargo.
- Por último la Institución educativa no tiene establecido un proceso de inducción formal para el ingreso de personal nuevo y para el desarrollo de las actividades y responsabilidades del cargo. La no existencia de un proceso de inducción genera una mala percepción del clima y de la Institución.
- Se concluye finalmente que la institución educativa debe estar en la capacidad de brindar lo mejor de sí, ya que tiene la misión de educar y responder a las necesidades de la sociedad desarrollando valores y actitudes que permitan afrontar retos en el mundo contemporáneo. por esta razón debe prevalecer un clima organizacional armonioso que tenga un impacto positivo en la sociedad.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Institución Educativa, implementar procesos de inducción, evaluación de desempeño y de valoración e incentivos, es de resaltar que un docente al no sentirse tomado en cuenta, puede llegar a reducir la motivación por lo que hace. más considerando que la motivación viene a construir la fuerza que impulsa a las personas a realizar una actividad con mayor compromiso y dedicación.

El proceso de inducción tiene como fin mejorar el clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos de la institución, que en un último fin se reduce a brindar educación de calidad a la población bonaverense, que será muy difícil de cumplir sino se trabaja por un clima organizacional armonioso y de respeto promotor de la convivencia escolar, Es necesario fortalecer y promover los procesos de crecimiento personal en el ámbito académico.

Para los colaboradores de la Institución Educativa el proceso de inducción es de vital importancia, ya que orienta de manera positiva el trabajo y relación entre compañeros, causando motivación y compromiso.

- Capacitar de manera continua al personal de la Institución, en superación profesional y en la prestación del buen servicio acompañado de los valores para contribuir de manera positiva un clima organizacional plenamente gratificante.

- Respecto a las instalaciones Conservar la higiene en la Institución Educativa es la clave para ofrecer un buen ambiente a profesores, alumnos y personal administrativo, la institución educativa debe prestar mayor atención al tema de las instalaciones, ante esta necesidad será clave que la empresa de aseo que labora en la institución ,cuenta con personal cualificado para realizar las tareas de higiene y con los elementos e insumos necesarios para desarrollar una excelente labor y así brindar a los integrantes de la institución un ambiente de trabajo y estudio agradable, que tiene como beneficio el rendimiento de los alumnos y docentes al percibir aulas y espacios más confortables.
- Realizar mejor ambientación en la biblioteca, oficina de la pagadora, secretarias, sala de profesores, salas de sistemas, restaurantes y dotar de equipo los salones de clases con el fin de dar mejores herramientas para realizar las labores de la Institución y potenciar a los estudiantes y profesores hacer uso de los medios tecnológicos actuales, tales como video-beam, computadores, televisores y demás herramientas de las TIC's.
- Se le recomienda a la institución planificar actividades socio-recreativas y talleres formativos a nivel general de la institución que les permita socializar, reflexionar y compartir información sobre la importancia del clima escolar para lograr un espacio de trabajo en equipo, en donde se den las relaciones efectivas y afectivas

desde una comunicación abierta y constructiva en pro de una mejor calidad educativa y organizacional.

Bibliografía

- Alvarez Valverde, S. V. (s.f de abril-agosto de 2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Recuperado el 1 de diciembre de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm
- Alvarez, C. E. (2017). *Metodologia- Diseño y desarrollo del proceso de investigacion*. MEXICO: limusa, s.a. de c.v. grupo NORIEGA EDITORES .
- aulaplaneta. (22 de enero de 2015). *aulaplaneta.com*. Recuperado el 12 de FEBRERO de 2018, de <http://www.aulaplaneta.com/2015/01/22/noticias-sobre-educacion/las-diez-claves-de-la-educacion-en-finlandia/>
- aulaPlaneta, e. (s.f de s.f de s.f). *aulaPlaneta*. Recuperado el 6 de diciembre de 2017, de Las diez claves de la educación en Finlandia : <http://www.aulaplaneta.com/2015/01/22/noticias-sobre-educacion/las-diez-claves-de-la-educacion-en-finlandia/>
- Buenaventura, a. (6 de 03 de 2017). *buenaventura.gov.co*. Recuperado el 10 de 02 de 2017, de (<http://www.buenaventura.gov.co/articulos/buenaventura-entre-los-cinco-primeros-puestos-en-las-competencias-de-lenguaje-a-nivel-nacional>)
- Buenaventura, S. S. (s.f de s.f de s.f). *Seminario San Buenaventura*. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de http://seminariosanbuenaventura.edu.co/?page_id=152
- COLOMBIA, E. C. (s.f de s.f de s.f). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Colombia, E. C. (s.f de s.f de s.f). *Ley 715 de Diciembre 21 de 2001*. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf

Definista, G. M. (22 de febrero de 2015). *Definición de Método Cualitativo*. Recuperado el 11 de 12 de 2017, de <http://conceptodefinicion.de/metodo-cualitativo/>

Educación. (10 de Mayo de 2017). *EL TIEMPO*. Recuperado el 6 de diciembre de 2017, de Estos son los mejores colegios de Colombia: <http://www.eltiempo.com/vida/educacion/listado-de-los-mejores-colegios-de-colombia-86386>

El País, B. (22 de MAYO de 2017). *El País*. Recuperado el 12 de FEBRERO de 2018, de <http://www.elpais.com.co/valle/los-docentes-marcharon-en-buenaventura-en-el-septimo-dia-de-paro-civico.html>

eltiempo. (10 de MAYO de 2017). *eltiempo.com*. Recuperado el 12 de FEBRERO de 2018, de <http://www.eltiempo.com/vida/educacion/listado-de-los-mejores-colegios-de-colombia-86386>

Escalante, J. A. (2011). *INFORME DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL*. Buenaventura.

Hermida, C. A. (29 de ENERO de 2018). *youngmarketing*. Recuperado el 12 de FEBRERO de 2018, de <http://www.youngmarketing.co/cuales-son-los-modelos-educativos-mas-sobresalientes-del-mundo/>

Hermida, C. A. (s.f de s.f de s.f). *Youngmarketing*. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de Los 9 modelos educativos más destacados del mundo: [://www.youngmarketing.co/cuales-son-los-modelos-educativos-mas-sobresalientes-del-mundo/#ixzz4zxtFfbF](http://www.youngmarketing.co/cuales-son-los-modelos-educativos-mas-sobresalientes-del-mundo/#ixzz4zxtFfbF)

HISTORIA.pdf. (s.f de s.f de s.f). *HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESCUELA NORMAL SUPERIOR JUAN DE LADRILLEROS*. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de <http://www.ienormaljuanla.edu.co/documentos/HISTORIA.pdf>

Intelredfo.net. (19 de 05 de 2014). *Institución Educativa Teófilo Roberto Potes*. Recuperado el 25 de agosto de 2017, de pagina oficial: <http://icoterpo.edu.co/ineterpo/index.php>

MALDONADO, J. E. (2012). *CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN*. Recuperado el 12 de FEBRERO de 2017, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacion al%20de%20una%20institución%20educativa%20de%20Ventanilla%20según%20la%20perspect iva%20de%20los%20docentes.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacion%20de%20una%20institucion%20educativa%20de%20Ventanilla%20segun%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf)

MÉTODOS, C. T. (15 de octubre de 1982). *glosario de terminos administrativos* . Obtenido de glosario de terminos administrativos : [file:///C:/Users/Home/Downloads/63%20glosario%20de%20terminos%20administrativos%20\(1\). pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/63%20glosario%20de%20terminos%20administrativos%20(1).pdf)

Nadiu. (s.f de s.f de s.f). *monografias.com*. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de Cultura organizacional: [://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura- organizacional.shtml#xdefin](http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#xdefin)

País, R. d. (3 de febrero de 2017). *El País*. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de [http://www.elpais.com.co/valle/colegio-en-buenaventura-esta-dando-clases-a-la-luz-de-las-velas- por-falta-de-energia-electrica.html](http://www.elpais.com.co/valle/colegio-en-buenaventura-esta-dando-clases-a-la-luz-de-las-velas-por-falta-de-energia-electrica.html)

Ramirez, M. G. (s.f.). *eumed.net*. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de [http://www.eumed.net/libros- gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Rentería, L. (17 de marzo de 2017). *Institución Educativa Teofilo Roberto Potes; una mirada a su realidad*. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de <http://buenaventuraenlinea.com/notisarcasmo/video/institucion-educativa-teofilo-roberto-potes-una-mirada-a-su-realidad/>

S.*, A. S. (sin fecha de Diciembre de 2012). *Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos*. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de REDDIN CONSULTANTS: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf>

Salesiana, C. (s.f de s.f de s.f). *salesianos Buenaventura*. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de <http://buenaventurasdb3.blogspot.com.co>

Serralde, A. (s.f). *reddinconsultants*. Recuperado el 12 de FEBRERO de 2018, de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf>

Solarte, M. G. (s.f de julio-diciembre de 2009). *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*. Recuperado el 1 de diciembre de 2017, de Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

TIEMPO, E. (11 de mayo de 2017). *EL TIEMPO*. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de Las razones por las cuales Fecode entró en paro: <http://www.eltiempo.com/vida/educacion/por-que-marchan-los-maestros-87006>

Torres, E. M. (s.f de enero de 2017). TRABAJO DE GRADO NIVEL DE SATISFACION DE LAS CONSULTORAS DE NATURA EN EL DISTRITO DE BUENAVENTURA. *TRABAJO DE GRADO.apoyo en definiciones*. Buenaventura, valle, colombia: s.d.

Anexos

Carta de Permiso

Buenaventura, 5 de septiembre de 2017

Señor
LIBARDO RIASCOS
 Rector
 Institución Educativa Teófilo Roberto Potes
 Buenaventura

ASUNTO: SOLICITUD PERMISO PARA TRABAJO DE CAMPO

Cordial saludo

Actualmente, las estudiantes de último semestre del programa académico Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Pacífico **YINA VANESSA GONZALEZ RIVAS** y **GINA MARCELA MURILLO MARTINEZ**, se encuentran en proceso de desarrollo de su trabajo de grado. Para lo cual, esperan realizar su monografía en temas relacionados con procesos de diagnóstico de clima organizacional, esto con el fin de acercar a la academia con las prácticas administrativas de las diferentes empresas e instituciones que en un futuro albergarán a los profesionales.

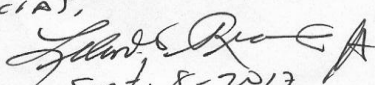
A su vez, este diagnóstico le permite a las organizaciones encontrar elementos para la implementación de procesos de mejora que redunden en el bienestar de sus colaboradores.

Es por tal motivo, que le solicito de manera atenta, facilitar en su Institución el ejercicio de su trabajo de monografía de trabajo de grado, la cual está a mi cargo. La información relacionada con el trabajo académico sería recabada por las estudiantes, garantizando absoluta confidencialidad y una práctica fundamentalmente académica, de la cual se presentará el respectivo informe con recomendaciones a su despacho.

De antemano agradezco su apoyo y disposición y quedo atenta a cualquier inquietud adicional.

Saludos cordiales,


JULIANA ACEVEDO ESCALANTE
 Docente
 Universidad del Valle sede Pacífico
 juliana.acevedo@correounivalle.edu.co - 3174109153

V^oB^o
 Sres. Coordinadores/as y
 docentes de preescolar
 hasta grado 11^o de la
 3 Jornadas y Secretarios,
 Vigilantes, por favor,
 atender esta solicitud.
 GRACIAS,

 Sept. 8-2017