

**DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA
FLORIDA DEL MUNICIPIO DE TUMACO PARA EL AÑO 2008**

PRESENTADO POR:

HAROLD WILSON ANGULO MERCHANCANO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA
FLORIDA DEL MUNICIPIO DE TUMACO PARA EL AÑO 2008**

PRESENTADO POR:

HAROLD WILSON ANGULO MERCHANCANO

**PROYECTO DE PASANTÍA PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
EL TÍTULO DE PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR:

CARLOS ARTURO RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1º del Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, marzo de 2008

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa agradecimientos a:

Carlos Arturo Ramírez, Administrador de Empresas y docente universitario.

Carmen Persides Paz Castro, Especialista en Educación, Coordinadora Académica Institución Educativa Nueva Florida de Tumaco.

A Hernán Estupiñán Ortiz, Especialista en Desarrollo Humano y Psicoorientador de la Institución Educativa Nueva Florida

Al profesor Fabio Alegría a quien en ocasiones le comentaba en secreto mis sueños.

Francisco Javier Castillo, Administrador de empresas de la Universidad de Nariño.

Ledher Castillo, Administrador de Empresas de la Universidad de Nariño.

Jenny Quiñones Quiñones, Administradora de Empresas

Gina Fabiola Preciado, Administradora de Empresas

Álvaro Javier Caicedo, Amigo y cómplice

A los docentes y directivos de la Institución Educativa Nueva Florida del municipio de Tumaco, por su apoyo y colaboración.

A Jhon Fredy Rosales Tena mi incondicional compañero.

Mil gracias...

DEDICADO A:

He caminado largos y oscuros senderos, en ocasiones con risas y algunas veces con alegría, más sin embargo jamás perdí la fe, aunque en ocasiones sentí desmayada la esperanza.

Dedico esta obra a todos y todas que de una u otra manera sin soltar mi mano me brindaron su apoyo para la realización de este sueño.

A Dios creador porque en sus manos he colocado mis sueños futuros y que si ellos no se hacen realidad que solo Él entienda que estoy en sus manos...

A mi núcleo familiar y de ellos a mis hijos, a Rosita de manera especial a quien le he robado muchos momentos por andar de un lado para otro, sin atenderla a veces.

A mis amigos y amigas todo el respeto, el cariño la consideración y gratitud.

Harold Wilson Angulo Merchancano

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. GENERALIDADES	17
1.1. TÍTULO	17
1.2. TEMA	17
1.3. COBERTURA DEL ESTUDIO	17
1.4. ESPACIO GEOGRÁFICO	17
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1. OBJETIVO GENERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1. MARCO CONTEXTUAL	21
5.1.1. El Municipio de San Andrés de Tumaco	21
5.1.2. Generalidades de la Institución Educativa La Florida	24
5.2. MARCO TEÓRICO	24
5.2.1. Concepto de Administración Educativa	25
5.2.2. Factores que miden el clima organizacional	27
5.2.3. Tipos de clima organizacional existentes en las organizaciones	44
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	45
6.1. TIPO DE ESTUDIO	45
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	45
6.3.1. Fuentes Primarias	45
6.3.2. Fuentes Secundarias	46
6.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
6.4.1. Tabulación de Datos	47
6.4.2. Presentación de la información	47
6.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	47
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
7.1. CONDICIONES EMPRESARIALES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA	49
7.1.1. Estructura	49
7.1.2. Políticas	51
7.1.3. Procesos	54
7.1.4. Estilos de dirección	58
7.2. VALORES, CREENCIAS Y ACTITUDES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA	63
7.2.1. Sentido de pertenencia	63
7.2.2. Relaciones interpersonales	64

7.2.3.	Percepción de las instalaciones físicas	65
7.2.4.	Clima laboral	66
7.2.5.	Percepciones del personal	67
7.2.6.	Valores	68
7.2.7.	Satisfacción en el puesto de trabajo	69
7.2.8.	Solución de problemas	70
7.2.9.	Autonomía	71
7.3.	SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA	73
7.3.1.	Fortalezas y oportunidades por mejorar del clima organizacional de la Institución Educativa Nueva Florida	73
7.3.1.1.	Fortalezas	73
7.3.1.2.	Oportunidades por mejorar	74
8.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA DE TUMACO	75
8.1.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	76
8.1.1.	Objetivo General	76
8.1.2.	Objetivos Específicos	76
8.2.	MODELO DE LAS CONDICIONES FAVORABLES DEL CLIMA LABORAL	77
8.3.	PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	78
8.3.1.	Programa de mejoramiento de la estructura organizacional	79
8.3.2.	Programa de capacitación para el personal de la institución	80
8.3.3.	Programa de motivación para el personal de la institución	83
8.3.4.	Programa de comunicación efectiva para el personal de la Organización	85
8.3.5.	Programa para fomentar el trabajo en equipo	89
8.4.	PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	94
8.5.	REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA	94
8.6.	INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	95
9.	CONCLUSIONES	96
10.	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA	98
	WEBGRAFIA	99
	ANEXOS	100

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Encuesta del Clima Organizacional	Pág. 101
---------	-----------------------------------	-------------

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de variables del clima Organizacional	Pág. 48
----------	--	------------

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Opinión sobre la actual estructura organizacional de la Institución	50
Cuadro 2	Capacitación que se brinda en el puesto de trabajo	51
Cuadro 3	Medios para fomentar la educación y autosuperación en la Institución	52
Cuadro 4	Percepción del trabajo en equipo en la institución	53
Cuadro 5	Comunicación del personal con su jefe inmediato o Directivos Docentes	55
Cuadro 6	Comunicación entre compañeros de trabajo	56
Cuadro 7	Información brindada por el jefe para desempeñar funciones	57
Cuadro 8	Percepción del proceso de toma de decisiones en la organización	58
Cuadro 9	Forma de liderazgo actual en la organización	59
Cuadro 10	Existencia de oportunidades de trabajo en la organización	60
Cuadro 11	Reconocimiento de los logros de cada miembro en la institución	61
Cuadro 12	Sentido de pertenencia de los empleados de la organización	64
Cuadro 13	Relaciones interpersonales de los miembros de la institución	65
Cuadro 14	Percepción de las instalaciones físicas	66
Cuadro 15	Clima laboral de la organización	67
Cuadro 16	Percepciones del personal	68
Cuadro 17	Valores del personal de la organización	69
Cuadro 18	Satisfacción en el puesto de trabajo	70
Cuadro 19	Solución de problemas en la institución	71
Cuadro 20	Autonomía del personal de la organización	72
Cuadro 21	Programa de capacitación para el personal de la institución	82
Cuadro 22	Programa de motivación para el personal de la institución	84
Cuadro 23	Programa de comunicación efectiva	86
Cuadro 24	Programa para fomentar el trabajo en equipo	90

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Opinión sobre la actual estructura organizacional de la Institución	50
Gráfico 2	Capacitación que se brinda en el puesto de trabajo	52
Gráfico 3	Medios para fomentar la educación y autosuperación en la Institución	53
Gráfico 4	Percepción del trabajo en equipo en la institución	54
Gráfico 5	Comunicación del personal con su jefe inmediato o Directivos Docentes	55
Gráfico 6	Comunicación entre compañeros de trabajo	56
Gráfico 7	Información brindada por el jefe para desempeñar funciones	57
Gráfico 8	Percepción del proceso de toma de decisiones en la organización	58
Gráfico 9	Forma de liderazgo actual en la organización	59
Gráfico 10	Existencia de oportunidades de trabajo en la organización	60
Gráfico 11	Reconocimiento de los logros de cada miembro en la institución	61
Gráfico 12	Sentido de pertenencia de los empleados de la organización	64
Gráfico 13	Relaciones interpersonales de los miembros de la institución	65
Gráfico 14	Percepción de las instalaciones físicas	66
Gráfico 15	Clima laboral de la organización	67
Gráfico 16	Percepciones del personal	68
Gráfico 17	Valores del personal de la organización	69
Gráfico 18	Satisfacción en el puesto de trabajo	70
Gráfico 19	Solución de problemas en la institución	71
Gráfico 20	Autonomía del personal de la organización	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de las condiciones favorables del Clima Laboral	Pág. 77
Figura 2	Estructura organizacional	79

RESUMEN

En atención a las nuevas orientaciones gubernamentales en procura del mejoramiento de la calidad en las Instituciones Educativas del país, se han implementado elementos que desde diversos enfoques apoyan los objetivos de mejoramiento propuestos para tal fin.

La presente propuesta aborda el clima organizacional para definir y orientar un conjunto de acciones y de procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos, circunstancias que están inmersos dentro del desarrollo organizacional.

A través de la propuesta se facilita la ejecución de todo un ambiente laboral y su gestión, destinada al personal con el objetivo de promover la buena comunicación entre los miembros de la organización, conocer de sus creencias sus actitudes y sus valores, al igual que facilitar la integración entre las realizaciones personales y las colectivas, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

La personalidad de una organización está inmersa en el clima organizacional, es decir en el conjunto de valores, hábitos, ritos, signos y creencias que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí mismo, la percepción que abordan el clima organizacional se origina en una gran variedad de grandes cambios internos, factores, consecuencias organizacionales; los cambios internos abarcan los estilos de liderazgos, prácticas de dirección, políticas, procesos, el sistema formal y la estructura de la organización y por otro lado los factores que se refieren al sistema de comunicación, las promociones, las remuneraciones y los factores motivacionales.

ABSTRACT

In attention to the new government orientations in it offers of the improvement of the quality in the Educational Institutions of the country, elements have been implemented that support the objectives of improvement proposed for such an end from diverse focuses.

The proposed present approaches the organizational climate to define and to guide a group of actions and of procedures by means of which spread a variety of resources, circumstances that are immerses inside the organizational development.

Through the proposal it is facilitated the execution of an entire labor atmosphere and their administration, dedicated to the personnel with the objective of promoting the good communication among the members of the organization, to know of their beliefs their attitudes and their values, the same as to facilitate the integration between the personal realizations and the collective ones, to reduce the focuses of internal conflict starting from the invigoration of the cohesion of the members, to contribute to the creation of spaces of information, participation and opinion.

The personality of an organization is immerse in the organizational climate, that is to say in the group of values, habits, rites, signs and beliefs that base the conception that the organization has of itself, the perception that you/they approach the organizational climate originates in a great variety of big internal changes, factors, organizational consequences; the internal changes embrace the styles of leaderships, practical of address, political, processes, the formal system and the structure of the organization and on the other hand the factors that refer to the communication system, the promotions, the remunerations and the factors motivationally.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, están determinadas, por cada uno de los individuos que la integran, por eso, seres humanos que programan, deciden y producen; en este contexto, la gran mayoría de las organizaciones y entre ellas la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**, organización de índole oficial, dedicada a la producción de servicios educativos, tiene gran interés en conocer y aplicar para su estructura organizativa, diversos elementos del desarrollo organizacional.

Esa apertura trascendente hacia la necesidad de conocer el comportamiento humano y en torno a ello, utilizar esta para una mayor productividad en la búsqueda de elementos que nos posibiliten el camino hacia una mejor calidad educativa.

Nuestra institución, en la búsqueda del crecimiento se ha interesado en conocer las bondades del clima organizacional y de cómo este afecta la estructura de la organización; las diversas experiencias, los valores, las actitudes y creencias del personal que laboran en la organización, crean una atmósfera en la que todos nos involucramos, por tal razón requerimos de un diagnóstico.

1. GENERALIDADES

1.1 TITULO

DIAGNOSTICO Y FORMACIÓN DE PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA** DEL MUNICIPIO DE TUMACO.

1.2 TEMA

El presente trabajo de pasantía, pretende realizar el diagnostico de Clima Organizacional y a su vez formular una propuesta de mejoramiento en la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**, se espera que dicha propuesta, sea una herramienta de gestión de talento humano, por cuanto será un apoyo para el logro de metas y objetivos de la Institución, en el proceso de ofrecerle una mejor calidad educativa a los usuarios.

1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO

La relación y aplicación de la presente investigación, comprende un periodo de seis meses, a partir de la aprobación del presente proyecto.

1.4 ESPACIO GEOGRÁFICO

La aplicación de la investigación de la teoría administrativa, se efectuará en la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**, del Municipio de Tumaco, entidad identificada con registro DANE No 1528350014389. Con una población de 2300 estudiantes, 67 docentes, 5 directivos docentes, 8 auxiliares administrativos, con una modalidad académica para básica primaria, secundaria en jornada diurna y nocturna, y un proceso de articulación entre el SENA y el MEN para la adopción de la modalidad media técnica.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**, durante sus años de existencia ha observado, en función de su dinámica de crecimiento, una serie de situaciones de índole administrativa, comunitaria, académica, que ha dificultado por un lado el eficiente desempeño de su talento humano al igual que su organización; por otro lado en procura de atender los inmediatos requerimientos de la dinámica escolar, se han descuidado ciertos eventos que con el transcurso del tiempo se han vuelto nocivos para la institución.

Uno de estos aspectos es el clima de la Organización, razones son desconocidas hasta hoy, por tal razón, nos motiva una vez mas el conocer el grado de motivación personal, las razones del ausentismo docente y estudiantil, la apatía de maestros y comunidad, el no cumplimiento de horarios establecidos, la desatención para con los orientadores institucionales, el poco o nulo interés de los estamentos organizacionales para con la logística, la administración y lo académico.

Todo ello nos conduce día a día a ofrecer un servicio educativo deficiente a nivel interno, ya que no conocemos las variables que intervienen y a nivel externo, porque nuestros estudiantes no alcanzan a colmar las expectativas del municipio.

Existe igualmente una alta carga laboral para con directivos y rector, lo cual en muchas ocasiones impiden el adecuado cumplimiento para con las metas y objetivos propuestos; del mismo modo el personal administrativo, no ofrece los mejores resultados, ya que la diligencia institucional, no tiene esclarecido los manuales de procedimientos, manuales de funcionamiento, no existen programas de motivación, de comunicación, de capacitación establecida previamente y de manera continua.

La presente situación, afecta al personal de la institución y por ende la calidad final del producto ofrecido. (Servicio educativo), creando desmotivación y desaliento en la organización.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la actual situación del clima organizacional de la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**, que permita formular una propuesta para su mejoramiento?:

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la actual situación del clima organizacional en la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**, con el fin de formular una propuesta para su mejoramiento y contribuir al logro de relaciones armónicas y facilitar el ofrecimiento de una mejor calidad educativa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar las condiciones empresariales que influyen en el clima organizacional.
- ✓ Identificar los valores, las evidencias y actitudes del personal que labora en la Institución y como influyen en el clima organizacional.
- ✓ Analizar la actual situación del clima organizacional, identificando fortalezas y oportunidades que permitan ofrecer una mejor calidad educativa.
- ✓ Diseñar una propuesta para mejorar el clima organizacional.

4. JUSTIFICACIÓN

La atención y mantenimiento de las diferentes manifestaciones del comportamiento humano y su incidencia al interior de la organización es todo esto el motivo de análisis en las modernas teorías de administración; son las personas las que imprimen dinámica en las organizaciones y pensando en ellas se diseñan tecnologías, se aplican recursos entre otros, por tanto enfocarse en el bienestar del talento humano como un motor fundamental de la organización, y como eje principal de todas las actividades desarrolladas a su interior, es una tarea de gran valor en la búsqueda de la eficiencia organizacional. Atendiendo al anterior planteamiento, el presente trabajo pretende aplicar uno de los diversos conceptos que involucran el desarrollo organizacional:

El clima Organizacional, ésta teoría, adquiere alto significado en el interior de la Institución, ya que nos permite analizar la realización que existe entre los niveles de satisfacción y la productividad de los colaboradores.

El objeto principal es destacar la importancia del clima organizacional como un factor determinante para la eficiencia y la eficacia de los diversos objetivos de la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**. Para la realización de este trabajo se hace necesario analizar y manejar diversos elementos que caracterizan el clima organizacional y como influyen en la productividad del talento humano.

Por ello, mantener un clima laboral óptimo apoyará grandemente la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos; considerar que el clima organizacional es el eje impulsador de la organización, surge la expectativa de difundir la reflexión sobre la importancia de este tema y la posibilidad de ser utilizado como una herramienta estratégica, que debe ser considerada por la institución como alternativa de mejoramiento de los niveles de desempeño.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 El Municipio de San Andrés de Tumaco. Municipio colombiano del departamento de Nariño, localizado sobre una isla de origen aluvial. La localidad fue fundada probablemente antes del año 1794 por los Tumaco, grupo indígena que habitaba en las orillas del río Mira, recibiendo en principio el nombre de San Andrés de Tumaco.

La base económica de la región la constituye en primer lugar la explotación forestal, seguida de la actividad agropecuaria, la minería, el comercio, la pesca artesanal e industrial y la actividad portuaria, ya que se trata del segundo puerto más importante que tiene el país en el océano pacífico.

El Municipio de San Andrés de Tumaco, se localiza a 1° 48' de latitud norte, 78° 48' 0'' de longitud oeste de Greenwich, situado con una altura de 2 msnm, en la pleamar y hasta 6 msnm, en bajamar y una temperatura cuyo promedio es de 28 °C. Esta población se encuentra a 304 Km. de Pasto, capital del departamento, en tiempo 5 horas 30 minutos.

El municipio cuenta con una Población (1993), 115.674 habitantes y limita al norte con el municipio de Francisco Pizarro y el océano pacífico, al oriente con el municipio de Barbacoas, al sur con la hermana república del Ecuador y el océano pacífico.

LOCALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE TUMACO

El municipio de Tumaco se encuentra localizado dentro de la llamada Llanura del Pacífico de extensión 83.170 Kms², la que va desde el golfo de Uraba hasta la frontera con el Ecuador y desde el pacífico hasta la cordillera occidental.

El municipio de Tumaco esta ubicado en la República de Colombia, Departamento de Nariño, a 1 ° 48' de latitud norte y 78° 46' de longitud occidental, en el sur de la costa Pacífica, cerca del Ecuador.

Temperatura ambiental típica de la zona Ecuatorial promedio 28° Centígrados, pluviosidad promedio anual 2105 milímetros y humedad relativa de 84% superficie de 3.587 Km², distribuido en 8 cuencas hidrográficas y una altitud de 2 mts., sobre el nivel del mar. Cuenta con 179 corregimientos y 25 inspecciones de policía.

La cabecera municipal ciudad de San Andrés de Tumaco se asienta sobre tres bancos de arena conocidos con los nombres de Isla del morro, Tumaco y la Viciosa. El morro y la Viciosa están separados por un estero angosto y unidos por el Puente del morro, la isla de Tumaco y la zona continental están separadas por otro estero y unidas por el puente El pindo.

LÍMITES

El municipio de Tumaco limita por el norte con el municipio de Mosquera, por el sur con la República del Ecuador, por el occidente con los municipios de Mosquera, Por el sur con la república del Ecuador, por el oriente con los municipios de Barbacoas, Ricaurte y Roberto Payan, por el occidente con el mar Pacífico.

RESEÑA HISTÓRICA DE TUMACO

Antes del descubrimiento de América, del Perú llegó hasta nuestra costa o litoral Pacífico o Nariñense, una tribu que se denominó "Tumapaes", cuya cultura superó a los "Callapas", establecidos en lo que hoy es la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

A esta tribu se le atribuye la fundación de nuestra Región, dándole inicialmente a Tumaco el nombre de "Tumatal" que significa "Tierra del hombre bueno"; tribu esencialmente Pacífica, amistosa y laboriosa. Desarrollaron diferentes actividades: culturales, la pesca, la agricultura, la extracción de oro y la orfebrería.

Su dialecto fue el "Tumas" que contaba con un alfabeto flexible de cambio fonético mientras el alfabeto era rico, la fonética no lo era, por eso pocos blancos lo hablaron los negros ninguno.

Los "Tumapaes" adoraban el sol, la luna, el mar y a un ser superior no materializado. El vestido de nuestros aborígenes consistía en túnicas hechas de fibras de cocos para los mandatarios y taparrabos para los demás.

El folclor se fomentaba con instrumentos de viento, hechos con caña de guaduas. El baile consistía en danzas entre las cuales tejían cintas y luego las destejían.

El intercambio de artículos se hacía con trueques; la alimentación consistía en pescado, frutas y animales de monte.

Nuestro pueblo aparece por primera vez con el nombre de Tumaco que significa "Tierra de entierros", debido a que en grupo de indios de la tribu "Tumapaes" encontró muchas vasijas de barro a orilla del mar, los que creyeron que se trataba de un regalo del más allá, entonces el cacique Tumatinga le cambió el nombre de Tumatal por el de Tumaco.

El naufragio de una expedición de negros esclavos ocurrió frente a la isla la Vigía, muchos naufragos se ahogaron y otros se salvaron a nado llevados por la corriente y aferrados a maderos llegan a nuestra región los primeros negros que se establecen especialmente en los ríos y comarcas cercanas a la isla de Tumaco.

Innumerables expediciones sedientas de conquista que al colonizar continuaron saqueando la riqueza de nuestros aborígenes, le dieron nuevos nombres a nuestra población; unos la llamaron "Ciudad de alegría", otros " San Andrés de Tumaco" ,pero resulta que ya el nombre de Tumaco había tomado conciencia y así se quedo para las nuevas generaciones.

Tumaco fue fundado el 30 de noviembre de 1640 por Francisco D'ruth. Esta unido a la capital del Departamento de Nariño por una carretera pavimentada de 320 kilómetros aproximadamente. Cuenta con diez ríos principales: Tablones, Chagui, Patia, Mejicano, Mira, Gualajo, Rosario , Agua Clara, Mataje y Caunapí.

POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE TUMACO

Con base en el Censo poblacional de 2.006 el Municipio de Tumaco registro una población aproximada de 160.500 habitantes, de los cuales el 53.51% equivalentes a 85.895 están ubicados en la zona urbana y el 47.09% equivalente a 75.605 en la zona rural.

El DANE teniendo en cuenta este censo tiene proyectado para el año 2.006 una población aproximada de 182.000 habitantes, el 49.8% se concentra en la zona urbana y el 50.2% en la zona rural. Se observo una tendencia de crecimiento de la población concentrada en la zona urbana en detrimento de la población asentada en la zona rural.

El municipio se caracteriza por presentar una tendencia de aumento de la población urbana, debido entre otros factores a la migración de la zona rural, de las poblaciones cercanas, de otras ciudades y departamentos.

El plan Colombia viene ocasionando la salida de cientos de familias de regiones donde proliferan los cultivos ilícitos, muchas de ellas se están asentando en Tumaco.

La tasa de crecimiento promedio es del 2.5% un 56.2% de la población con necesidades básicas insatisfechas, un 24.1% de personas con índice de miseria, una densidad poblacional de 40.5 habitantes por kilómetro cuadrado y un índice de analfabetismo del 30.9%. La población masculina es similar a la femenina.

En cuanto a la población en edad escolar de 5 a 16 años representa un 29.7%.

5.1.2 Generalidades de la Institución Educativa Nueva Florida:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA INFORMACIÓN GENERAL DEL PLANTEL.

Nombre de la Institución:	Nueva Florida
Departamento:	Nariño
Ciudad:	Tumaco.
Dirección:	La Florida
Teléfono/Fax:	7273199 – 7275666
Numero de estudiantes:	1800
Numero de coordinadores:	5
Numero de administrativos:	0
Modalidad:	Académico
Población:	1864
Registro DANE:	1528350014389
Resolución aprobación estudio:	4075
Registro educativo:	657012158
Numero de docentes:	58
Aulas:	24

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Desarrollar la capacidad reflexiva, sentido de pertenencia, compromiso de superación, progreso personal y comunitario, vivenciando valores, normas constitucionales, con espíritu investigativo de la ciencia y la tecnología que le permita obtener una mejor calidad de vida.

Misión: La **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**. Formar hombres y mujeres capaces de dinamizar el desarrollo de su entorno con armonía entre el ser y su realidad económica, política, cultural y ambiental; reafirmando su identidad y compromiso comunitario, aplicando criterios científicos y tecnológicos que le permitan laborar sus condiciones laborales.

Visión: La **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**, se proyecta como empresa humanista, formadoras de personas integrales conocedoras de su cultura y del respeto por la misma; capaces de resolver problemas de su realidad económica, política, social y del ambiente con claros criterios de justicia, la defensa de los derechos constitucionales, la valoración del conocimiento, científico y tecnológico, y la utilización de la fuerza laboral para generar su propio progreso.

5.2 MARCO TEÓRICO

Durante el proceso de revisión bibliográfico se encontraron diversos estudios que enfocan separadamente los variables objeto de estudio en esta investigación. En

esta búsqueda se determino la poca existencia de investigaciones dedicadas a las variables.

Sin embargo, los estudios que traten algunas de estas variables, son utilizadas para ampliar la presente investigación.

5.2.1 Concepto de clima organizacional. Existen diferentes puntos de vista sobre la definición de clima organizacional, para efectos de la investigación se tendrá presente los siguientes conceptos de distintos autores:

Granell define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una organización está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas.

Chiavenato presenta el clima organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

García y Dolan definen el clima organizacional como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Guedez el clima organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que Integran la organización.

Serna el clima organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos, que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización.

Goncalves define el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación.

Hall define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos

como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Forehand y Gilmer estos investigadores definen el clima organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". Goncalves "De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral"¹.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima laboral, en función a las percepciones de los miembros. Este clima organizacional resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente del trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral, por lo tanto es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

¹ GONCALVES. El clima organizacional. MC Graw Hill, 1997. p 466

- ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa)
- ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Tomando como base las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El clima organizacional es el medio interno de una organización, el cual está relacionado con la atmósfera psicológica de la organización y está ligado a la satisfacción de las necesidades de sus miembros puesto que depende de la percepción que tengan ellos con respecto al ente como tal.

5.2.2 Factores que miden el clima organizacional. Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen factores tanto causal es como intervinientes los cuales afectan de una u otra forma el normal desempeño de las actividades del personal. Dichos factores se presentan a continuación:

- ✓ Motivación
- ✓ Actitudes
- ✓ Satisfacción labora
- ✓ Involucramiento
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Conflicto
- ✓ Comunicación
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Valores
- ✓ Creencias

Motivación: De acuerdo con Likert motivación es “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad de esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales”.

Robbins comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, es decir que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la adquisición de personal por lo que se requiere conocerlo, y más

que ello, dominarlo, solo así la organización estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.²

Moreno establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto.

Existen dos tipos de motivación a saber, entre los que se encuentran la motivación intrínseca que corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, de igual forma esta la motivación extrínseca la que expresa que lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

Montes enfatiza de manera similar que no se puede ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que ésta se proyecta en oficios y profesiones

López propone el postulado: "Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja".

Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma".

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

López comenta lo siguiente "Los factores que determinan un nivel de motivación en el empleado son: El trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados. Supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal".

Por su parte Davis y Newstrom señalan que existen cuatro niveles de motivación:

Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás

² ALEDO D, Manuel. Analisis del clima organizacional. www. gerenteweb.com. 2004

Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.

Motivación por el poder: "Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Actitudes: Likert define de la siguiente forma "Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización".³

Robbins define actitudes como "enunciados, o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento".

A su vez, Davis y Newstrom señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia su comportamiento.

Martínez propone la siguiente sugerencia "El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la organización.

El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

Martínez menciona que las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.

³ LIKERT, Rensis. Escala e factores según Likert. MC Graw Hill, 2000. p 275

La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.

Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

Davis y Newstrom mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.

"La actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto que ocasione estrés, ni muy bajo que origine molestia, con estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación".

Cuando estos factores no están presentes el trabajador puede sentirse inadaptado. Son muy diversos los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre los que se han señalado los siguientes:

- ✓ La inseguridad económica de la labor que se realiza.
- ✓ La escasa significación del colectivo laboral.
- ✓ Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.
- ✓ La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.
- ✓ Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo.
- ✓ El aislamiento de la labor dentro de la comunidad.

Franco menciona que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertirnos en grandes atletas u organización, pero también puede sumirnos en la depresión y llevarnos al suicidio.

Davis y Newstrom mencionan que entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros.

Satisfacción laboral. Likert menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Davis y Newstrom definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

Robbins a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Márquez menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la organización.

Márquez señala que "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo - pasivo, destructivo - constructivo de acuerdo a su orientación".

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox hace el siguiente comentario: "Para las organizaciones es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su organización, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la organización con la conocida frase 'como hacen que me paguen, hago que trabajo'.

Entonces se inicia ese círculo de insatisfacciones y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en inproductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Márquez citando a Robbins, considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- ✓ Reto del trabajo
- ✓ Sistema de recompensas justas
- ✓ Condiciones favorables de trabajo Colegas que brinden apoyo
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Involucramiento. Likert indica que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

Flores establece la contraparte "Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica. pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de organización sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía".⁴

Por otro lado, Arciniega comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

Davis y Newstrom sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso.

Robbins señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su organización.

Para Arciniega el término 'ponerse la camiseta' puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su organización ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años Ochenta.

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

⁴ CORTES, Maria. Creencias dentro de la empresa. www.gerenteweb.com. 2004

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su organización y por su puesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular, Arciniega los ha llamado compromiso organizacional y a diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen -desempeño de un colaborador.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho Arciniega sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.⁵

Davis y Newstrom mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la organización su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí.

Davis y Newstrom sustentan que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicios en una organización aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

De acuerdo con Arciniega existen tres caras, o en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.

⁵ COVEY, Stephen R. Los siete Hábitos de la Gente Altamente efectiva. España. Editorial Paldós. 2001

Compromiso continuo revela el apego de carácter colaborador tiene con la organización.

Compromiso normativo es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en organización para la que actualmente labora.

Arciniega recomienda que todo colaborador experimente las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas el grado sería: Oro para el afectivo; plata para el normativo y bronce para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado sentido de pertenencia hacia organización y así se emociona al decir que trabaja para la organización o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

Responsabilidad (Empowerment). Rensis Likert menciona que en las organizaciones existe una sensación de carencia de que los individuos no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas. Debido a lo anterior se ha desarrollado una técnica para eliminar esa sensación de frustración ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados.

Para Davis y Newstrom el empowerment es "un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral".

De la misma manera, Molina señala que "el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por si misma y permitir la iniciativa a otros".

García y Dolan establecen que debido a la importancia de otorgar poder a los empleados o colaboradores "Se puede entender que el empowerment es un sinónimo de cultura de participación donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional".⁶

Para Johnson empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo,

⁶ GARCIA, S. y DOLAN, S. La dirección por valores. MC Graw Hill, 1997

En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

De acuerdo con Johnson para que el empowerment resulte una eficaz herramienta de desarrollo organizacional se deben considerar las siguientes premisas, las cuales deben ser promovidas por [a dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

Responsabilidad por áreas o rendimientos designados:

- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la organización

Nuevo esquema de evolución por logros.

A su vez Johnson menciona los resultados positivos del empowerment en las personas los cuales son:

- ✓ Su trabajo es significativo
- ✓ Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones
- ✓ Su rendimiento puede medirse.
- ✓ Su trabajo significa un reto y no una carga.
- ✓ Tiene autoridad de actuar en nombre de la organización
- ✓ Participación en la toma de decisiones.
- ✓ Se escucha lo que dice.
- ✓ Saben participar en equipo.
- ✓ Se reconocen sus contribuciones.
- ✓ Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- ✓ Tienen verdadero apoyo.

Johnson hace mención de una premisa que dice: "la gente hace lo que usted espera que haga". Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada, pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados. Por lo tanto los tres elementos para integrar a la gente son:

Las relaciones, las cuales deben ser efectivas y sólidas, la disciplina: debe existir un orden y se deben definir los roles, el compromiso que debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.

Davis y Newstrom señalan que por efecto del empowerment los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten a través de:

La obtención del dominio de sus labores y experiencia guiada, un mayor control sobre su desempeño laboral y responsabilidad sobre su trabajo, ofrecimiento de modelos exitosos, para permitir que los empleados observen a sus compañeros que se desempeñan con dominio pleno de sus actividades, hacer uso de un reforzamiento y persuasión, a través de elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos, brindar apoyo emocional, mediante la reducción de tensión y angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta".

Conflicto: Likert comenta que desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo.

Valdez menciona que en la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fratricidas, de diferencia de clases e ideologías.

Robbins define conflicto como "un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte".

A su vez Davis y Newstrom definen conflicto como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas".

Valdez señala que para identificar claramente el papel del conflicto en la vida y sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución.

Robbins sostiene que los conflictos pueden observarse desde varios puntos de vista:

El tradicional consiste en suponer que todo conflicto es malo. El conflicto era negativamente y era utilizado como sinónimo de términos de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa.

Valdez comenta al respecto "los conflictos nacen como una lucha entre opuestos, ésta genera tensión que puede llevar a los oponentes a tener sentimientos de frustración que puede expresarse finalmente con una respuesta de agresión".

El conflicto puede ser un detonante de agresión y dividirse en diferentes tipos que pueden derivar en conductas positivas, en donde éste se vuelve funcional, o negativas, en la que la conducta es disfuncional.

Para Robbins el conflicto funcional es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño y el disfuncional es el que obstaculiza el desempeño del grupo.

Sin embargo Robbins señala que la visión de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de la gente que genera el conflicto. Puesto que todo conflicto debe evitarse, se necesita simplemente dirigir la atención a sus causas y corregir esos desperfectos a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

Robbins tiene dos perspectivas acerca del conflicto:

De las relaciones humanas: este punto de vista sostiene que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones apoya la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar el desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.

El punto de vista interaccionista. Este enfoque no sólo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.⁷

Robbins: considera que el proceso del conflicto consta de cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

La primera etapa consiste en la presencia de condiciones generadoras del conflicto, a las cuales se clasifican en tres categorías: comunicación, estructura, y variables personales.

⁷ ROBBINS. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. MC Graw Hill, p 335-336

La etapa de cognición y personalización consiste en el conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja un conflicto.

En la etapa tres, es cuando las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Las intenciones son decisiones para actuar de una forma dada en episodio de un conflicto.

La etapa cuatro, es cuando los conflictos se hacen visibles, ya que incluyen declaraciones, acciones, y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

La última etapa es la de resultados; éstos pueden ser funcionales o disfuncionales. Los primeros se refieren a consecuencia constructivas, a la estimulación de la creatividad, la innovación, alienta el interés del grupo inclusive la curiosidad de los miembros. Por su parte los disfuncionales, son consecuencias destructivas para el grupo.

Valdez enumera algunas consideraciones sobre los conflictos: Un conflicto no resuelto crece y se almacena, generando presión interna que se convierte en una fuente potencial de agresión.

Al generar frustración, deriva sentimientos hostiles y destructivos en contra de quien los provoca o percibe como origen del mismo. El conflicto entre grupos une internamente a los que participan en él y les ayuda a definir sus fronteras. Como resultado de los conflictos se forman subgrupos y bloques antagónicos.

El conflicto interno en ambientes laborales incita a lo participantes a expresarse y defender posiciones. Los conflictos crecen, produciendo cadenas entre ellos. Los conflictos entre grupos se institucionalizan y en el caso de diferencias de opiniones y credos se genera tensión, inflexibilidad e intransigencia.

Davis y Newstrom señalan que los conflictos pueden tener básicamente dos efectos: beneficios y perjuicios; ya que si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra.⁸

Comunicación. Likert afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social".

⁸ MAÑANAS, M, A., PEREIRO, J. M., GONZALEZ – ROMÁ, V. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Universidad de Almería. 1998.

Para Antonio Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueran los aparatos intermedios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Luego de gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como "la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Berlo afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que nuestro fin básico al comunicamos es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor.

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se crean en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro.

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la "transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente" Serio,

indica que donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótica, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje.

Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la Semiótica, asume que la comunicación es la "...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido" según Fiske, desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

Sentido de pertenencia. Según Likert el sentido de pertenencia es: lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse. El compromiso es confianza en si mismo, con los demás y con la organización.

Por otra parte se puede decir que el sentido de pertenencia o membresía es la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no solo del clima organizacional, sino que representa elementos permanentes de la cultura organizacional.

Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo, sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el autorreconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia. Se establece pues, una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos.

Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intragrupales y se siente portador y representante del universo simbólico que recrean como grupo.

Robbins plantea que esta peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.

Según Davis y Newstrom los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e

interacciones en que participe a la largo de su vida. Así pues la familia, las organizaciones sociales, la comunidad, pueden constituir simultáneamente medios a las que un mismo sujeto se sienta pertenecer.

García y Dolan consideran que el grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia son tales, que aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras estos no entren en conflicto con los valores más raigales de la identidad personal.

La duración de este lazo emotivo es, por tanto indeterminada, y sólo se extingue en la medida en que se transformen y construyan significados que enajenen la identificación del sujeto con los mismos.

No obstante, la fuerza del sentido de pertenencia en muchas ocasiones pervive, como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto.

Por tanto, el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad cultural; por lo que resulta importante en las estrategias promovidas para el desarrollo protagónico.

Valores. Los valores organizacionales de acuerdo a Likert son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros tales como la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza.

Robbins plantea que los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable sobre la cuales toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

Así se crea Una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Esta realización al interior de la organización abre la posibilidad de mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano.

Molina opina que cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de “sentencias estratégicas” que practicarlas.

De acuerdo a García y Dolan para que los valores se legitimen en la organización hay que Llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones.

Milton Rokeach considera que los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores deben estar presentes en toda la organización y deben ser inculcados durante las primera etapas de incorporación además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque “nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.”⁹

Davis y Newstrom afirman que aunque los valores son complejos y de varias clases, todos coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de vida de los miembros de una organización.

La clasificación más extendida es la siguiente:

- ✓ Valores económicos. Proporcionan todo lo que nos es útil; son valores de uso y de cambio.
- ✓ Valores estéticos. Nos muestran la belleza en todas sus formas.
- ✓ Valores intelectuales. Nos hacen apreciar la verdad y el conocimiento.
- ✓ Valores morales. Su práctica nos acerca a la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz, entre otros.

Creencias: Likert afirma que todas las personas tienen creencias y estas deben ser bien conscientes de que pueden existir otras, quizá más próximas a la realidad, y de que la actuación profesional se ve influida por ellas. Por ejemplo, en el perfil competencial de un director de marketing difícilmente encuentra la creencia de que "en este negocio ya todo está inventado"; por el contrario, se dice

⁹ RODRIGUEZ, R. y Otos. Exploración de los valores organizacionales en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de Villa Clara, Cuba. 2001

que un buen director de marketing creará típicamente que "el cliente siempre espera que se le sorprenda favorablemente".

Platón sugiere que todos perciben la realidad a su manera, y esto a menudo supone una barrera para el buen entendimiento entre las personas. Es frecuente que jefes y subordinados perciban las cosas de distinta forma porque sus modelos mentales, sus mecanismos de análisis y percepción de las realidades, sus deducciones o inferencias- se nutren normalmente de distintas vivencias e informaciones.

David Hutchens: define que "Los modelos mentales son básicamente creencias profundamente arraigadas, imágenes y supuestos, que poseemos acerca de nosotros mismos, de nuestro mundo de nuestras organizaciones y de cómo encajamos en ellas".

Aunque nunca sintonicen plenamente con la realidad, los modelos mentales son mejorables o madurables y desde luego, la mejora pasa por asumir la parcialidad a que están sometidos.

Curiosamente, cuando alguien pone en cuestión los modelos mentales, puede reaccionar con cierta agresividad: se trata de creencias muy arraigadas.

Robbins plantea que la cultura de una organización ésta en buena medida definida por el conjunto de creencias y valores compartidos por el colectivo.

Ya casi nadie cree que: "los directivos deben pensar y los trabajadores actuar", "las personas solo se mueven por dinero", "lo mejor es sembrar deudas de gratitud", "el castigo psicológico es un recurso legítimo y eficaz", "no se puede mentir a un superior, pero sí a un subordinado", "el éxito pasa por cultivar el ego", "los proveedores son personas inferiores, salvo error o comisión".

En cambio, hay otras creencias que se van imponiendo: "la autoridad moral es más poderosa que el poder formal", "el capital humano constituye un valiosísimo activo de la organización", "los jefes y sus colaboradores se han de servir mutuamente, en beneficio de los resultados", "hay que compartir los conocimientos", "los trabajadores pueden tener ideas muy valiosas", "subestimar la inteligencia de los trabajadores constituye un grave error", "el aprendizaje permanente resulta inexcusable", "la inteligencia emocional es tan valiosa como la académica".

En este orden de ideas; "el cliente es la principal referencia", "la innovación y la mejora continua constituyen una necesidad", "los trabajadores críticos pueden resultar más valiosos que los sumisos", "lo que no comprendemos o vemos puede, no obstante, ser o existir", "no se debe culpar a un individuo por problemas que son propios del sistema", "los directivos necesitan feedback, tanto o más que los trabajadores", "expresar serenamente los sentimientos es positivo", "la

imaginación es tan importante como el conocimiento”, “nadie puede ser considerado inteligente si no se conoce bien así mismo”.

5.2.3 Tipos de climas existentes en las organizaciones. De acuerdo con Likert la interacción de las diferentes variables trae como consecuencia la determinación de cuatro grandes tipos de clima organizacional, estos son:

Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

Clima tipo Autoritario - Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo - en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se utiliza es exploratorio – descriptivo puesto que suministra información suficiente para seleccionar y evaluar planes de acción en donde se incluyen encuestas y diferentes observaciones encaminadas hacia los objetivos específicos de la investigación.

De igual forma, pretende brindar ayuda a los directivos de la Institución en la cual se esta llevando a cabo el estudio, para que tomen mejores decisiones ya que esta investigación está dirigida hacia situaciones específicas de la organización y fundamentos en los requisitos del clima organizacional en general.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se va a utilizar en la respectiva investigación es el método deductivo – inductivo, deductivo puesto que se toma como concepto general el clima organizacional y a partir de este se explica situaciones particulares relacionadas con la institución que es objeto de estudio.

Es inductivo porque el estudio se aplica a la realidad de la Institución, es decir involucra a los estudiantes y a sus valores, actitudes y creencias, hecho que no es posible conocerlo a partir de la metodología de investigación cuantitativa sino cualitativa.

6.3. FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Son todas aquellas fuentes y técnicas de información que se hará uso con el fin de que la investigación logre datos reales para que sirvan de base para la realización adecuada de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Institución Educativa Nueva Florida en la ciudad de Tumaco, teniendo en cuenta las necesidades y condiciones de la misma.

6.3.1. Fuentes Primarias. Las fuentes primarias de información que se utilizan en esta investigación son el cuestionario y la entrevista a profundidad medios útiles para obtener información objetiva y verdadera.

Dichos instrumentos se han diseñado con base en la Operacionalización de variables teniendo en cuenta los diferentes objetivos específicos hacia los que se encamina la investigación y los distintos factores que componen el clima organizacional los cuales son: motivación, actitudes, satisfacción laboral,

involucramiento, responsabilidad, conflicto, comunicación, sentido de pertenencia, valores y creencias.

Cabe destacar que el cuestionario que se utiliza como herramienta de información tiene la función de servir como entrevista a profundidad, ya que como encuesta recopila información cuantitativa que se evidencia en gráficos y porcentaje y como entrevista identifica las percepciones del personal a nivel cualitativo.

- ❖ **Técnicas estadísticas:** El muestreo que se empleará para la aplicación de cuestionarios en la Institución objeto de estudio es el no probabilístico, ya que en la Institución hay pocos Docentes y aplicar los instrumentos de información a todo el personal proporciona información con más certeza, por lo tanto se aplican: 67 cuestionarios, entre docentes, administrativos y directivos docentes.
- ❖ **Recolección de datos:** Los cuestionarios y entrevistas se aplican en horas de clase para que sean contestados personalmente por los diferentes miembros de la Institución, en este punto es indispensable mantener un contacto o conversación con el encuestado respetando los diferentes puntos de vista.

6.3.2. Fuentes Secundarias: La investigación se apoya en bibliografía existente acerca del tema estudiado así como en otras investigaciones relacionadas con el mismo como estudios sobre motivación, satisfacción laboral, actitudes, valores y creencias del personal entre otros.

Dichas fuentes son tesis publicadas a partir del año 2003 tanto de la Universidad de Nariño como de otras instituciones y son las siguientes:

- ❖ Tesis de Ana K. Gonzáles, y otras autoras de la Universidad de Zulia, titulada: “Factores que inciden en el clima organizacional de la Universidad de Zulia”.
- ❖ Proyecto de Investigación de Juan Andrés Orozco y otro autor de la Universidad EAFIT, titulado: “El Clima organizacional en las empresas familiares de Medellín”.
- ❖ Tesis de Mari Carmen Berra, de la Universidad de las Américas, titulada “Estudio del clima organización en las pequeñas empresas”
- ❖ Proyecto de desarrollo de Sandra Yolima Gálvez y otro autor, de la Universidad de Nariño, titulado “Plan de desarrollo del clima organizacional para la Fundación Promover”.

6.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se parte de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de información al personal de la Institución Educativa Nueva Florida. Con lo que se observa las razones por las cuales la Institución tiene aspectos positivos o negativos en su clima organizacional.

Se afirma que el personal que labora en la Institución son 67 por esta razón se considera que se puede trabajar con censo es decir incluir a todas las personas.

6.4.1. Tabulación de datos: Después de haber realizado el trabajo de campo, se procede a revisar, corregir y clasificar los datos recopilados en las diferentes encuestas y entrevistas de tal manera que sean precisas y completas con la tabulación, por consiguiente se codifican los datos dentro de lo cual se utiliza una X en la tabulación manual y un * en la tabulación realizada en el programa de Excel.

6.4.2. Presentación de la información: En el análisis de la información se explica los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, los cuestionarios y entrevistas aplicados proporcionan información relevante en cuanto al clima organizacional así como algunas variables relacionadas con el mismo.

Los resultados se obtienen de la aplicación de los instrumentos al personal que labora en la empresa, los cuales se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficas elaboradas basándose en los registros totales de los cuestionarios y comentarios a cerca de estos.

6.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para la Operacionalización de variables se ha optado por tener en cuenta los diferentes objetivos específicos, los cuales garantizan el análisis exhaustivo que se lleva a cabo y permiten clasificar los resultados obtenidos como fiables y rigurosos.

En la Tabla 1 se especifica la operacionalización de variables para lo cual se ha incorporado un suficiente número de items necesarios para poder obtener resultados representativos, es decir se han tomado en cuenta los elementos más influyentes del clima laboral que determinan las percepciones y por ende el comportamiento de los miembros de la organización.

Tabla 1. Operacionalización de variables del clima organizacional.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE	
Condiciones empresariales	Estructura	Funciones	Directivos	
		Organigrama		
	Políticas	Autoridad	Directivos	
		Política de servicio		
		Política social		
		Política de negociación		
		Política de información		
		Política de comunicación		
		Política de gestión humana		
	Procesos	Planificación de procesos	Directivos	
		Manual de procesos		
	Dirección	Liderazgo	Directivos	Personal
		Motivación		
		Comunicación Información		
		Relaciones interpersonales		
Trabajo en equipo				
Toma de decisiones				
Valores, creencias y actitudes del personal	Valores	Sentido de pertenencia	Directivos	Personal
		Valores económicos		
		Valores intelectuales		
		Valores morales		
		Valores sociales		
	Valores corporativos			
	Creencias	Convicciones	Directivos	Personal
	Actitudes	Comportamiento	Directivos	Personal
		Personalidad		
		Satisfacción laboral		
		Necesidades		
		Ausentismo		
Propuesta	Alternativas de solución	Objetivos	Desarrollo de los objetivos anteriores	
		Estrategias		
		Programas		
Indicadores	Indicadores de control	Seguimiento	Directivos	Personal
		Nivel de aplicación		
		Nivel de cumplimiento		
	Correctivos	Sugerencias de cambio	Directivos	Personal
		Ajustes		

Fuente: Esta investigación

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presenta los resultados obtenidos durante la investigación de campo, estos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios al personal que labora en la Institución Educativa Nueva Florida según se menciona en la metodología. Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, elaborados en base a los registros de los cuestionarios realizados.

7.1. CONDICIONES DOCENTES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA

En la investigación se entiende la percepción social como un fenómeno de representación de si mismo y de otros, con base en hechos de la vida laboral cotidiana, por lo cual se parte de la premisa de que éstas representaciones están mediadas por filtros de orden cognitivo, valorativo, emotivo, interactivo, emocional, moral y afectivo, tanto en los niveles individuales como colectivos.

En este sentido, la percepción social es definida como un constructo individual resultante de la interacción social, a través de procesos de construcción simbólica. En el mismo sentido, se entiende el término “experiencia laboral” como la reflexión sensible de situaciones vividas, las cuales adquieren mediante su narración un significado integrador dentro de un sistema de interacción organizacional.

A partir de la investigación realizada en la Institución Educativa Nueva Florida y teniendo en cuenta los objetivos hacia los cuales esta orientada, se puede determinar las condiciones institucionales que influyen en el clima organizacional de dicha institución en términos de estructura, políticas, procesos y estilos de dirección, que se evidencian en los siguientes resultados.

7.1.1. Estructura. Para analizar las implicaciones del clima laboral es necesario observar las percepciones que tiene el personal de la Institución con respecto a la autoridad, la responsabilidad, sus funciones y la claridad de este conjunto, para ello se toma en cuenta la estructura organizacional en términos de involucramiento del talento humano.

Analizando lo anterior la Institución objeto de estudio presenta una estructura tradicional que está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente centralizadas, sus límites son estrictos y hay un control de los Jefes de Núcleos y Coordinadores para asegurar que el trabajo sea cumplido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo.

El Cuadro 1 y Gráfico 1 indican que de acuerdo a la investigación realizada el 100% del personal de la institución considera que al interior de esta existe una estructura organizacional rígida lo que hace que las relaciones líder – miembros sean mas bien deficientes, haciendo que la situación sea desfavorable para todos los miembros de la institución.

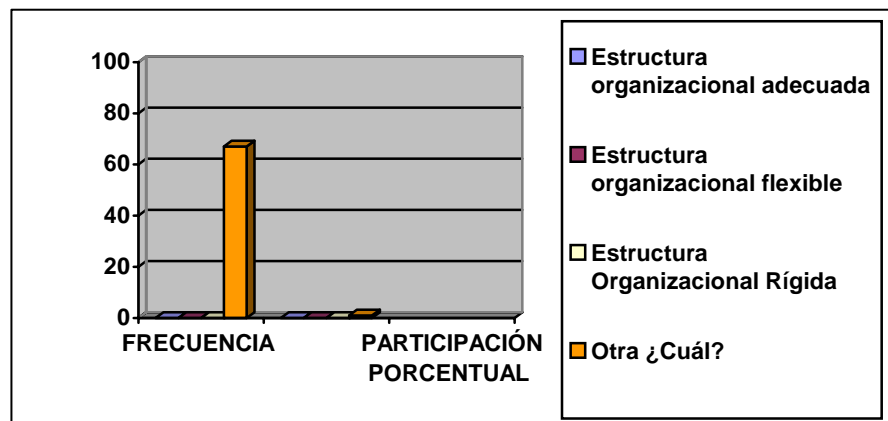
A partir de lo anterior, se deduce la existencia de una situación altamente estructurada, como la propia de un ejercito durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y deficientes relaciones con los miembros priman las tareas desestructuradas gran numero de cargos intermedios, gran dependencia de cargos mayor control y burocracia, menos filtro de información y mayor dificultad para agilizar los procesos.

Cuadro 1. Opinión sobre la actual estructura organizacional de la Institución Educativa Nueva Florida.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Estructura Organizacional adecuada	0	0%
Estructura Organizacional flexible	0	0%
Estructura Organizacional rígida	67	100%
Otra cual?	0%	0%
Total	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 1. Opinión sobre la actual estructura organizacional de la Institución Educativa Nueva Florida.



Fuente: Esta investigación

7.1.2. Política: Para efectos de la presente investigación y teniendo en cuenta los elementos del clima organizacional las políticas a hacer referencia son la capacitación y trabajo en equipo porque se considera que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización.

Actualmente ya no basta con poseer un capital de trabajo o los recursos financieros necesarios para dominar un mercado o mantener un liderazgo dentro de el, se necesita adquirir y desarrollar nuevos talentos que respondan a los intereses de la institución y demuestren por que son considerados como el activo mas importante que posee esa institución.

Existen numerosas técnicas de formación y capacitación, que van dirigidas tanto al ejecutivo o directivo docente, como a cualquiera de las personas que integran el colectivo laboral, las cuales se imparten a través de cursos que a un sigue siendo la mas usada y conveniente, dada la interacción que resulta entre el formador y el personal que recibe la formación.

Con respecto a la política de capacitación brindada en el puesto de trabajo, el 65% de las personas encuestadas dice que no existe capacitación para el desarrollo de sus funciones, frente a un 35% que considera que la capacitación por parte de la institución es inadecuada e insuficiente, por lo tanto se puede evidenciar una oportunidad para mejorar con respecto a la preparación de los Docentes para ofrecer un servicio adecuado. (véase cuadro 2, gráfico2)

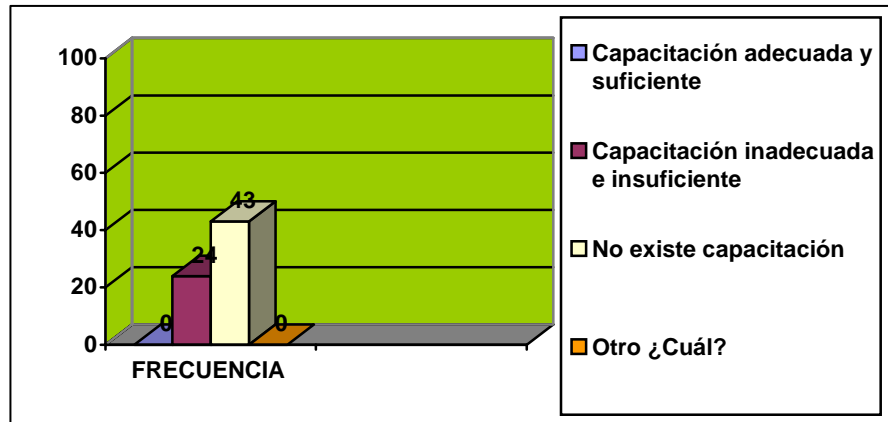
Por lo tanto el problema detectado es la ausencia de capacitación en la institución objeto de estudio.

Cuadro 2. Capacitación que se brinda para hacer mejor su trabajo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Capacitación adecuada y suficiente	0	0%
Capacitación inadecuada e insuficiente	24	35%
No existe capacitación	43	65%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 2. Capacitación que se brinda para hacer mejor su trabajo



Fuente: Esta investigación

Por otra parte existen diversas técnicas modernas de formación y capacitación institucional, las cuales requieren aún de desarrollo, lo cual se podría considerar entonces que en la actualidad se presenta una combinación análoga que de integrarse haría mucho más efectiva su aplicación, ya que ofrecería mayores posibilidades de desarrollo personal y por lo tanto cooperativo.

Con respecto a las condiciones institucionales en cuanto a políticas para fomentar la autosuperación y la educación en la institución el 100% del personal considera que no existen dichas políticas ya que la institución no se preocupa por buscar el crecimiento intelectual de sus estudiantes (véase cuadro 3. gráfico 3).

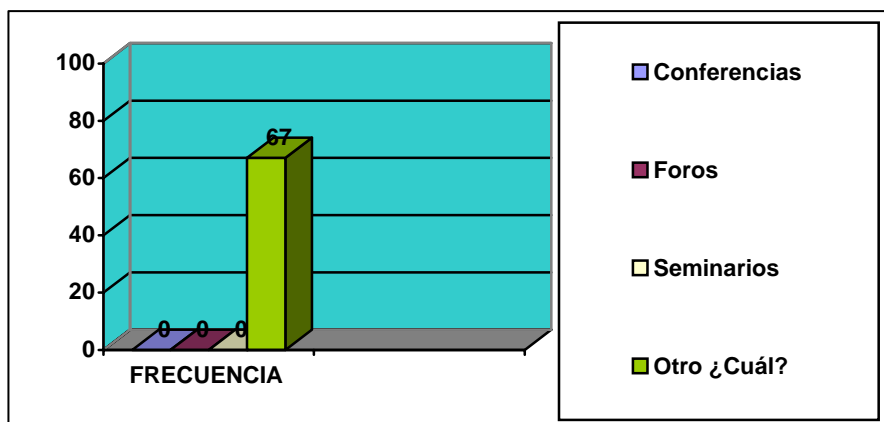
Por lo tanto y de acuerdo a la investigación realizada la institución objeto de estudio no posee un sistema de conocimientos esenciales, que incluya conceptos, herramientas de entrenamiento, estructura, principios y procesos de medición y control, dirigido al personal directivo y docentes para contribuir a desarrollar el intelecto y la capacidad de estos, en función de su trabajo y de su personalidad. En síntesis la falencia que se presenta es la existencia de los medios de comunicación.

Cuadro 3. Medios para fomentar la educación y autosuperación en la Institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Conferencias	0	0%
Foros	0	0%
Seminarios	0	0%
Otro cual?	67	100%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 3. Medios para fomentar la educación y autosuperación en la Institución.



Fuente: Esta investigación

Una de las políticas que beneficia a toda una institución, es el trabajo en equipo, es decir el grado en el que los docentes se sumergen en sus labores, invierten tiempo, y energía en ellas y conciben el trabajo como parte de su existencia, desarrollando diferentes elementos que influyen en el progreso de los distintos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

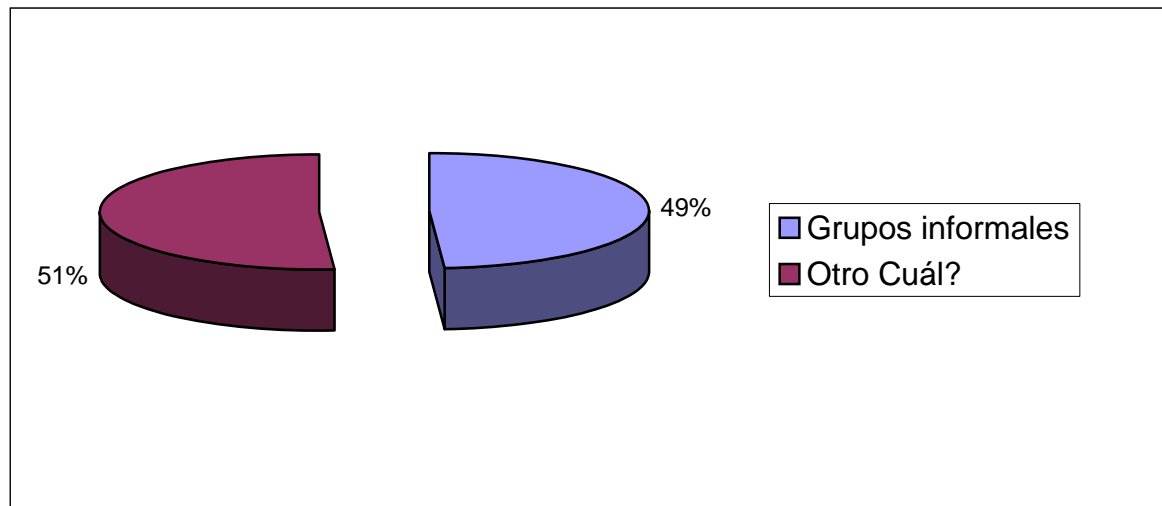
De acuerdo a l personal encuestado el 51% opina que se fomenta el trabajo en equipo a través de grupos informales, lo que determina que prima la camaradería dentro de la institución y que dichos grupos se forman a partir de las relaciones interpersonales que se dan, mientras que el otro 49%, afirma que no se fomenta el trabajo en equipo, lo que hace que se difieran los compromisos en alcanzar los diferentes objetivos planteados, razón por la cual se puede evidenciar que las políticas con respecto al trabajo en equipo no están bien fundamentadas (Véase cuadro 4. gráfica 4).

Cuadro 4. Percepción del trabajo en equipo en la Institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Grupos formales	0	0%
Grupos informales	33	50%
Grupos interfuncionales	0	0%
Otro cual?	34	50%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 4. Percepción del trabajo en equipo en la Institución.



Fuente: Esta investigación

7.1.3. Procesos: Analizando los procesos que intervienen en el desarrollo del clima organizacional se toman en cuenta el proceso de comunicación, motivación y toma de decisiones ya que estos tiene como eje principal al talento humano en el avance de las diferentes actividades.

Se puede analizar que los docentes se sienten incómodos en su trabajo al tener que convivir diariamente con sus Coordinadores, a los cuales los consideran prepotentes y poco amigables, sumado a esto la comunicación entre directivos y personal docente es una oportunidad para mejorar para la institución ya que es un proceso que se basa en dar sugerencias más no en crear un espacio para intercambiar opiniones reales de acción.

Por ello con respecto al proceso de comunicación que existe entre jefes y subordinados, el 80% de los docentes, dictaminaron que la comunicación existente es vertical es decir que se limita a recibir ordenes por parte de los directivos, por otra parte el 10% afirma que al momento de comunicarse con sus jefes se presentan enfrentamientos, mientras que en un 5% dice que la comunicación existente es reciproca, es decir que hay retroalimentación entre los implicados y el 5% restante opina que no hay comunicación. (Véase cuadro 5, gráfico 5).

Por lo tanto el proceso de comunicación que fluye en la Institución Educativa Nueva Florida va desde los niveles más altos de la organización hasta los mas bajos, dicha comunicación que va del superior al subordinado es básicamente de: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinad

respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar el conocimiento de una misión por cumplir.

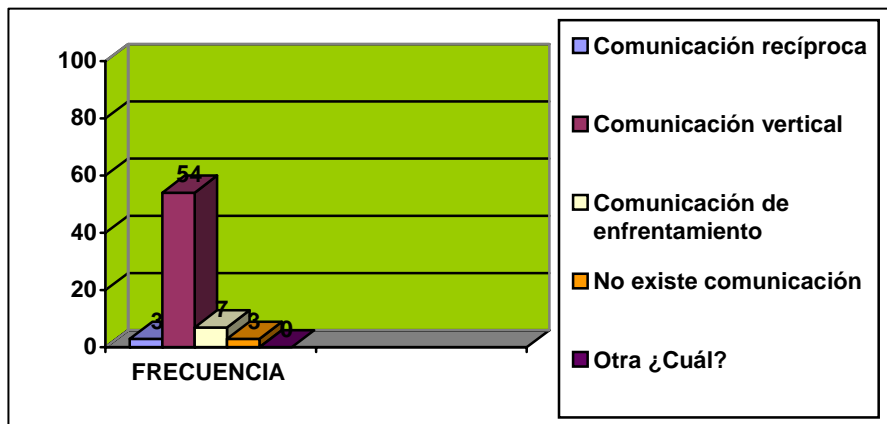
En síntesis el problema encontrado es la deficiente comunicación del personal con su jefe inmediato o Coordinador.

Cuadro 5. Comunicación del personal con su jefe inmediato Coordinador.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Comunicación recíproca	3	5%
Comunicación vertical	54	80%
Comunicación de enfrentamiento	7	10%
No existe comunicación	3	5%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 5. Comunicación del personal con su jefe inmediato Coordinador.



Fuente: Esta investigación

De igual forma la comunicación entre compañeros de trabajo es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Con respecto a la comunicación entre los compañeros de trabajo, el 70% del personal afirma que no existe comunicación con los compañeros mientras que el 25% testifica que la comunicación es recíproca (Véase cuadro 6, gráfico 6).

Se puede decir que este es una causa que afecta el normal desenvolvimiento del clima organizacional de la Institución Educativa Nueva Florida ya que esto divide a los grupos y acaba con cualquier sentimiento de lealtad es decir se desencadena en la antipatía o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamiento. Tiende también a desprestigiar a la institución o a una persona afectando negativamente su reputación.

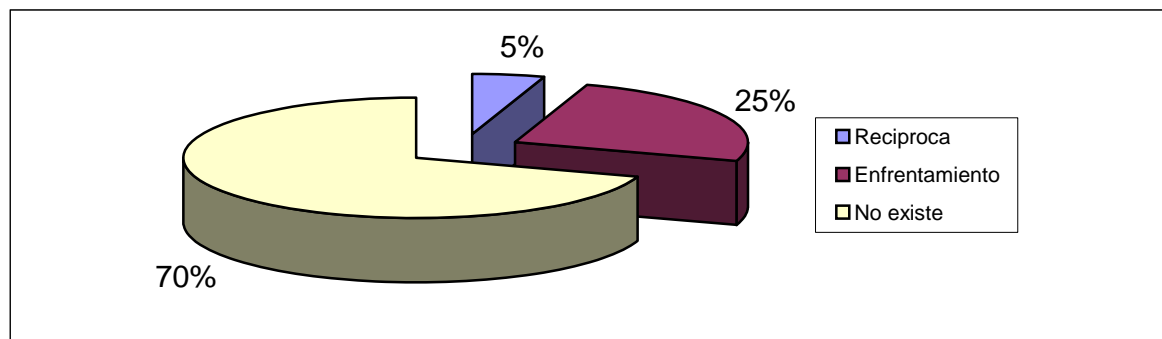
Teniendo en cuenta lo anterior se detecta una deficiente comunicación entre los compañeros de trabajo.

Cuadro 6. Comunicación entre compañeros de trabajo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Comunicación reciproca	3	5%
Comunicación de enfrentamiento	17	25%
No existe comunicación	47	70%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 6. Comunicación entre compañeros de trabajo



Fuente: Esta investigación

Otro de los elementos importantes del ambiente laboral es el proceso de información existente, el cual se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los miembros internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Con respecto a la pregunta realizada a que tipo de información le brinda su jefe para desempeñar con éxito sus funciones, los resultados obtenidos son de un 50%, que reciben la información de leyes, normas y directivas mientras que el

45% dice que se rigen bajo las políticas generales de la institución y un 5% que afirma que no recibe ningún tipo de información de su jefe, lo que significa que la comunicación entre jefes y subordinados no es efectiva, afectando el clima laboral ya que la importancia de la comunicación radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad institucional y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los docentes. (Véase cuadro 7 gráfica 7).

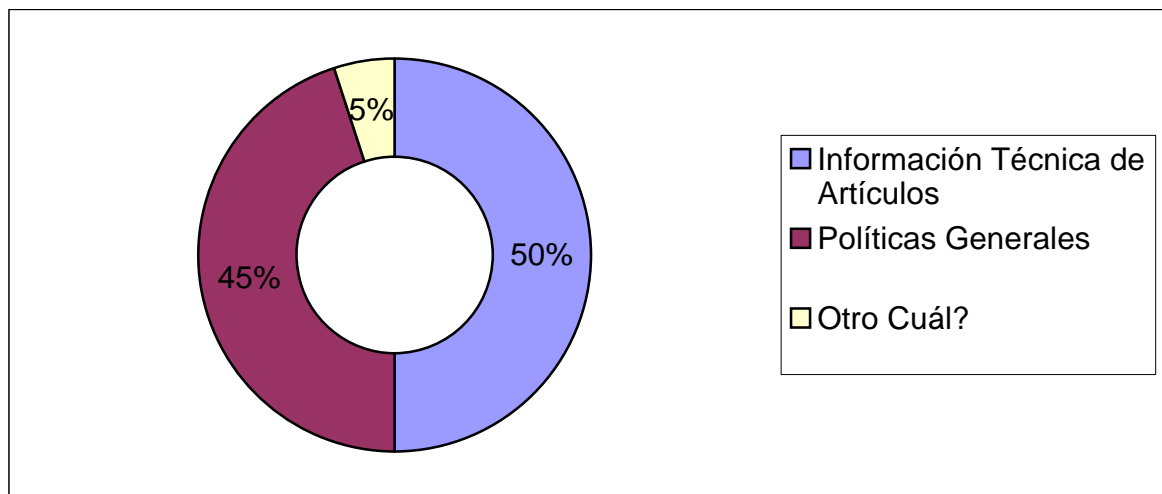
Por lo tanto la falencia presente es la escasa fluidez de información al interior de la institución.

Cuadro 7. Información brindada por el jefe para desempeñar funciones

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Información técnica de artículos	33	50%
Políticas de precios	0	0%
Políticas de personal	0	0%
Políticas generales	31	45%
Otro cual?	3	5%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 7. Información brindada por el jefe para desempeñar funciones.



Fuente: Esta investigación

Los docentes se sienten insatisfechos porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas con su área para poder mejorarla, ya que las orientaciones son conformes a la norma educativa.

Con respecto al proceso de participación en la toma de decisiones de los directivos, se puede determinar que el 95% de los encuestados responden que no existe participación en dicho proceso por tal razón se afirma que la toma de

decisiones se encuentra centralizada, en este caso, en la Rectoría y Coordinación, mientras que tan solo el 5% considera que hay una participación individual directa, teniendo en cuenta que dicha observación la hace la Rectoría. (cuadro 8, gráfico 8).

La toma de decisiones se centra en la Rectoría y no permite a los docentes tomar cualquier clase de decisión que crean conveniente, lo cual trae problemas entre el personal lo que hace que se deteriore el clima organizacional.

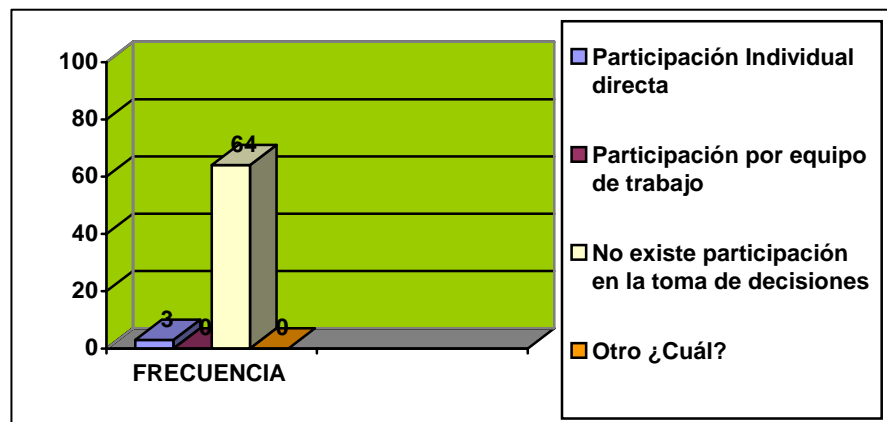
El problema detectado es el proceso de la toma de decisiones centralizado.

Cuadro 8. Percepción del proceso de toma de decisiones en la institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Participación individual directa	3	5%
Participación por equipo de trabajo	0	0%
No existe participación en la toma de decisiones	64	95%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 8. Percepción del proceso de toma de decisiones en la institución.



Fuente: Esta investigación

7.1.4. Estilos de Dirección: Una propiedad importante del entorno interno de una Institución que afecta al clima organizacional es el estilo de dirección que se imparte al interior que este puesto que a partir de ello se generan percepciones que los individuos comparten sobre los efectos que la estructura y el sistema de dirección de la institución tiene sobre su trabajo.

Partiendo de lo anterior, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Teniendo en cuenta esta condición institucional la percepción que tienen sobre el liderazgo dentro de la institución, es del 100% autocrático, lo que quiere decir que se evidencia centralizando de autoridad y jerarquización a nivel de dirección (Véase cuadro 9, gráfico 9).

Al interior de la institución objeto de estudio se fomenta un liderazgo tradicional, y exclusivo, de ordenes y mandos de poder y dependencia, es así como lo confirma el personal encuestado.

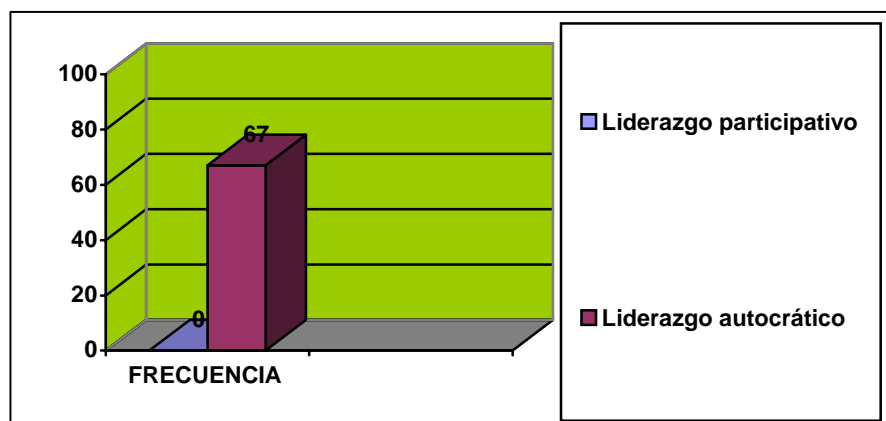
En esta institución no existe líderes que estén al servicio de los demás o que crean en su gente y transmitan plena confianza en ellos; sino por el contrario persiste la presencia de jefes que transmiten represión y desconfianza lo cual no conduce al desarrollo de un clima organizacional favorable.

Cuadro 9. Forma de liderazgo actual en la Institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Liderazgo participativo	0	0%
Liderazgo autocrático	67	100%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 9. Forma de liderazgo actual en la Institución.



Fuente: Esta investigación

La motivación es una de las condiciones institucionales que influye en el clima organizacional, que esta constituida por todos los elementos capaces de provocar,

mantener y dirigir la conducta de los trabajadores hacia los objetivos organizacionales, hoy en día es un mecanismo importante en la administración de personal, por lo que se requiere conocerlo y promoverlo.

El cuadro y gráfico 10 indica que el 90% del personal de testifica que no existen oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias al interior de la institución, razón por la cual los miembros de la institución se encuentran desmotivados frente al trabajo que realizan, dado que la motivación no solo debe ser representada en un factor económico ya que esta es una dinámica compleja que maneja el sentir de cada individuo, por otra parte el 10% de los docentes afirman que el bienestar social y personal que su puesto le brinda es una oportunidad estimulante de trabajo, ya que no se puede ignorar que el trabajo esta en función de la personalidad y que esta se proyecta en oficios y profesiones.

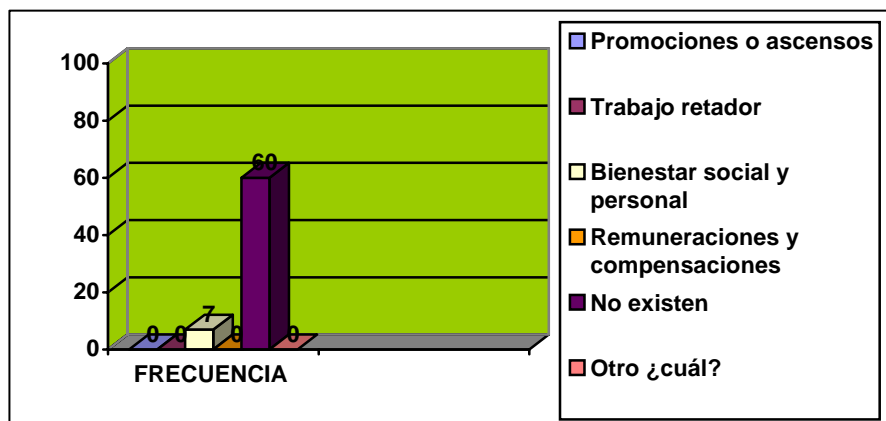
Los docentes consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, si no que por el contrario, los desmotivan al cumplir con las expectativas y requerimientos que se solicitan.

Cuadro 10. Existencia de oportunidades de trabajo en la Institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Promociones o ascensos	0	0%
Trabajo retador	0	0%
Bienestar Social y personal	7	10%
Remuneraciones y compensaciones	0	0%
No existen	60	90%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 10. Existencia de oportunidades de trabajo en la Institución.



Fuente: esta investigación

De la misma forma cuando un docente se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota, con una atención. Esto no significa un aumento de sueldo, como suelen pensar muchos, ni tampoco representa una amenaza para su posición.

Razón por la cual el 100% de los miembros de la institución, consideran que no se reconocen los logros de cada uno al interior de la institución, lo que en efecto determina que no existen programas de motivación en la Institución Educativa Nueva Florida, encaminadas a mejorar el bienestar del Talento humano con el que cuenta, es por eso que la falta de reconocimiento genera inconformidad, resentimientos, rencores y desmotivación. (Véase cuadro 11, gráfico 11).

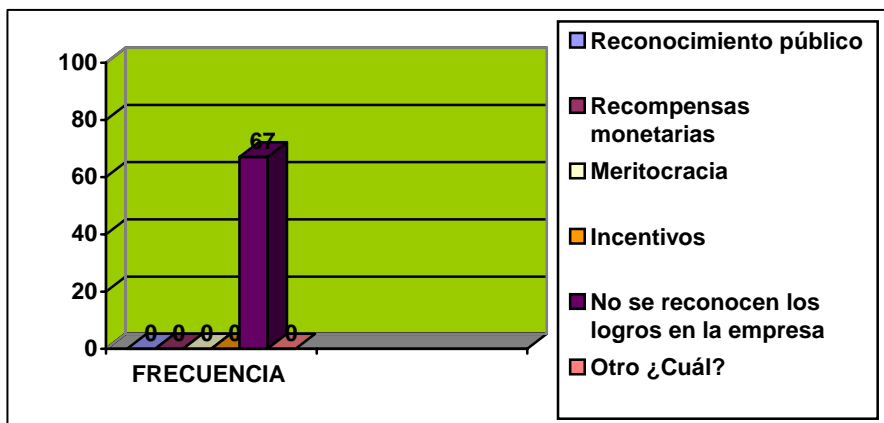
Con la falta de reconocimiento se logra que el colaborador que tenía entusiasmo, decaiga y se ponga a la defensiva, cometa errores, se vuelva incrédulo y piense que es inútil esforzarse porque nadie lo notará, perjudicándose así la gestión Rectorial.

Cuadro 11. Reconocimiento de los logros de cada miembro en la institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Reconocimiento público	0	0%
Recompensas monetarias	0	0%
Meritocracia	0	0%
Incentivos	0	0%
No se reconocen los logros en la empresa	67	100%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 11. Reconocimiento de los logros de cada miembro en la Institución.



Fuente: Esta investigación

Es así como dentro de las diferentes condiciones institucionales que afectan o influyen en el clima laboral se observa que la falta de autonomía y capacitación provocan insatisfacción y falta de motivación para que los docentes sigan laborando eficientemente. El estudio revela que la ausencia de estos elementos provoca aburrimiento y desmotivación y por lo tanto no trabajen con tanta eficiencia.

Uno de los principales problemas suscitados por la insatisfacción laboral es el de conflictos entre Directivo – docente. Periódicamente se presentan conflictos entre ambas partes, debido a inconformidades por parte de los subordinados, esto provoca un atraso en las actividades de cada persona, aumenta la presión y estrés para cada miembro de la institución.

Finalmente se puede señalar que observando estas condiciones institucionales, aunque no es el principal motivo de un clima laboral negativo, ha sido un factor crucial para el buen desempeño de la misma. El recurso más importante de toda institución es precisamente el talento humano, es el principal motor de las instituciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima organizacional agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los docentes se sientan satisfechos en sus trabajos.

Actualmente la institución se preocupan cada vez más por tener docentes satisfechos y productivos, cada vez los directivos de las instituciones procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su institución.

Por otra parte la motivación es un factor determinante del clima organizacional y por ello es de vital importancia para el desarrollo del talento humano como tal, en base a lo expuesto se puede decir entonces que la motivación funciona como un mecanismo que tiene como fin explicar la transición del estímulo a la respuesta, y el hecho de que el mismo sea experimentado en la forma que lo es, sin embargo en la Institución Educativa Nueva Florida se observa que no existen los medios adecuados y acordes a las necesidades de todos los miembros para que haya una verdadera motivación y los impulse a alcanzar nuevos objetivos.

Es importante tener en cuenta que sin motivación no puede haber satisfacción, la cual puede pasar evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no lo es todo ya que estimular a las personas tiene una dinámica compleja.

De igual forma el factor comunicación se evidencia como una oportunidad para ser mejorada para la institución debido a que esta no existe entre compañeros de trabajo, mientras que se limita a ser de forma vertical entre subordinados y directivos y la única información que fluye entre el personal es la que se refiere a los estudiantes que manejan.

Por tal razón se puede observar que la comunicación que existe en la Institución Educativa Nueva Florida. No es la adecuada para el logro de todos los objetivos organizacionales, ni fomentar las mejores relaciones interpersonales.

7.2. VALORES, CREENCIAS Y ACTITUDES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA.

Las acciones tendientes a crear condiciones laborales favorables al desarrollo de las capacidades y las potencialidades de las personas para mejorar los niveles de satisfacción en el lugar de trabajo y fortalecer la identificación de los integrantes con la institución, así como alcanzar mejor desempeño laboral, generando un impacto positivo al interior de la institución, se sintetizan en la percepción de todos estos elementos como son el sentido de pertenencia, las relaciones interpersonales, la autonomía, el clima laboral, los valores, las percepciones del personal.

Con respecto a los elementos anteriormente mencionados y de acuerdo a la investigación realizada se puede determinar que los aspectos más destacados son los siguientes:

7.2.1. Sentido de pertenencia. Se tiene en cuenta el sentido de pertenencia como factor concerniente al clima organizacional ya que se refiere a la satisfacción personal de cada individuo en la institución, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa y la evaluación justa, para que cada uno de los miembros se sienta realizado.

Teniendo en cuenta lo anterior la razón por la cual los miembros de la institución se sienten a gusto de formar parte de la institución Educativa Nueva Florida, es por la estabilidad laboral que les brinda la institución, lo cual significa que no abarca todos los elementos esenciales del sentido de pertenencia, haciendo que el grado de compromiso de los miembros de la institución no se enfatice hacia el logro de los objetivos institucionales.

En esta parte el sentido de pertenencia hacia la institución actualmente en la Institución Educativa Nueva Florida no es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo ya que el factor más relevante para ellos es la estabilidad económica, es decir parte salarial lo cual quiere decir que la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución hacen que no se promuevan lasos en los cuales se pueda dar origen a un clima organizacional positivo (Véase cuadro 12, gráfico 12).

Con esta situación se puede afirmar que el sentido de pertenencia hacia la institución no puede crecer con satisfacción, ya que en el entorno actual, cargado de deberes y obligaciones, no se deja aprender el sentido de identidad a las personas que deben incorporarse al mundo laboral.

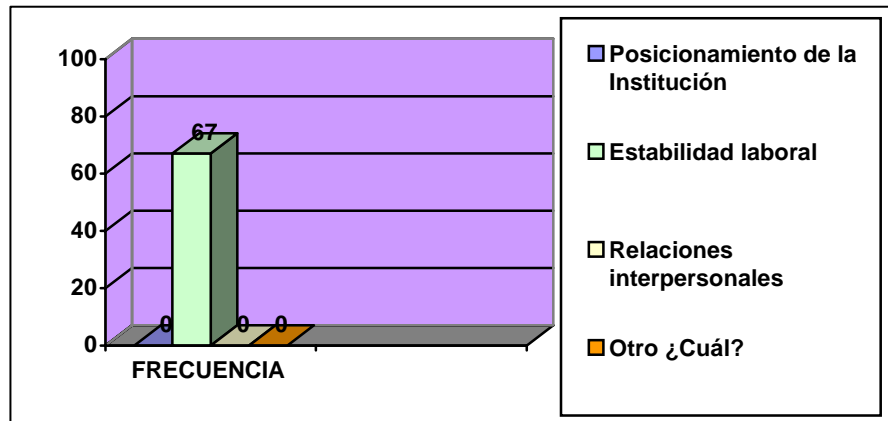
Se detecta que en la institución existe falta de sentido de pertenencia.

Cuadro 12. Sentido de pertenencia de los Docentes de la Institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Posicionamiento de la institución	0	0%
Estabilidad laboral	67	100%
Relaciones interpersonales	0	0%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 12. Sentido de pertenencia de los Docentes de la Institución.



Fuente: Esta investigación

7.2.2. Relaciones interpersonales. Los vinculaos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a lo largo de su vida, el grado de compromiso individual y colectivo de los miembros de la institución depende de los lazos afectivos que se originen y se consoliden mediante el sentido de pertenencia.

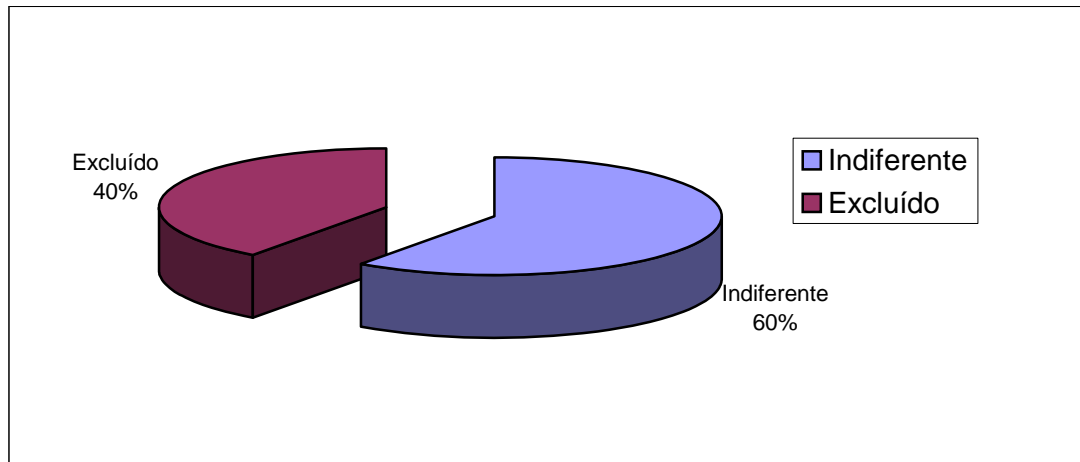
Con base en lo anterior y de acuerdo a la pregunta realizada el 60% del personal encuestado de la institución, se siente indiferente entre sus compañeros de trabajo, mientras que el 40% considera que es excluido entre ellos, esto significa que al interior de la institución, se evidencia la falta de sentido de pertenencia ya que no existen buenas relaciones interpersonales, lo cual afecta directamente al clima laboral (Véase cuadro 13, gráfico 13).

Cuadro 13. Relaciones interpersonales de los miembros de la institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Apreciado	0	0%
Indiferente	40	60%
Excluido	27	40%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 13. Relaciones interpersonales de los miembros de la institución.



Fuente: Esta investigación

7.2.3. Percepción de las instalaciones físicas: El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida laboral y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, autoestima adecuada e integración armónica entre vida familiar.

Sin embargo y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para la institución, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional.

Por él se entiende la percepción que tiene cada miembro de lo que vive.

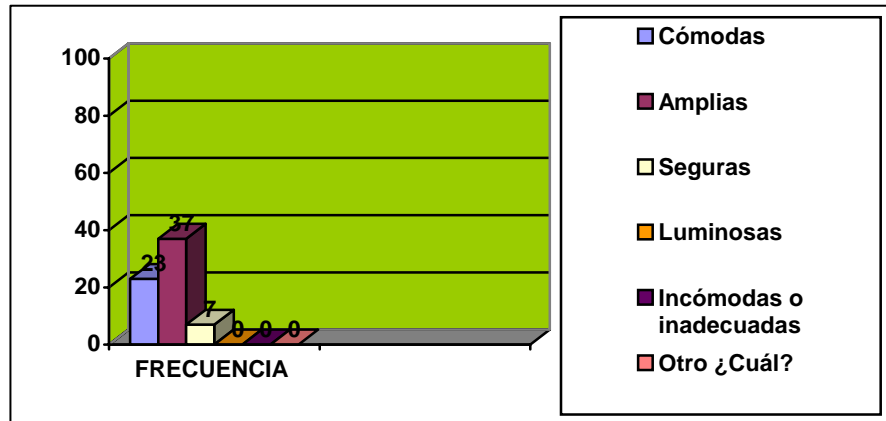
De acuerdo a esto el 55% del personal de la institución Educativa Nueva Florida. Considera que las instalaciones de la institución son amplias frente a un 35% que opina que son cómodas mientras que el 10% restante afirman que son seguras, por lo que se puede observar que los miembros de la institución se sienta a gusto dentro de dicha infraestructura. (Véase cuadro 14, gráfico 14).

Cuadro 14. Percepción de las instalaciones físicas.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Cómodas	23	35%
Amplias	37	55%
Seguras	7	10%
Luminosas	0	0%
Incomodas o inadecuadas	0	0%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 14. Percepción de las instalaciones físicas.



Fuente: Esta investigación

7.2.4. Clima laboral. Las actitudes, valores y creencias de una institución facilitan la apropiación de características que apunta la formación de la cultura lo cual exige que la institución tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos.

De acuerdo a la pregunta realizada con respecto a la percepción del clima organizacional de la institución, el 95% del personal afirma que existe un clima organizacional autoritario, lo que significa que dicho ambiente no es el adecuado para poder desarrollar normalmente sus actividades, por otra parte el 5% de los miembros considera que hay un clima organizacional estable (Véase cuadro 15, gráfico 15).

Los problemas generales de la institución provocan que existan discordia y conflictos entre los docentes y directivos lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante, el cual es considerado por los miembros de la

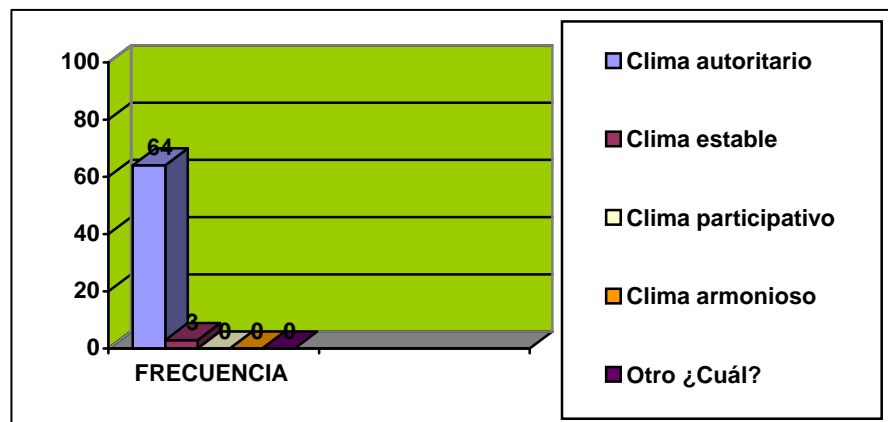
institución Educativa Nueva Florida como un clima organizacional en cierto modo negativo para el desarrollo de la institución.

Cuadro 15. Clima laboral de la Institución

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Clima Autoritario	64	95%
Clima estable	3	5%
Clima participativo	0	0%
Clima armonioso	0	0%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 15. Clima laboral de la Institución.



Fuente: Esta investigación

7.2.5. Percepciones del personal. El trato justo es una cualidad admirable en el ser humano, y una de las múltiples formas de expresión de tolerancia, los elementos culturales basados en la percepción de los miembros de la Institución, hace más efectiva la administración del personal logrando mayor productividad y competitividad.

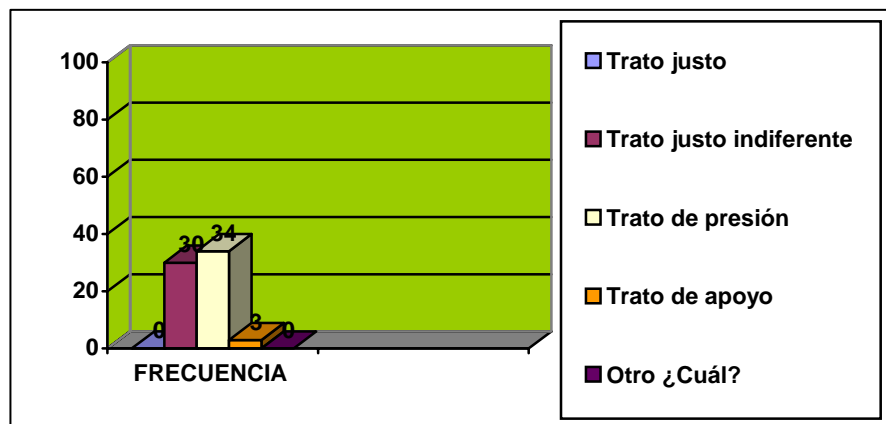
A partir de lo cual el 50% de los encuestados, perciben que dentro de la institución se les da un trato que tiene constante presión el cual es ejercido por parte de la directiva, esto debido a que dentro de la institución se maneja la administración por objetivos, mientras que el 45%, opina que existe un trato indiferente por parte de la institución debido a que las sugerencias que ellos plantean no se tienen en cuenta, y tan solo un 5% considera que reciben apoyo dentro de esta (Véase cuadro 16, gráfico 16).

Cuadro 16. Percepciones del personal.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Trato justo	0	0%
Trato justo indiferente	30	45%
Trato de presión	34	50%
Trato de apoyo	3	5%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 16. Percepciones del personal.



Fuente: Esta investigación

7.2.6. Valores. Los valores forman el corazón del clima organizacional, definiendo lo que es el suceso para la Institución en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la institución como un todo. A partir de los valores se pueden detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la institución, las características personales más valorizadas, los “slogan” que tratan de sintetizar las cualidades de la institución al público externo, entre otras.

De acuerdo a la encuesta realizada, el 30% del personal de la institución, opina que los valores existentes en la institución son los valores económicos mientras que el 30% dice que los valores que priman son los morales y el 40% restante afirman que no se promueven valores al interior de la institución. (Véase cuadro 17, gráfico 17).

El personal entrevistado concuerda que los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula, estando directamente relacionados con los objetivos de la institución.

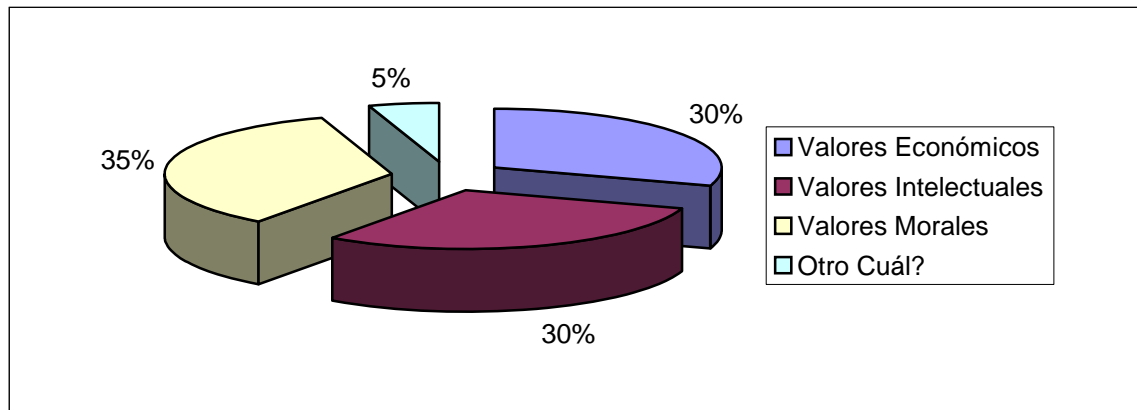
Por consiguiente la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales no es totalmente integra al interior de la institución, ya que para muchos de los docentes el factor económico no es lo más importante al desempeñar sus funciones y este tipo de valores no ayudan a la consolidación de un verdadero clima organizacional donde sus actividades sean motivantes y retadoras.

Cuadro 17. Valores del personal de la Institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Valores Económicos	20	30%
Valores Intelectuales	20	30%
Valores Morales	24	35%
Otro cual?	3	5%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 17. Valores del personal de la Institución



Fuente: Esta investigación

7.2.7. Satisfacción en el puesto de trabajo. De acuerdo a los diferentes estudios realizados los principales determinantes de la satisfacción laboral son entre otros, el reto por el trabajo, las condiciones favorables, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, dentro de la presente investigación los resultados indican que el 60% del personal encuestado, siente agrado hacía el trabajo que realiza por la estabilidad económica que este le brinda, por otra parte el 59% considera que su trabajo es agradable por la experiencia que adquiere en el desarrollo del mismo, mientras que el 10% le interesa su trabajo porque encuentra en él una realización tanto personal como profesional, y tan solo el 20% de las personas encuestadas determinan que hallan gusto en lo que hacen, y finalmente el otro 5% restante no sienten complacencia hacía el trabajo que ejecutan. (Véase cuadro 18, gráfico 18).

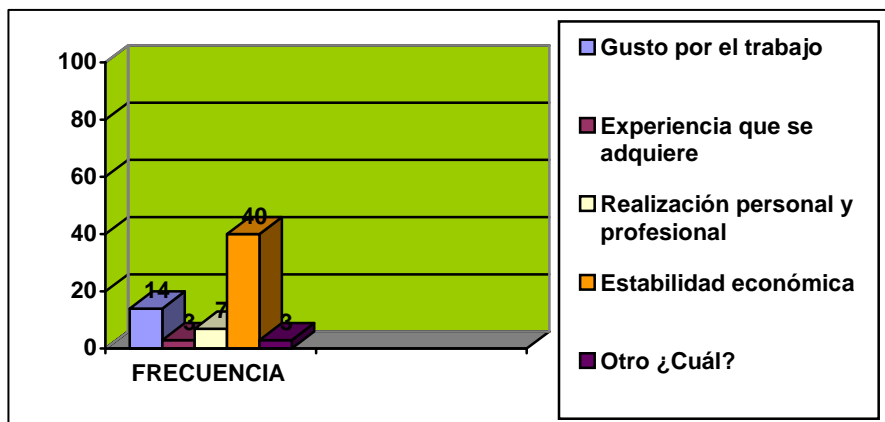
Estos resultados muestran que la satisfacción laboral en la Institución Educativa Nueva Florida esta determinada por el factor económico que su trabajo representa, observando que un porcentaje muy bajo es el que siente gusto hacía las actividades que realiza.

Cuadro 18. Satisfacción en el puesto de trabajo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Gusto por el trabajo	14	20%
Experiencia que se adquiere	3	5%
Realización personal y profesional	7	10%
Estabilidad económica	40	60%
Otro cual?	3	5%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 18. Satisfacción en el puesto de trabajo.



Fuente: Esta investigación

7.2.8. Solución de problemas. Otro de los factores que componen el ambiente laboral es el conflicto, el cual se define como un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir lo planeado, así mismo la forma de resolver los problemas que se presentan, a partir de lo anterior se observa que el 60% de los docentes, admiten que la forma como su jefe le ayuda a resolver las dificultades de su trabajo es proponiendo diversas alternativas de solución, lo que indica que el personal esta dependiendo directamente de sus superiores, generando en ellos un sentimiento de frustración lo que derivan emociones hostiles y destructivas en contra de los directivos o de las personas de quien los provoca. (véase cuadro 19, gráfico 19).

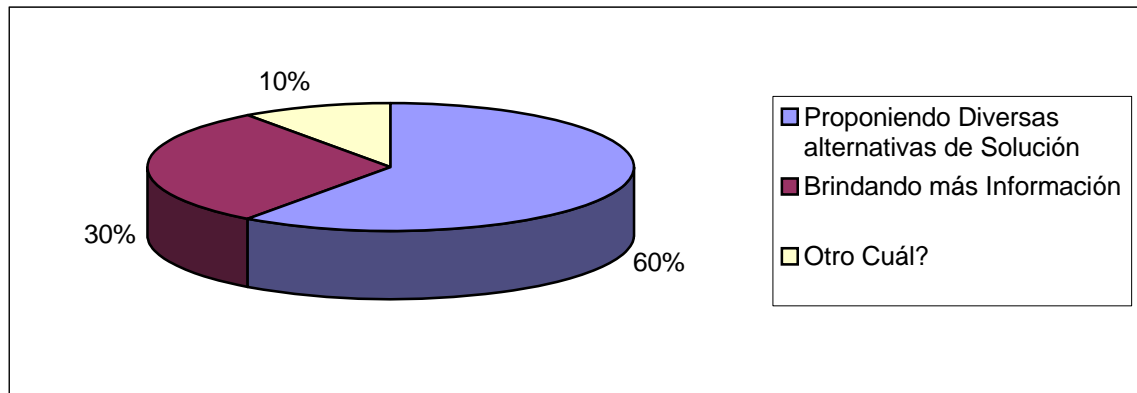
Por otra parte el 30% opina que su Coordinador le brinda más información cuando se presentan dificultades en sus funciones, y el 10% considera que no existe ningún apoyo por parte de su jefe para resolver las diferentes situaciones que se presentan, esto genera tensión que puede llevar a los miembros de la institución a tener sentimientos de presión o agresión.

Cuadro 19. Solución de problemas en la Institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Proponiendo diversas alternativas de solución	40	60%
Brindando más información	20	30%
Delegando autoridad y responsabilidad	0	0%
Otro cual?	7	10%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 19. Solución de problemas en la Institución.



Fuente: Esta investigación

7.2.9. Autonomía. Teniendo en cuenta que uno de los factores que hacen parte del clima organizacional es la satisfacción laboral, y partiendo de que este se define como la actitud del trabajador frente a su propio desempeño, se puede establecer los diferentes niveles de satisfacción que existen en la institución objeto de estudio.

Al hacer la reflexión sobre este factor se observa que el 70% del personal encuestado en la Institución Educativa Nueva Florida considera que una de las dificultades que se presentan en su trabajo es la falta de autonomía, lo que significa que el personal de la institución no se siente facultado para tomar sus

propias decisiones debido a que este proceso esta centralizado en la Rectoría y Coordinación, afectando su satisfacción laboral, lo que induce a una baja eficiencia institucional expresándose a través de conductas como la deslealtad, ausentismo, negligencia, agresión o retiro.

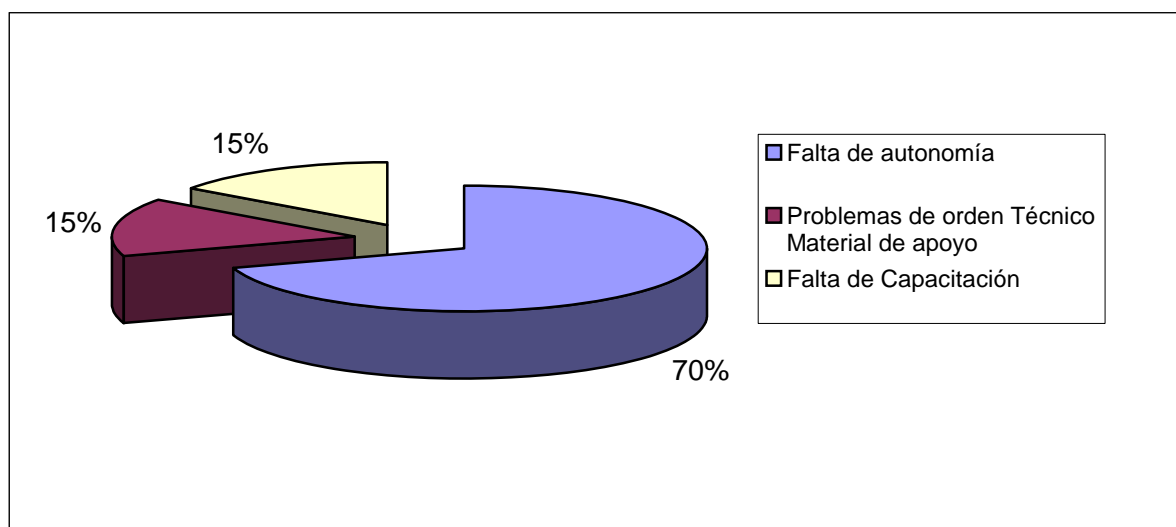
Mientras que el 15% de los encuestados afirman que las dificultades en el desarrollo de su trabajo se deben a los problemas de material didáctico, puesto que no poseen los conocimientos necesarios para afrontar este tipo de situaciones, por otra parte el 15% restante opina que la falta de capacitación afecta el normal desempeño de sus funciones dentro de la organización ya que la institución no cuenta con un programa adecuado de capacitación. (Véase cuadro 20, gráfico 20).

Cuadro 20. Autonomía del personal de la Institución.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Falta de autonomía	47	70%
Problemas de orden técnico	10	15%
Falta de información	0	0%
Falta de capacitación	10	15%
Otro cual?	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 20. Autonomía del personal de la Institución.



Fuente: Esta investigación

De esta forma analizando de que manera influyen los valores, creencias y actitudes en la institución se puede observar que uno de los factores que presenta

relación de dependencia más fuerte con el clima organizacional se refiere al sentido de pertenencia, es decir, cuanto más reconocido y valorizado el docente se sienta, más él tenderá a estar satisfecho con un amplio conjunto variables del clima organizacional.

Pero a pesar de que este es un factor relevante en el ambiente laboral, presenta ciertos conflictos para el personal de la institución ya que dentro de esta los miembros no se sienten como parte integral de ella, anteponiendo la estabilidad laboral como principal prioridad de ellos.

Por ello se puede observar que los beneficios proporcionados por la institución a los docentes no tienen demostrado un influencia muy fuerte sobre el nivel de sentido de pertenencia de los encuestados.

Por otra parte en la institución objeto de estudio aun prevalece un liderazgo autoritario, una presión constante en los docentes y solo se cultivan los valores económicos, todo esto debido a que los directivos no han tratado de adaptarse a los cambios institucionales que en la actualidad se exigen.

De todo lo anteriormente señalado queda claro que cada institución es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una institución (la de los diagramas y las estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales tal es el caso de la institución Educativa Nueva Florida donde su peculiar clima es el producto de todas sus características, sus éxitos y sus fracasos.

7.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA.

El desarrollo de la investigación ha permitido observar y analizar la situación actual del clima organizacional de la institución objeto de estudio, determinando de esta forma las fortalezas y oportunidades por mejorar con las que cuenta.

7.3.1. Fortalezas y oportunidades por mejorar del clima organizacional en la Institución Educativa Nueva Florida. Después de examinar los diferentes resultados obtenidos a través de la encuesta realizada al personal de la Institución Educativa Nueva Florida se puede observar las siguientes características del clima organizacional de dicha institución.

7.3.1.1. Fortalezas. De acuerdo al análisis de resultados, se han detectado las siguientes fortalezas:

- ❖ Se proponen diferentes alternativas de solución para los distintos problemas que se presentan al personal las cuales son provenientes de la Rectoría y directivos Docentes, esto significa que la presencia de la autoridad esta

implícita en cada una de las actividades que llevan a cabo cada uno de los educadores.

- ❖ La infraestructura de la Institución es amplia, cómoda y segura, es decir que las condiciones físicas de trabajo se convierten en elemento fundamental para la satisfacción del personal y por consiguiente para el clima organizacional.
- ❖ Una planta de personal dispuesto al trabajo, en aras de mejorar la calidad de educación.

7.3.1.2. Oportunidades por mejorar: de acuerdo al análisis de resultados, se han detectado las siguientes oportunidades a mejorar:

- ❖ Estructura organizacional rígida la cual no permite el desarrollo armónico de actividades que permitan el crecimiento debido a la existencia de relaciones laborales deficientes y centralización de autoridad.
- ❖ Ausencia de autonomía en el personal para la solución de los diferentes problemas, lo que provoca que los empleados no se comprometan de lleno con sus actividades y de la misma forma se crea una dependencia para tomar decisiones que en ocasiones genera insatisfacción para el cliente y enfrentamientos al interior de la institución.
- ❖ Falta de capacitación continua, lo cual se evidencia en la mala prestación de servicios al cliente, en la calidad de los procesos académicos repercutiendo directamente al clima organizacional de la institución.
- ❖ Escasez de sentido de pertenencia hacia la organización ya que solo se tiene en cuenta el factor económico, generando poco compromiso del personal hacia la institución, de igual forma causa ausentismo del personal ya que este utiliza el tiempo de su horario de trabajo para realizar funciones o actividades diferentes a los relacionados con la institución.
- ❖ La no existencia de oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias, ya que en la organización no se ha creado un sistema de motivación en el cual se incluyan estímulos u otras formas para que los docentes se sientan satisfechos y motivados.
- ❖ El no reconocimiento de los logros de cada trabajador, razón por la cual los miembros de la institución se sienten desalentados para cumplir con sus funciones y superar las expectativas y metas de la organización.
- ❖ La existencia de una comunicación vertical entre jefes y subordinado, lo que generalmente conduce a la desintegración y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización, ya que no se da la retroalimentación que todo sistema de comunicación necesita para ser efectivo. En este sentido

al considerar las relaciones con los superiores se pueden hallar favoritismos por su parte que provocan una tensión y presión en el trabajo.

- ❖ La deficiente comunicación entre compañeros de trabajo, lo que mutila toda vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo, ya que esto crea indiferencia y falta de unión afectando al clima laboral.
- ❖ Las relaciones interpersonales de indiferencia al interior de la institución, lo cual genera frecuentemente comunicaciones insuficientes que originan tensiones psicológicas y sentimientos de insatisfacción en el trabajo. De esta forma las relaciones entre compañeros pueden traer diversas situaciones estresantes, como por ejemplo, rivalidad, falta de apoyo en situaciones difíciles, culpabilización de los errores o problemas, e incluso una total falta de relaciones.
- ❖ La existencia de un proceso de toma de decisiones centralizada, esta situación representa para el trabajo menor satisfacción en el trabajo, mayor tensión y baja autoestima.
- ❖ Presencia de un clima organizacional negativo, en el cual se percibe un aire de desconfianza, indiferencia, falta de compañerismo, falta de solidaridad, incompreensión entre otros factores que conllevan a un ambiente estresante e inadecuado para el personal de la institución.
- ❖ La presencia de un liderazgo autocrático, en donde no existen líderes que guíen y orienten, si no por el contrario jefes que ordenen y presionen a través de normas, reglas, entre otros.
- ❖ La institución no promueve el trabajo en equipo, ya que no fomenta la creación de equipos autodirigidos con misión y visión propias, y de esta manera crea una disyuntiva entre los diferentes miembros de la institución.

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO

Ante una nueva etapa de desarrollo de la institución “Nueva Florida” San Andrés de Tumaco, ha visto la necesidad de mejorar el clima organizacional, buscando una interacción más cercana entre todo el personal que labora en la misma, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias teniendo en cuenta los diferentes factores que hacen parte del clima organizacional para que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia institucional de la misma.

Actualmente son muchas las dimensiones que abarcan el clima organizacional en las instituciones, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de

administrar al personal, dejando de lado al considerar los factores importantes que hacen parte del clima, factores que siempre se ponen de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que esta se sienta en la capacidad de asumir cualquier reto que se le trace, pero de no existir estos factores que permitan entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará en el trabajador y la eficiencia al momento de realizar cualquier actividad que se le asigne.

La presente propuesta se orienta a definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos del clima organizacional para apoyar la labor de la institución.

A través de esta propuesta se facilita el despliegue de todo el ambiente laboral y su gestión destinado al personal con el objetivo de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y los colectivos, reducir los focos de conflictos internos a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Además no se debe olvidar que la personalidad de toda organización esta inmersa en el clima organizacional es decir, por el conjunto de valores, referencias hábitos, ritos, signos, que fundamentan la concepción que la organización tiene de si mismo. Este clima organizacional se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la administración del talento humano como tal.

8.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

8.1.1. Objetivo General. Generar las condiciones para crear un clima organizacional laboral favorable en la institución Nueva La Florida. Que permita fortalecer el bienestar del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

8.1.2. Objetivos Específicos: Se tiene en cuenta lo siguiente:

- ❖ Mejorar la actual estructura organizacional, en termino de flexibilización en la interrelación de departamentos, claridad de funciones y delegación de responsabilidad y autoridad.
- ❖ Proponer un programa de capacitación para el docente con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la institución.
- ❖ Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los docentes se sientan satisfechos.

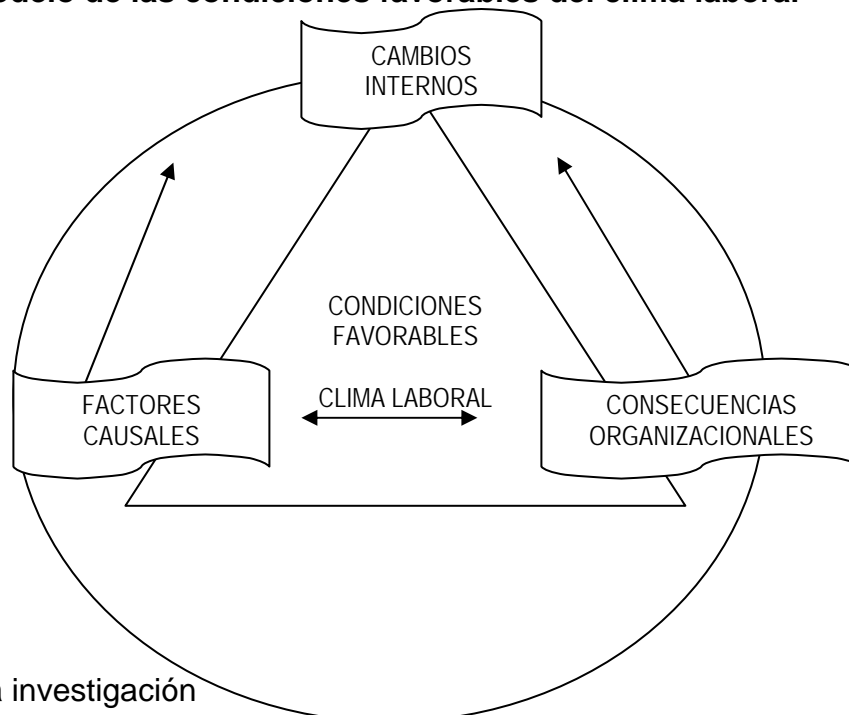
- ❖ Promover un programa de comunicación efectivo, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la institución.
- ❖ Fomentar la instauración de equipo de trabajo autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar las diferentes áreas de la institución.

8.2. MODELO DE LAS CONDICIONES FAVORABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De la investigación realizada dentro de la institución Nueva la Florida de Tumaco con respecto al clima organizacional se deducen las estrategias que la entidad debe desarrollar a corto y mediano plazo, para aprovechar las oportunidades a mejorar, valorando los aspectos positivos (fortalezas), a fin de optimizar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad en el largo plazo.

Se propende por la creación de las condiciones favorables para el optimo desarrollo del clima laboral de la institución objeto de estudio, a partir de esto, se formula el replanteamiento del clima organizacional desde tres fundamentos importantes: los cambios internos de la institución, con relación a estructura, políticas, procesos, estilos de dirección, los factores causales del clima organizacional y las consecuencias organizacionales, los cuales guiaran el fortalecimiento del clima laboral. Para la creación de estas condiciones, se propone el siguiente modelo aplicable a las necesidades de la institución y sus miembros.

Figura 1. Modelo de las condiciones favorables del clima laboral



Fuente: Esta investigación

La especial importancia de este modelo que se propone reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución.

De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características de la institución y de sus miembros.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de cambios internos, factores y de consecuencias organizacionales. Los cambios internos abarcan estilos de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa), políticas, procesos, el sistema formal y la estructura de la institución, mientras que los factores hacen referencia al sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, programas de motivación, otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo como la interacción con los demás miembros, los valores, creencias y actitudes del personal, el sentido de pertenencia, la responsabilidad.

Desde la perspectiva del modelo propuesto para el Clima Organizacional se observa que este es el conjunto de los fenómenos objetivos como son los cambios internos de la organización, (estructura, liderazgo, toma de decisiones), los factores causales y las consecuencias organizacionales de acuerdo al comportamiento, las percepciones y la interacción de sus miembros frente a la organización. Esta integración de los componentes crea obviamente una gran variedad de condiciones para el clima laboral de la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

Por lo tanto la aplicación de dicho modelo proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

8.3. PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la información del personal de acuerdo al análisis y el modelo de las condiciones favorables para el clima organizacional, se presenta a continuación los programas de mejoramiento.

8.3.1. Programa de mejoramiento de la estructura organizacional. Con el fin de mejorar la actual estructura organizacional se ha diseñado el presente programa, teniendo en cuenta las percepciones del personal, los responsables de ejecución será en Comité de Calidad Educativa, recluido dentro del plantel de mejoramiento institucional.

OBJETIVO:

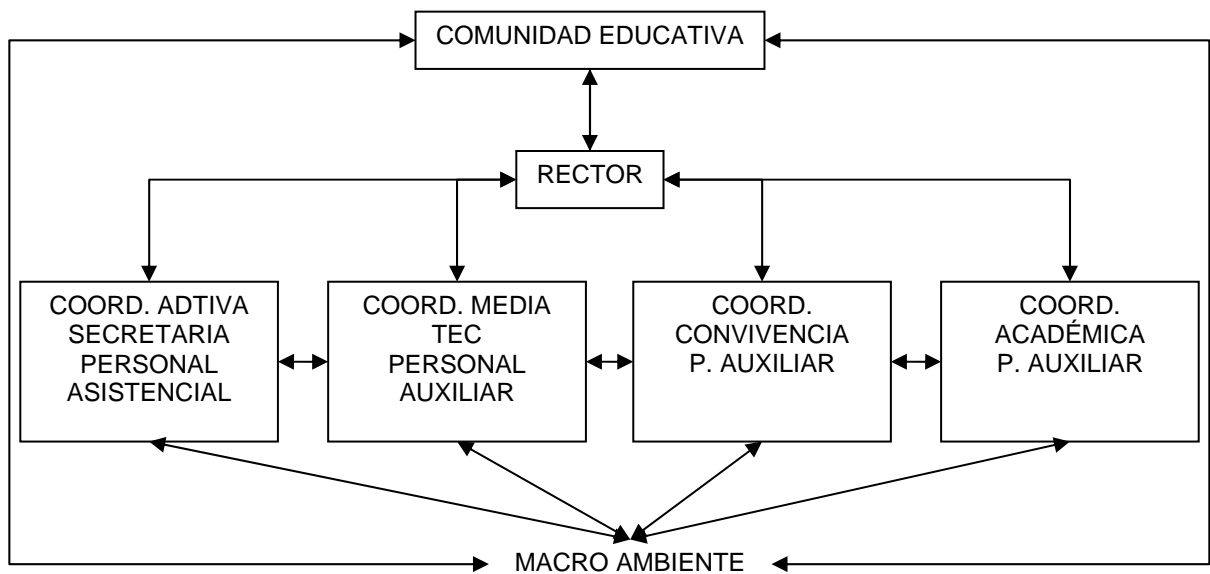
- Mejorar la actual estructura organizacional, en términos de flexibilización en la interrelación de departamentos, claridad de funciones y delegación de responsabilidad y autoridad.

Estrategia: “Diseño de una estructura organizacional flexible”.

Los directivos de esta institución, con el objeto de seguir la pista de las relaciones formales de su organización, deben preparar una estructura adecuada que describa la forma en que se divide el trabajo, y en la cual se evidencia el resultado de las decisiones que se toman en cuanto a las actividades laborales teniendo en cuenta a todos los miembros de la organización.

Para tal efecto se propone la siguiente estructura organizacional:

Figura 2. Estructura Organizacional



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta que la actual estructura de la institución es vertical, se propone una estructura organizacional plana, en la cual se evidencia la integración de los diferentes departamentos y en donde la autoridad y la responsabilidad no están centralizadas en la cúpula, si no que se distribuyen equitativamente entre los diferentes niveles, de igual forma, la comunicación será fluida y de doble vía con el fin de que exista una retroalimentación que permita la interacción de sus miembros y sus componentes.

El término plano se refiere al número de capas organizacionales que existen en la institución mientras menos niveles existan entre el Rector y el personal de Docentes, administrativos, más plana es la organización. El término horizontal se refiere a la interacción que existe entre las áreas para atacar problemas o llevar a cabo tareas en conjunto.

A través de las cuatro coordinaciones conformadas, se clasifican y ubican cada uno de los procesos que realizarán, al interior de la institución Educativa Nueva Florida ya que cada una de las coordinaciones realizará importantes actividades relacionadas con los temas de competencia.

Con base en la estructura organizacional propuesta se debe realizar un trabajo conjunto de revisión y ajuste con el equipo directivo de la institución para mantener una estructura ajustada de innovación, que complete las restricciones actuales de la organización y sirva como escalón para la implantación de la estructura organizacional ideal.

Responsable:

Esta estrategia está en manos del personal directivo docente de la Institución Educativa Nueva Florida, quienes tienen la posibilidad de delegar autoridad y responsabilidad.

Alcance:

Anualmente

8.3.2. Programa de capacitación para el personal de la Institución. Este programa se ha diseñado con miras a la consolidación y fomento del conocimiento como condición esencial para la formalización y desarrollo de la institución. Está dirigido a todo el personal y se busca su vínculo efectivo a la entidad, mediante el apoyo a la gestión general.

OBJETIVO:

Crear un programa de capacitación para el personal con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la institución.

ESTRATEGIA: “Crear un programa de capacitación”

La institución debe concebir a la Capacitación y el Adiestramiento como la necesidad de formar talento humano con un alto nivel de reconocimiento que permita la autosuperación del personal de la institución, a través de un encuentro interactivo, contribuyendo a la descripción e interpretación de las potencialidades individuales y colectivas requeridas para un adecuado desempeño del trabajo.

El cuadro 21 describe las diferentes actividades que se proponen para el programa de capacitación.

Cuadro 21. Programa de capacitación para el personal de la institución

Programa de capacitación						
Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Capacitar al personal con miras a fortalecer su desempeño organizacional.	❖ Capacitación en sistemas de calidad total.	Todo personal	Conferencias, foros y talleres desarrolladas por el SENA, los días 30 y 31 de cada mes.	Trimestral	\$ 500.000 mensuales x 3	No. de personas asistentes. No. de sesiones invitadas
	❖ Capacitación en sistemas de información	Todo personal	Taller práctico en las instalaciones del SENA durante los tres primeros días del mes.	Trimestral	\$ 500.000 trimestrales	No. de empleados asistentes. Total personal de la institución
	❖ Servicio al cliente ❖ Comunidades primero	Todo personal	Taller de conversación: "Servicio al cliente" dirigido por Gerencia General y apoyo Cámara de Comercio.	Bimestral	\$ 300.000	No. de empleados asistentes. Total personal de la Institución

8.3.3 Programa de motivación para el personal de la Institución. Este Programa de Motivación tiene como objetivo proveer las destrezas necesarias a todos los docentes para mejorar realización de sus funciones, puesto que la participación del personal, contribuirá a ampliar sus conocimientos y a desarrollar nuevas destrezas y actitudes que le permitan alcanzar la efectividad y productividad en su desempeño diario.

OBJETIVO:

Crear un programa de motivación en el cual se incluya formas variadas de estímulo para que los docentes se sientan satisfechos.

ESTRATEGIA: “Crear un programa de motivación”

La institución debe motivar a su personal involucrándolos y compartiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas empleando el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades.

El cuadro 22 describe las diferentes actividades que hacen parte del programa de motivación propuesto.

Cuadro 22. Programa de motivación para el personal de la institución

Programa de motivación						
Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Efectuar un programa de Bienestar Social e Incentivos, que permita motivar e integrar a los miembros con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal con la Institución.	❖ Convivencia institucional.	Todo personal	Realizar dos eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal.	Semestral	\$ 1.000.000 por evento	No. de participantes asistentes. No. de participantes convocados
	❖ Motivación laboral y personal	Todo personal	Impartir dos charlas mensuales sobre temas tales como: Motivación; desarrollo organizacional, relaciones interpersonales. Dichas charlas se realizarán en las instalaciones de la Institución con expertos en el tema.	Bimensual	\$ 250.000 Bimensual	No. de personal asistente. Total personal de la institución
	❖ Incentivos casuales	Todo personal	Reconocimiento verbal Un cheque no esperado Entradas para cualquier evento social Mención de honor en público. Reconocimiento de gestiones diversas; Mural de reconocimiento	Izada de Bandera	\$ 300.000 por entrega	No. De personas incentivadas

8.3.4. Programa de comunicación efectiva para la organización. El presente programa esta orientado a mejorar la comunicación entre todo el personal de la institución teniendo en cuenta la generación de distintos soportes de comunicación interna adecuados a los requisitos de sus miembros.

OBJETIVO:

Crear un programa de comunicación efectivo, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la institución.

ESTRATEGIA: “Crear un programa de comunicación efectiva”

Crear y dar a conocer las metas y objetivos de la institución mediante la debida planificación con una serie de normas y funciones preestablecidas de tal manera que se pueda realizar una óptima codificación de toda la información organizacional y así difundir el mensaje a través de los medios adecuados dependiendo del trato y el alcance que se le desee dar a dicha información.

El cuadro 23 muestra el programa de comunicación efectiva que se propone.

Cuadro 23. Programa comunicación efectiva

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Efectuar un programa de comunicación organizacional que permita constituir una verdadera retroalimentación entre los diferentes niveles de la Institución.	❖ Sesiones de resolución de problemas.	Todo personal	Preparar reunión cada mes con los miembros de la institución. En la reunión, solicitar a los miembros que sugieran soluciones a problemas organizacionales independientes del comité de Evaluación y Promoción.	Mensual	\$ 0 por reunión	No. de participación
	❖ Buzón de comunicaciones .	Todo personal	<p>Crear un buzón de sugerencias a manera de urna en la que se depositan por escrito las sugerencias y comentarios del personal.</p> <p>Dicho buzón será revisado semanalmente por parte de los directivos quienes analizarán dichas sugerencias</p> <p>No se tomarán en cuenta los comentarios anónimos</p>	Semanal	\$ 50.000 para la urna	No. de sugerencias recibidas.

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Efectuar un programa de comunicación organizacional que permita constituir una verdadera retroalimentación entre los diferentes niveles de la Institución.	❖ Proverbios y cuentos.	Todo personal	Leer diariamente antes de comenzar la jornada laboral artículos que contengan enseñanzas y reflexiones que se usan para ilustrar y destacar los principios de potenciación para la autosuficiencia.	Formación general	\$ 0	No. de participantes
	❖ Juegos de rol	Todo personal	Realizar una dinámica semanal en la que los participantes se les asignan diferentes papeles en situaciones específicas. Puede escribirles un guión, pero es más efectivo si los participantes improvisan (componen el diálogo conforme va surgiendo) o se toman algo de tiempo para pensar en lo que van a decir.	Semanal	\$ 0	No. de dinámicas realizadas

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
<p>Efectuar un programa de comunicación organizacional que permita constituir una verdadera retroalimentación entre los diferentes niveles de la Institución.</p>	<p>❖ Carteleras.</p>	<p>Todo personal</p>	<p>Colocar una cartelera semanal en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal.</p> <p>Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.</p>	<p>Semanal</p>	<p>\$ 5.000 por cartelera 40 semanales</p>	<p>No. de carteleras publicadas</p>

8.3.5. Programa para fomentar el trabajo en equipo. Este programa está diseñado con el fin de propiciar mediante la interacción, los procesos en los que la agrupación de personas es un patrimonio para la organización enfocado hacia el trabajo complementario a partir de conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo teniendo en cuenta que las ideas suelen combinarse y actuar de manera útil y estimulante por medio de la integración de los miembros, compartiendo el mismo entusiasmo para alcanzar la meta del equipo.

OBJETIVO:

Instaurar equipos de trabajo autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar las diferentes áreas de la institución.

ESTRATEGIA: “Fomentar el trabajo en equipo en la organización”

La organización debe considerar que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, ya que este conlleva a una serie de logros compartidos y satisfactorios que permitan alcanzar las metas y objetivos institucionales.

El cuadro 24 especifica las actividades relacionadas para fomentar el trabajo en equipo.

Cuadro 24. Programa para fomentar el trabajo en equipo.

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo en la institución.	❖ Tormenta de ideas.	Todo personal	<p>Seleccionar un problema o tema, definiéndolo de tal forma que todos los equipos lo entiendan.</p> <p>Pedir ideas por Jefe de área , sugiriendo una idea por equipo, dando como norma de que no existen ideas buenas ni malas, sino que es importante la aportación de las mismas.</p> <p>Dar confianza al grupo, aunque en algunos momentos puede creerse que son ideas disparatadas.</p> <p>Las aportaciones deben anotarse.</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	No. de participantes.

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo en la institución.	❖ Tormenta de ideas.	Todo personal	<p>Identificar las ideas pertinentes. Una vez que se ha generado un buen número de ideas, éstas deben ser evaluadas una por una. Luego se marcan para hacer fácil su identificación.</p> <p>Priorizar las mejores ideas.</p> <p>Los participantes evalúan la importancia de cada aportación de acuerdo a los comentarios del grupo, pero tomando en cuenta el problema definido al inicio de la sesión.</p> <p>Hacer un plan de acción. Una vez que se han definido las soluciones, es necesario diseñar un plan de acción y así proceder a la implementación de las soluciones.</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	No. de participantes

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo en la institución.	❖ Conformación de equipos de trabajo.	Todo personal	<p>Se conformará el equipo de Evaluación en gestión de calidad educativa con un miembro de cada área para orientar situaciones relacionadas.</p> <p>Los miembros de cada grupo pertenecerán a un nivel diferente de la institución, es decir se agruparan los niveles directivos, medios y operativos.</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	No. De equipos conformados
	❖ Método del caso	Todo personal	<p>El instructor otorga a los participantes un documento que contiene toda la información relativa a un caso, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo. Análisis del caso en sesión plenaria. Anotar hechos.</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	No. de participantes. Todo el personal

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo en la institución.	❖ Método del caso.	Todo personal	<p>Es importante que el instructor no exprese sus opiniones personales de manera adelantada del caso.</p> <p>Considerar que en algunos casos no existe una solución única.</p> <p>Señalar puntos débiles del análisis de los grupos.</p> <p>Propiciar un ambiente adecuado para la discusión.</p> <p>Registrar comentarios y discusiones.</p> <p>Guiar proceso de enseñanza con discusiones y preguntas hacia el objetivo.</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	No. de participantes

8.4. PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

Para tal efecto el presupuesto anual que se ha asignado, teniendo en cuenta los diferentes programas y los rubros que se incurren para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento es el siguiente:

DETALLE	VALOR
Programa de capacitación	\$ 4.500.000
Programa de motivación	\$ 4.500.000
Programa de comunicación	\$ 500.000
Asesor	\$ 4.000.000
VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA	\$ 13.500.000

Dicho presupuesto esta sujeto a modificaciones que se puedan presentar en el trayecto de su aplicación.

8.5. REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen viable.

Viabilidad Institucional: Se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la institución Educativa Nueva Florida de Tumaco para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actúe.

Viabilidad Económica: En donde la dotación de recursos financieros es importante para poner en marcha la propuesta, es decir incluirla dentro del presupuesto de la institución con el fin de destinar los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Viabilidad Técnica Operativa: Se hace presente mediante la receptividad de los docentes, al realizar las estrategias propuestas, logrando así un mejor nivel productivo y laboral, teniendo en cuenta el talento humano es el factor más importante para llevar a cabo las estrategias.

Viabilidad Social: Esta corresponde a los beneficios aportados por la propuesta para un beneficio efectivo del clima organizacional de la institución, es decir las ventajas que se obtiene con la aplicación.

8.6. INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo	Indicador	Relación de medida	Resultado esperado
Medir el grado de inconformidad que tienen los trabajadores con las políticas internas de la institución.	Ausentismo	$H - H_{\text{ausentes}}$	Disminución del ausentismo
	Existencia de una estructura organizacional	$H - H_{\text{trabajadas}}$	
Medir el grado de satisfacción de los empleados de la institución	Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} * 100$	80% empleados satisfechos
	Nivel de motivación	Encuestas aplicadas	80% empleados motivados
	Nivel de capacitación	$\frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{total de personas}} * 100$	100% empleados capacitados
Determinar el nivel de alcance de los objetivos institucionales.	Nivel de logro	$\frac{\text{Total objetivos alcanzados}}{\text{objetivos definidos}} * 100$	90% objetivos alcanzados
	Sistema de comunicación	Encuestas aplicadas	Eficiencia en el sistema de comunicación
Evaluar el nivel de actitudes del personal hacia la organización	Estrés y conflicto	$\frac{\text{Total personas con estrés}}{\text{Total personas}} * 100$	Disminución de la presión al personal
		$\frac{\text{Total conflictos resueltos}}{\text{Total conflictos presentados}} * 100$	Disminución de conflictos

9. CONCLUSIONES

- ❖ Analizando los resultados de la investigación se puede concluir que las ideas de los docentes con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el rector con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llegó incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplazaba la cooperación con reglas formales, todo esto afecta de una u otra forma el clima organizacional.
- ❖ Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de la institución Educativa Nueva Florida deben tener en cuenta que el clima organizacional forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y presentarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiada rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.
- ❖ Este estudio permite saber cómo es percibida la organización por sus clientes internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes, en otras.
- ❖ De igual manera se observa como la calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en organización.
- ❖ De la misma forma esta investigación revela que hoy el cambio es permanente, por lo que se hace necesario un diagnóstico continuo de la organización, ya que gran parte de las dificultades permanentes que se viven en la institución, proviene de la adaptación del trabajador a un ideal de responsabilidad, ambiente laboral y la realidad que le demanda mayores exigencias.
- ❖ Además se puede concluir que actualmente la institución requiere de colaboraciones entrenadas, puesto que los nuevos factores de un ventaja competitiva son la información y el conocimiento.

10. RECOMENDACIONES

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- ❖ Implementar programas de motivación, capacitación y comunicación al personal de la institución con la finalidad de educar a los empleados para que efectúen un verdadero clima organizacional.
- ❖ Se debe crear un departamento de talento humano que implante programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- ❖ Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.
- ❖ La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la afectividad y la productividad dentro de la competencia.
- ❖ Ejecutar los programas de capacitación, así como cursos de superación, a los directivos y trabajadores que incluyan materias como: Finanzas, Contabilidad, Dirección y Talento Humano.
- ❖ Fomentar valores en cada uno de los miembros de la instituciones.
- ❖ Crear una cultura de compromiso en donde se pueda delegar responsabilidades al personal.
- ❖ Realizar reuniones con base en la lluvia de ideas para mejorar las actividades que realizan los diferentes miembros.
- ❖ Se recomienda que el rector tome el rol de guía e instructor para ayudar a los docentes a hacer una mejor tarea y desarrollar sus habilidades, de igual forma el rector debe involucrarse más en las actividades diarias del personal, tratando de interactuar de forma más directa para darles más confianza y motivación.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNARD, Chester. La Función del Ejecutivo. Harvard University. 1999.
- DILLANES, Cisneros María Estela y MEDINA, Salgada Organizacional, Gestión y Estrategia núm., 2000, Internet.
- DILLANES, Cisneros Maria Stella y MEDINA, organizacional, gestión y estrategia. Edición 2003
- GARCÍA S. y DOLAN S. "La dirección por valores" MC Graw Hill, 1997
- MAÑAS, M. A., PEIRO, J. M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (1998): El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Universidad de Almería. .
- MEDINA, Cesar y ESPINOZA, Mónica. La Innovación en las Organizaciones Modernas, en Gestión y Estrategia, UAM. 1999.
- MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición MC Graw Hill
- PARSONS, Talcott, Estructura y procesos en Sociedades Modernas. New York Free Press.1998. Mc Graw Hill.
- PARSONS, Talcote, Estructura y procesos en sociedades modernas. New York. Free Press. 2004 Mc Graw Hill
- PETERS, Tom y WATERMAN Robert. En busca de la excelencia Organizacional.
- RODRIGUEZ R. Y otros, "Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de villa clara, Cuba"

WEBGRAFÍA

www.galeon.com

www.gerenteweb.com

www.gestiopolis.com/administracion/climaorganizacional

www.monografias.com/administracionyfinanzas/climaorganizacional

WWW.thehumanorganization.com.es/itsmanagementandvalue

ANEXOS

ANEXO A
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA
MUNICIPIO DE TUMACO

Objetivo: Identificar la situación actual del clima organizacional de la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA** con el fin de formular una propuesta para su mejoramiento y contribuir al logro de relaciones armónicas que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Dirigido a: Directivos, administrativos y docentes

1. ¿Qué opinión tiene sobre la estructura orgánica que actualmente tiene la Institución?
 - a. Adecuada
 - b. Flexible
 - c. Rígida
 - d. Otro Cual? _____

2. ¿Cuales son las oportunidades de trabajo satisfactorias que existen dentro de la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**?
 - a. Las promociones ascensos
 - b. Trabajo retador
 - c. Bienestar social y personal
 - d. Remuneraciones y compensaciones
 - e. No existen
 - f. Otro cual? _____

3. ¿De que manera se reconocen los logros de cada miembro en la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA FLORIDA**?
 - a. Reconocimiento publico
 - b. Recompensas monetarias
 - c. Meritocracia
 - d. Incentivos
 - e. No se reconocen los logros en la Institución
 - f. Otro cual? _____

4. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo?
 - a. Falta de autonomía
 - b. Problemas de orden técnico
 - c. Falta de información
 - d. Falta de capacitación
 - e. Otro cual? _____

5. ¿Por qué le agrada el trabajo que realiza?
 - a. Gusto por el trabajo
 - b. La experiencia que adquiere
 - c. Realización personal y profesional
 - d. Estabilidad económica
 - e. Otro cual? _____

6. ¿De que forma el rector le ayuda a resolver las dificultades de su trabajo?
 - a. Proponiendo diversas alternativas de solución
 - b. Brindando más información
 - c. Delegando autoridad y responsabilidad
 - d. Otro cual? _____

7. ¿Qué tipo de información le brinda el rector para desempeñar con éxito sus funciones?
- Información sobre los artículos
 - Políticas de personal
 - Políticas de empresa en general
 - Otro cual? _____
8. ¿Cómo es la comunicación con el rector?
- Recíproca
 - Vertical
 - Enfrentamiento
 - No existe
 - Otro cual? _____
9. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?
- Recíproca
 - Enfrentamiento
 - No existe
10. ¿Por qué se siente a gusto de formar parte de esta institución?
- Posicionamiento de la empresa
 - Estabilidad laboral
 - Relaciones interpersonales
 - Otro cual? _____
11. ¿Cómo se siente entre sus compañeros de trabajo?
- Apreciado
 - Indiferente
 - Excluido
 - Otro cual? _____
12. ¿Cómo considera las instalaciones físicas de la Institución?
- Cómodas
 - Amplias
 - Seguras
 - Luminosas
 - Incomodas o inadecuadas
 - Otro cual? _____
13. ¿De que forma le hacen participe de las decisiones que toman los directivos?
- Participación individual directa
 - Participación por equipo de trabajo
 - No existe participación en la toma de decisiones
 - Otro cual? _____
14. ¿A través de que se fomenta la educación y autosuperacion en la Institución?
- Conferencias
 - Foros
 - Seminarios
 - Otro cual? _____
15. ¿Como es la capacitación que le brindan para su quehacer docente?
- Adecuada y suficiente
 - Inadecuada e insuficiente
 - No existe capacitación
 - Otra cual? _____

16. ¿Cómo considera el clima organizacional de la Institución?

- a. Autoritario
- b. Estable
- c. Participativo
- d. Armonioso
- e. Otro cual?

17. ¿Cuál es el trato que usted percibe dentro de la Institución?

- a. Justo
- b. Indiferente
- c. A presión
- d. De apoyo
- e. Otra cual? _____

18. ¿De que forma se hace presente el liderazgo en la Institución?

- a. Participativo
- b. Autocrático
- c. Otro cual? _____

19. ¿Cuáles son los valores que maneja la Institución?

- a. Valores económicos
- b. Valores intelectuales
- c. Valores morales
- d. Otro cual?

20. ¿Cómo fomenta la organización el trabajo en equipo?

- a. Grupos formales
- b. Grupos informales
- c. Grupos interfuncionales
- d. Otro cual?

No cuestionario:

Nombre:

Cargo:

Nivel