

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA CONCENTRACIÓN DE DESARROLLO RURAL CONSACA
CDR**

**DAYRA ELIZABETH LÓPEZ LÓPEZ
RAUL EDUARDO CORDOBA PASAJE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORÍA DE INVESTIGACIONES Y POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA CONCENTRACIÓN DE DESARROLLO RURAL CONSACA
CDR**

**DAYRA ELIZABETH LÓPEZ LÓPEZ
RAUL EDUARDO CORDOBA PASAJE**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialistas en Alta Gerencia.**

**Asesor
Dr. LUIZ ALBERTO ARCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORÍA DE INVESTIGACIONES Y POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 de Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Asesor

San Juan de Pasto, octubre de 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. ASPECTOS TEÓRICOS.....	15
1.1 TEMA.....	15
1.2 LINEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 TÍTULO DEL PROYECTO.	15
1.4 EL PROBLEMA.....	15
1.4.1 Planteamiento del problema.	15
1.4.2 Formulación del problema.....	16
1.4.3 Sistematización del problema:	16
1.5. OBJETIVOS.	17
1.5.1 Objetivo general.....	17
1.5.2 Objetivos específicos	17
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	19
1.7.1 Marco teórico:	19
1.7.2 Marco Conceptual.....	37
1.7.3 Marco espacial.....	37
1.7.4 Marco Temporal.....	37
1.7.5 Marco Legal:	38
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
2.1 PARADIGMA Y TIPO DE ESTUDIO.....	39
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	39
2.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	39
2.3.1 Información primaria.	39
2.3.2 Información secundaria.....	40
2.3.3 Población y muestra.	40
2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	42
3.1 LA INSTITUCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO	42
3.1.1 La Educación Técnica en Colombia.....	42
3.1.2 La Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural CDR y el desarrollo regional.	44
3.2 LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CDR.....	44
3.2.1 Perfil Del Bachiller Técnico Agropecuario.....	45

3.2.2	Especialidad En Tecnología Agropecuaria.	48
3.2.3	Naturaleza y Antecedentes.	49
3.2.4	Filosofía.	51
3.2.5	Objetivos Institucionales.	52
3.2.6	Estructura organizacional.....	53
3.3	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	55
3.3.1	Orientación Organizacional.....	57
3.3.2	Administración del talento humano.	63
3.3.3	Estilo de dirección.....	67
3.3.4	Comunicación e integración.....	74
3.3.5	Trabajo en grupo.....	78
3.3.6	Capacidad profesional.	82
3.3.7	Medio ambiente físico.	86
3.3.8	Resumen del diagnóstico.....	91
4.	PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	94
4.1	OBJETIVOS.....	94
4.1.1	Objetivo General.	94
4.1.2	Objetivos específicos	94
4.2	ESTRATEGIAS	95
4.3	PROGRAMAS Y ACCIONES.....	96
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
5.1	CONCLUSIONES	101
5.2	RECOMENDACIONES	102
	BIBLIOGRAFÍA.....	103
	ANEXOS.....	104

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Población institucional del CDR.	45
Cuadro 2. Variables de estudio de la orientación organizacional.....	57
Cuadro 3. Variables de estudio de la administración del talento humano.....	64
Cuadro 4. Variables relacionadas con el estilo de dirección.....	68
Cuadro 5. Variables relacionadas con la comunicación e integración.	74
Cuadro 6. Variables relacionadas con el desempeño en el trabajo en grupo.	79
Cuadro 7. Variables relacionadas con el estudio de la capacidad personal.	82
Cuadro 8. Condiciones relacionadas con el medio ambiente físico.	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Conocimiento de la visión y la misión de la institución.	58
Figura 2. Claridad en los objetivos institucionales.	58
Figura 3. Conocimiento y puesta en práctica de los valores institucionales.	59
Figura 4. Consideración acerca de que si la institución tiene en cuenta al personal para el desarrollo de las actividades de planeación.	60
Figura 5. Percepción acerca de si se cuentan con los recursos necesarios para realizar el trabajo de manera eficiente.	60
Figura 6. Percepción acerca de si cada área de trabajo se mantiene claras las prioridades para el desarrollo de los objetivos.	61
Figura 7. Percepción acerca de si los procedimientos del área de trabajo que garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	62
Figura 8. Percepción acerca de si las funciones de personal están claramente determinadas.	62
Figura 9. Entendimiento acerca del papel que desempeña el personal dentro del área a la que pertenece.	63
Figura 10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	64
Figura 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	65
Figura 12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	66
Figura 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.	66
Figura 14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	67
Figura 15. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	68
Figura 16. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	69

	Pág.
Figura 17. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	69
Figura 18. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	70
Figura 19. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	70
Figura 20. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	71
Figura 21. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	71
Figura 22. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	72
Figura 23. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	73
Figura 24. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	74
Figura 25. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilite el logro de resultados.	75
Figura 26. Me entero de lo que ocurre en la institución, mas por comunicaciones oficiales que informales.	76
Figura 27. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la Institución.	76
Figura 28. En mi área se comparte información útil para el trabajo.	77
Figura 29. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	77
Figura 30. Cuando surge un problema, se conoce con exactitud quien debe resolverlo.	78
Figura 31. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	79
Figura 32. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	80
Figura 33. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	80
Figura 34. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	81

Figura 35. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.	82
Figura 36. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	83
Figura 37. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	83
Figura 38. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	84
Figura 39. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mí desempeño.	84
Figura 40. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	85
Figura 41. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	85
Figura 42. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	86
Figura 43. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.	86
Figura 44. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	87
Figura 45. Mi área de trabajo permanece ordenada.	88
Figura 46. Mi área de trabajo permanece limpia.	88
Figura 47. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	89
Figura 48. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	89
Figura 49. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	90
Figura 50. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA LABORAL ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL.....	105
ANEXO B. MATRIZ DOFA.....	109

RESUMEN

La investigación se desarrolla en el marco de la administración y gerencia organizacional aplicada a las instituciones educativas.

Bajo la certeza que los centros educativos son organizaciones dotadas de un sistema administrativo y gerencial que no siempre cumple satisfactoriamente con sus funciones, la investigación pretende comprender, valorar y sugerir propuestas de mejoramiento del clima organizacional de la institución educativa CDR.

Para la realización del estudio y siguiendo las recomendaciones de Darío Abad Arango, expresadas en su obra "Fundamentos de la Gerencia Moderna", no se pretende levantar información sobre todos los componentes institucionales sino únicamente de la situación actual del clima laboral de la Institución como elemento importante en para el desarrollo adecuado de los procesos gerenciales, administrativos y de planeación.

El resultado es la estructuración de un plan de acción orientado al mejoramiento del clima organizacional de la institución con el fin de lograr una armonía en torno a la eficiencia en el desarrollo de los procesos operativos y el bienestar del personal directivo, administrativo y docente.

El estudio se realizó bajo los parámetros metodológicos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, contenidos en el documento, "La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público"

ABSTRACT

The investigation develops in the framework of the administration and management organizational applied to the educational institutions.

Under the certainty that the educational centers are gifted organizations of a managerial and administrative system that does not always comply satisfactorily with its functions, the investigation intends to understand, to value and to suggest proposals of improvement of the climate organizational from the educational institution CDR.

For the execution of the study and continuing the recommendations of Darío Abbot Arango, aforesaid in its work "Bases of the Modern Management", itself does not intend to raise information on all the institutional components but only of the current situation of the labor climate of the Institution as important element in for the adequate development of the administrative, managerial processes and of planning.

The result is the structuring of a plan of action oriented to the improvement of the climate organizational of the institution in order to achieving a harmony around the efficiency in the development of the operating processes and the welfare of the educational, administrative, and executive personnel.

The study was carried out under the methodological parameters established by the Administrative Department of the civil service, contents in the document, "The Quality of Labor Life for a Culture of it I Publish"

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se desarrollará en el marco de la administración y gerencia organizacional aplicada a las instituciones educativas.

Bajo la certeza que los centros educativos son organizaciones dotadas de un sistema administrativo y gerencial que no siempre cumple satisfactoriamente con sus funciones, el presente estudio pretende comprender, valorar y sugerir propuestas de mejoramiento del clima organizacional de la institución educativa CDR.

El Sistema administrativo y gerencial de una institución educativa, en Colombia, se comprende como uno de los nueve componentes organizacionales fundamentales para el desempeño de la misión institucional y de quienes depende, según el Concejo Nacional de Acreditación (CNA), el grado de calidad y pertinencia de su oferta educativa. Así, junto al Proyecto Educativo Institucional, Personal Docente, Infraestructura Física, Recursos Educativos y otros componentes, el Sistema Administrativo y Gerencial se comprende como el conjunto de políticas, planes, recursos logísticos, administrativos y humanos encargados del funcionamiento, planificación y direccionamiento de la institución educativa.

Como Sistema, está compuesto por varios elementos que se articulan e interactúan según las características y filosofía propias de cada institución. Para la realización del estudio y siguiendo las recomendaciones de Darío Abad Arango, expresadas en su obra "Fundamentos de la Gerencia Moderna", no se pretende levantar información sobre todos los componentes institucionales sino únicamente de la situación actual del clima laboral de la Institución como elemento importante para el desarrollo adecuado de los procesos gerenciales, administrativos y de planeación.

El resultado es la estructuración de un plan de acción orientado al mejoramiento del clima organizacional de la institución con el fin de lograr una armonía en torno a la eficiencia en el desarrollo de los procesos operativos y el bienestar del personal directivo, administrativo y docente.

El estudio se realizó bajo los parámetros metodológicos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, contenidos en el documento, "La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público"

1. ASPECTOS TEÓRICOS

1.1 TEMA.

El presente estudio se desarrollará en el marco de la administración y gerencia organizacional aplicada a las instituciones educativas.

1.2 LINEA DE INVESTIGACIÓN.

Por las características del objeto de estudio, y los objetivos planteados, el presente estudio pertenece a la línea de investigación llamada “Desarrollo empresarial e institucional”, ya que comprende la realización de estudios puntuales, a empresas e instituciones, tendientes al mejoramiento de su eficiencia operacional.

1.3 TÍTULO DEL PROYECTO.

“Evaluación el estado actual del subsistema del clima organizacional de la Institución Educativa Concentración de desarrollo Rural del Municipio de Consacà – CDR”

1.4 EL PROBLEMA.

1.4.1 Planteamiento del problema. El problema consiste en que las instituciones educativas contemporáneas en la actualidad no se están administrando con la misma calidad, orden y rigor que cualquier empresa.

Lo anterior permite afirmar que las instituciones educativas en general, deben contar con un sistema administrativo y gerencial, gracias al cual les sea posible responder a su misión y filosofía organizacional. Sin embargo, las instituciones educativas de este país no siempre cuentan con estrategias metodológicas, y conocimientos administrativos suficientes que optimicen sus resultados y que procuren, no solo una mayor calidad, de su producto, sino también un clima organizacional que brinde condiciones para el desarrollo y crecimiento del talento humano.

La falta de un sistema Administrativo y Gerencial adecuado en las instituciones educativas, se debe en gran parte, a la alta influencia del sistema de organización escolástico y eclesial, el cual, por haber nacido al interior de la iglesia católica introdujo en el sistema educativo, elementos organizacionales más cercanos al

esquema de comunidad religiosa, que al de una organización empresarial; por el perfil profesional de quienes gerencian las instituciones educativas, son pocos los profesionales responsables de la dirección, de los centros educativos con formación en las áreas administrativas y empresariales.

En este marco, el presente estudio pretende evaluar el clima organizacional como componente del sistema administrativo y gerencial de la institución educativa CDR e implementar un ejercicio, que más allá del simple diagnóstico, brinde las pautas para el diseño de acciones enmarcadas en una ruta estratégica orientada a cualificar las condiciones que conforman su clima laboral.

Se ha seleccionado dicha institución por ser de alta trayectoria y reconocimiento regional, y por la disposición de sus directivos para apoyar este tipo de estudios. Al igual que todos los centros educativos de nuestro país, la CDR está direccionada por las políticas educativas nacionales y sus órganos respectivos de inspección y vigilancia en razón de su pertinencia y calidad.

La evaluación del Sistema Administrativo y Gerencial con énfasis en el estudio del clima organizacional, le brindará a la institución educativa conocimientos actualizados y apropiados sobre la manera como se comporta dicho sistema y la forma como los miembros de su comunidad educativa lo perciben.

De igual manera a partir de los resultados obtenidos, se espera brindar a los directivos, y demás miembros de la comunidad educativa, algunas recomendaciones y propuestas de mejoramiento.

Desde el ámbito regional, se espera que los resultados de este proyecto sirvan como fuente de inspiración a otras instituciones educativas del municipio interesadas en aplicar la metodología utilizada anteriormente, en la evaluación y mejoramiento del sistema organizacional.

1.4.2 Formulación del problema. En términos generales y bajo las condiciones actuales existentes, en cuanto a lo expuesto anteriormente, el presente estudio pretende responder a: ¿Cuál es el estado actual del Sistema Administrativo y Gerencial de la CDR y su influencia sobre el clima organizacional y cómo éste determina la calidad y pertinencia de su oferta educativa?

1.4.3 Sistematización del problema:

¿En que condiciones se encuentra el sistema administrativo y gerencial de la institución educativa CDR del municipio de Consacà?

¿Existe un adecuado clima laboral que busque un continuo mejoramiento del ambiente de la institución educativa CDR del municipio de Consacà, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano?

¿Que aspectos técnicos debe considerarse para la implementación de un sistema administrativo y gerencial orientado al mejoramiento del clima organizacional en la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural CDR?

¿Cual es la forma adecuada para organizar la operación y evaluación del clima organizacional de la Institución Educativa Municipal Concentración de Desarrollo Rural CDR?

¿Es viable desde el punto de vista financiero y social la implementación de un sistema administrativo y gerencial, enfocado hacia el mejoramiento del clima organizacional de de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural CDR?

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo general. Evaluar el estado actual del subsistema Administrativo, Gerencial, y la influencia sobre el clima organizacional; y cómo éste determina la calidad y pertinencia de su oferta educativa organizacional de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural - CDR e identificar alternativas de mejoramiento.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Identificar las formas como la comunidad educativa percibe el clima organizacional como componente del sistema administrativo gerencial del CDR buscando un continuo mejoramiento del ambiente de la institución para alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.
- Identificar y proponer estrategias de mejoramiento del subsistema, clima organizacional de la Institución Educativa CDR
- Identificar fortalezas y debilidades del Sistema Administrativo Gerencial del CDR para construir, a partir de ellas, estrategias de mejoramiento organizacional.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Bajo la certeza que los centros educativos son organizaciones dotadas de un sistema administrativo y gerencial que no siempre cumple satisfactoriamente con sus funciones, el presente estudio pretende comprender, valorar y sugerir propuestas de mejoramiento al sistema administrativo y gerencial del CDR a partir

del diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional como importante componente de dicho sistema.

El Sistema administrativo y gerencial de una institución educativa, en Colombia, se comprende como un conjunto de nueve componentes o subsistemas organizacionales fundamentales para el desempeño de la misión institucional y de quienes depende, según el Concejo Nacional de Acreditación (CNA), el grado de calidad y pertinencia de su oferta educativa. Estos subsistemas se articulan e interactúan según las características y filosofía propias de cada institución. Dentro de ellos el subsistema de cultura organizacional y el clima organizacional presentan una importancia innegable sobre el adecuado funcionamiento del sistema.

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. 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 empresa. 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, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por tanto el seguimiento y mantenimiento de un buen clima organizacional posee un efecto directo sobre su desempeño adecuado.

Desde el ámbito profesional, se encuentra la posibilidad de aplicación de los conocimientos de la ingeniería industrial y las ciencias administrativas en el campo de la educación, con la implementación de un sistema administrativo gerencial, que mejore el ambiente laboral para alcanzar una mayor productividad. Hasta el momento, el sistema educativo colombiano se ha diseñado desde el conocimiento socio humanístico y la ciencia de la pedagogía, en diálogo con las ciencias jurídicas (propio de un país convencido que la realidad se transforma a partir de decretos, artículos y normatividades). Se visualiza sin embargo, que al diálogo interdisciplinario que debe fundamentar y orientar al sistema educativo colombiano le hace falta la presencia de las ciencias y teorías relacionadas con las áreas organizacionales, administrativas y gerenciales. La finalidad es dar un paso para incursionar en el sector educativo en la mesa interdisciplinaria que orienta la educación en nuestra región.

En efecto, compete a los profesionales del campo de las ciencias administrativas y la ingeniería industrial formular algunas propuestas o aproximaciones

conceptuales posibles, en este caso, en torno al impacto y a las técnicas de gestión educativa. Para cumplir con este propósito, se trata de aplicar estrategias de autodiagnóstico organizacional, de tal manera que no sea solo como investigación, para levantar información e interpretarla de acuerdo a teorías gerenciales previamente establecidas, sino más bien, buscar que la comunidad educativa pueda tomar conciencia de la forma como están organizados para alcanzar eficazmente las metas expresadas en la misión, la visión y los objetivos institucionales.

Se pretende introducir en el manejo de la institución pública de educación, los elementos conceptuales, metodológicos y técnicos de la gerencia empresarial, tales como la gerencia moderna, la gestión de calidad y competitividad, planeación y desarrollo organizacional aplicado al mejoramiento de la prestación del servicio público de educación. El trabajo a realizar es un aporte a los directivos y docentes que se encuentran al frente de las instituciones públicas de educación y que los convocará a generar un clima institucional propicio al cambio y a las transformaciones que les impone la cultura, en el campo organizacional, financiero, de gestión escolar y participación de la comunidad educativa.

1.7 MARCO DE REFERENCIA.

El presente marco de referencia está construido bajo una lógica inductiva, que parte de los componentes más altos del sistema Gerencial y culmina en los componentes más específicos relacionados con el clima organizacional.

A lo largo del desarrollo del marco legal, marco institucional y marco conceptual se despliega todo lo referente al sistema general de educación colombiana en el interior de las instituciones, siendo mas exhaustivos en lo relacionado con la conceptualización del clima y la cultura organizacional así como los componentes y dinámicas que lo integran y todo lo relacionado con el Sistema Gerencial con el animo de comprender a la institución como un sistema construido por subsistemas, dentro de los cuales el clima y la cultura organizacional hacen parte del todo.

1.7.1 Marco teórico. En el estudio del clima organizacional hay una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y desarrollo del talento humano de una entidad, para así conocer y comprender la forma como los empleados de una institución perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnostico que identifique aquellas áreas de conflicto, como también herramientas esenciales para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

☑ **Definición de clima organizacional.** 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 de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las 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 empresa.
- El Clima, 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: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes se podría llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

☑ **Diferencia entre clima y cultura organizacional.** El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto a qué estudiar sino al cómo estudiarla.

- **Cultura organizacional.** La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma,

una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.⁸

La Cultura organizacional se apoya en varios elementos básicos:

- Las formas que adopta la organización para enfrentar y resolver sus problemas esenciales.
- Los patrones de comportamiento que orientan el desempeño individual dentro de la organización.
- Las normas de conducta que confieren un contenido ético a ese desempeño.

Los valores, principios y tradiciones que deben ser compartidos y aplicados por los miembros activos de la organización.

Los elementos de la Cultura Organizacional inciden en mayor o menor grado en todos los aspectos de la vida empresarial tales como: los procesos de toma de decisiones, la capacidad negociadora, el manejo de conflictos, los sistemas de comunicación, los medios de administrar y motivar al personal, la actitud ante el cambio y la innovación.

Para desarrollar una cultura organizacional funcional, adaptada a las necesidades del medio, vigorosa y dinámica, toda organización deberá estar en condiciones de responder por lo menos los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿Qué objetivos organizacionales se desprenden de esa misión?
- ¿Qué valores organizacionales deben orientar las actividades y los desempeños del individuo y como se articulan esos valores como elementos de una filosofía?
- ¿Qué normas de comportamiento deben guiar la actividad individual para canalizarla hacia el logro de objetivos y metas concretas?
- ¿Qué capacidades y destrezas es menester desarrollar en los individuos para mejorar los desempeños?
- ¿Cuál es el papel del área de administración de personal en el desarrollo de una estrategia adecuada de los recursos humanos, en función de los valores estratégicos y objetivos?

⁸ Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

En resumen la cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

▪ **Clima organizacional.** El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o "salubridad". El clima organizacional tiene muchos sinónimos como son:

- **Satisfacción.** La satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Esta surge de la comparación entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo, o un sentimiento negativo o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. El grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional.
- **Motivación.** La motivación posee componentes afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.
- **Cultura.** La cultura hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, y uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Las descripciones sobre la naturaleza y las variables del clima organizacional van desde un enfoque objetivo que es el dominio de las propiedades de la entidad, a uno subjetivo que son los factores individuales de los empleados, pasando por la descripción entre estas dos posiciones que considera la interacción, entre el empleado y su entorno laboral.

De este modo, el enfoque objetivo estima que el comportamiento de los servidores de una entidad está influenciado por aquellas características peculiares y permanentes de esa entidad. Se establece así, que la manera como el empleado percibe el clima organizacional depende de variables como el tamaño, la estructura, los objetivos de la organización, las políticas, las pautas de comunicación y la tecnología entre otras.

El enfoque denominado subjetivo vincula al clima organizacional con los valores y necesidades de los empleados más que con las propiedades de la entidad en la cual labora.

Desde esta perspectiva se encuentra que:

- Tiende a darse una relación positiva entre la estructura de la entidad, la percepción que los empleados tienen sobre dicha estructura, el tipo de tarea que se desarrolla y el nivel de eficiencia.
- Se da una estrecha relación entre el estilo de liderazgo, el consecuente clima generado y los efectos particulares sobre la productividad y las necesidades de poder, afiliación y realización.
- El otorgar al empleado más autonomía y unir la evaluación del desempeño con programas de estímulos e incentivos influye en el rendimiento.
- Cuanto mayor es el nivel de participación, confianza, e interacción entre superiores y colaboradores y haya una red de comunicación ascendente, descendente y lateral, mayor será la tendencia a la eficiencia de la entidad.

☑ **Características del clima organizacional.** Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Se postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como¹:

a. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

b. Responsabilidad (*empowerment*). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no

¹ Davis, K. y Newstrom, J. . Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. 1999

estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación 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.²

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.

² Ibid.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

La evaluación de estas actitudes conduce al establecimiento de su caracterización en torno a la determinación de su nivel de ajuste de acuerdo a las necesidades de la organización.

Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional. La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar del análisis del clima organizacional³:

a. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

b. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con

³ García Córdoba, F y Flores Santillán J. Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva. 1999

una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

c. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

d. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

e. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

f. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado

que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

g. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

h. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, etcétera.

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas. Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad. En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.⁴

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia

⁴ Olivares Ramírez, B. (1999). "Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy". En: *Adminístrate Hoy* 63 47-50.

producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse. Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, al alterar las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

☑ **Contexto de la cultura organizacional en las empresas colombianas en la organización moderna.** La humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.⁵

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura de la totalidad (Morin, 1983). En otras palabras, el universo es un todo indisociable (Bohm, 1988).⁶

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural.

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

⁵ Koontz, Harold y Wihrich Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.

⁶ Ibid.

De tal manera, la concepción actual de la organización y su administración se aleja cada vez más de los principios y prácticas que florecieron en la edad de la burocracia. Ahora se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.⁷

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura organizacional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postindustrial o postmoderno, que da cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.⁸

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

☑ **Subsistema de gerencia del Talento Humano.** Para lograr sus objetivos, la organización requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar satisfactoriamente sus propósitos.

Existen tres tipos fundamentales de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación,

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El Capital Humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico y a las habilidades adquiridas por un individuo que potencializan sus capacidades. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo". En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

El subsistema de gerencia del Talento Humano lo podemos identificar y caracterizar según los siguientes elementos:

- Administración financiera del talento humano, procesos de selección, seguimiento y evaluación (Oficina de Recursos Humanos)
- Bienestar institucional (calidad de vida, servicios de salud, recreación, crecimiento personal, actualización, sistema de estímulos y reconocimientos etc)
- Manual de funciones, procedimientos y responsabilidades.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el componente humano está dispuesto a brindarle a la organización todo su esfuerzo, conocimiento y capacidad, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Esto permite comprender que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, preocupándose por brindar las mejores condiciones laborales, dinámicas de actualización, escenarios de integración y servicios de bienestar adecuados a las características, funciones y responsabilidades de su equipo.

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo de planear, ejecutar y controlar todas las actividades que se desarrollan en la organización.

Importancia del desarrollo del Capital Humano en la empresa. La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende

principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización.

En la actualidad, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valoradas conforme aun sistema de competencias.

☑ **Subsistema de funciones, estilos y estrategias de dirección.** Otras fundamentales dimensiones tienen que ver con la oferta educativa, pedagógica y didáctica, la dimensión comunitaria y la administrativo-organizacional.

En la dimensión pedagógico-didáctica se evidencia la naturaleza propia de la Institución, pues establece la diferencia con otras institucionales sociales y de su mismo género. Corresponde a su campo específico del hecho educativo escolar, incluyendo los perfiles de estudiante, docente y directivos, los contenidos temáticos, las estrategias, objetivos y fines del aprendizaje y la enseñanza, y sus múltiples interrelaciones.

En efecto, todo el accionar institucional necesita de una gestión eficaz y eficiente del equipo directivo, responsable del seguimiento y control de lo previsto, de la activación y optimización de los recursos humanos, así como también, de todo aquello que surja a partir de considerar el dinamismo del proyecto puesto en acto.⁹

A continuación se presenta un conjunto de elementos teóricos y conceptuales que servirán de guía en la comprensión de la institución objeto de estudio como sistema integral constituido por diversos subsistemas.

- **Gerencia.** Se comprende por gerencia la función empresarial encargada de formular objetivos y políticas, y de marcar el rumbo estratégico de la empresa en cuanto a su organización, motivación, y comunicación.⁷

- **Funciones de la Gerencia.** Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar separadamente

⁹ Proyecto Eduactivo Institucional y Nueva Propuesta curricular Institución Educativa Concentracion CDR

⁷ ARTURO, Nelson Arturo, Organización para la Competitividad, Universidad de Nariño, Editorial Uiversitaria, 1997, pagina 13

cada función del proceso. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, sea subdividido, y cada parte o componente, discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

- **Planeamiento.** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.

Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades y proyectos a corto plazo.

Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

- **Organización.** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

- **Dirección.** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

- **Control.** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito inmediato es medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas o encauzar la ejecución de las acciones en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes, por eso, muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

- **Gestión Empresarial.** La gestión empresarial está basada en los conocimientos, actitudes y habilidades para el desempeño gerencial y el manejo de:

- La identidad corporativa: visión, misión, valores corporativos, aspectos legales
- Los recursos empresariales: Físicos, Financieros y tecnológicos
- Las relaciones con el entorno: clientes, proveedores, empleados, DOFA, comunidad.
- La aplicación de las herramientas administrativas, sistemas y procedimientos.

Planeación y efectividad Institucional. La planeación Institucional es uno de los procesos fundamentales de toda organización, entre ellas, las instituciones educativas. El concepto implica que la institución tiene visualizado su futuro, está comprometida con un proceso de mejoramiento y puede demostrar qué tan bien cumple su misión y sus planes.

A través de su declaración de misión, indica para qué está en la comunidad, a quiénes atiende y cuáles son sus valores fundamentales. Por otro lado, cada institución identifica de una manera u otra su situación a corto, mediano y largo plazo, es decir, su visión de futuro.

La planeación se concibe como un proceso con el que se busca cumplir exitosamente la misión institucional a través de la búsqueda de información pertinente, veraz y oportuna, que permita identificar asuntos relevantes del futuro y establecer acciones que permitan alcanzar una visión determinada, aminorando las debilidades y nutriendo las fortalezas de la institución, previniendo los riesgos y tomando partido de las oportunidades que existen en el medio.

La planeación, como función institucional permanente y cíclica, permitirá precisar a dónde se quiere ir, cómo se intenta arribar a ese escenario, con qué recursos se dispone, cuáles son los recursos necesarios o al menos indispensables, cuáles requieren obtenerse y de qué manera se están alcanzando los objetivos

conducentes a la meta fijada. La evaluación periódica de los logros de la institución, por otra parte, ofrece información precisa acerca del cumplimiento de su misión y sus metas; estos datos son esenciales para rectificar, continuar, sostener, desarrollar o eliminar programas académicos y de servicio.

- Proceso de planeación Institucional. La institución debe tener establecido un proceso organizado de planeación que le permita ser más efectiva en el cumplimiento de su misión. Este proceso, adecuadamente documentado, se convierte en el bastón del desarrollo de la institución.

Este proceso debe tener como producto un Plan de Desarrollo Institucional, puesto en marcha en función de la filosofía y misión institucionales, y que contenga los planes estratégicos y operativos, incluyendo el establecimiento de objetivos, metas, proyectos y programas observables y medibles.

El Plan señalado define los resultados que se esperan en la institución y que son consistentes con su misión. La planeación es un proceso integral y, por lo mismo, cubre tanto el área educativa de la institución, particularmente sus programas educativos, como los servicios de soporte educativo, los procesos administrativos y los recursos humanos, materiales y financieros.

El documento que resulte del proceso de planeación estratégica y operativa debe difundirse en la comunidad académica y asegurarse de que ésta lo conoce. La participación de la comunidad académica: directivos, órganos de gobierno institucional, investigadores, profesores y alumnos, es indispensable en el proceso de planeación.

Los resultados de este proceso deben aplicarse en las acciones educativas, administrativas y promocionales de la institución.

Al igual que con la filosofía institucional, es de suma importancia que todos los colaboradores de la institución, particularmente los profesores, conozcan el contenido de la planeación vigente, y sepan cómo contribuyen con su trabajo a su ejecución exitosa y, por tanto, a conseguir las metas establecidas como parte del proceso de planeación.

Desarrollar un proceso respetable de planeación requiere de una infraestructura mínima, por ello, la institución debe contar con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación, así como para desarrollar las actividades que se incluyen en los planes, lo que hace vital planear con el conocimiento de cuáles recursos se requerirán para desarrollar los planes.

Un error que se comete frecuentemente es realizar la planeación una sola vez. En otras ocasiones, se preparan los planes y su ejecución recibe poco seguimiento. De ahí que la planeación sea un proceso permanente que requiere ser continuamente actualizado y supervisado.

La planeación es fundamentalmente un proceso para tomar decisiones. Uno de los ingredientes básicos para la toma de decisiones es contar con los datos adecuados para hacerlo, tanto del interior de la institución como de su entorno. Por ello, la investigación institucional juega un papel importante en el proceso de planeación.

La planeación debe ser un proceso continuo y sistemático que incluya la actividad de investigación institucional como apoyo al mismo proceso.

El proceso de investigación institucional puede estar centralizado o descentralizado. Incluye actividades como la recolección, análisis y difusión oportuna de datos; uso de reportes y estudios externos; diseño e implementación sistemática de estudios internos relacionados con estudiantes, programas, profesorado, personal, instalaciones, equipamiento, servicios y finanzas.

- **Efectividad institucional.** La efectividad institucional indica qué tan bien la institución cumple su misión o propósito y qué tanto está logrando sus metas. Ésta evaluará cada dos años, por lo menos, el cumplimiento de sus metas institucionales.

La institución debe evaluar periódicamente en qué medida y forma está logrando sus planes y programas de acción para retroalimentar de manera continua su planeación institucional.

Son elementos básicos en la medición de la efectividad institucional la autoevaluación periódica –basada en la investigación institucional–, la medición del grado en que se están alcanzando los objetivos y metas y la retroalimentación de tal información al proceso de planeación y mejora.

Para el caso de una institución educativa, las mediciones de efectividad pueden ser, entre otras, la evaluación de la calidad de las instalaciones y equipamiento, los resultados de pruebas estandarizadas, índices de egreso, titulación, reprobación y retención, resultados de pruebas de admisión, índices de colocación de egresados en el trabajo, resultados de exámenes nacionales, opinión de los empleadores, de los egresados y de padres de familia, la medición del impacto de las acciones de la institución en la sociedad, y los estudios de seguimiento de egresados.

A la hora de hacer evaluación institucional, más que utilizar un método único, se recomienda emplear un amplio rango de herramientas que le permitan medir su efectividad y que use esa información para mejorar la calidad de sus programas educativos y de sus servicios.

1.7.2 Marco conceptual:

PEI: proyecto educativo institucional. En general, los PEI son una estrategia para el mejoramiento de la calidad de la educación que obedece a una política de auto-regulación.

Instrumento normativo. documento destinado a orientar las normas de las organizaciones

Clima organizacional el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Cultura organizacional la cultura organizacional conocida también como, atmósfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización, creando un ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Ámbito laboral. Contempla las actitudes, necesidades, expectativas y comportamientos de los servidores o empleados en lo que a motivación hacia el cargo, conocimiento del campo de trabajo (previo al ingreso y en el cargo mismo), ejercicio del cargo (rendimiento y satisfacción), y relaciones institución-servidor (carrera administrativa; selección y ubicación laboral; capacitación; diseño y divulgación de objetivos institucionales; bienestar social; planeación; planta física e implementos de trabajo); y por último, actitud del servidor o empleado hacia la entidad.

1.7.3 Marco espacial. El marco espacial bajo el cual se circunscribe la presente investigación corresponde a la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural CDR. Ente educativo, de carácter público del orden municipal, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente que elabora y maneja su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponde.

A raíz de la reforma educativa, el CDR se ha convertido en una nueva Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural CDR, con un número de estudiantes de 330 bachilleres Agropecuarios para un total de 465 estudiantes.

1.7.4 Marco temporal. El marco de análisis de la información para el desarrollo de la investigación, básicamente corresponde a los años 2005 – 2006, no obstante los resultados del estudio poseen una aplicación hacia el futuro mediante la ejecución de las acciones en el corto y mediano plazo.

1.7.5 Marco legal. La ley marco o ley general de educación colombiana 115 de 1994 dispone principios rectores sobre los objetivos, principios y procedimientos que deben seguirse en materia educativa.

En primera instancia señala que la educación en Colombia es un derecho fundamental y por ello es deber del estado garantizar su acceso.

Señala como otra función estatal la garantía de vigilar por su calidad, desarrollando procesos y estrategias de control, inspección y vigilancia. Para ello las instancias competentes del estado exigirán la implementación de estrategias de planeación, acreditación y evaluación permanentes de las instituciones que ofrecen el servicio educativo.

Dicha ley dispone en su artículo 73 que “cada establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesario, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.

Así mismo uno de los decretos reglamentarios, expedido seis meses después de la Ley 115 (decreto 1860 de agosto 3 de 1994) establece la elaboración de proyectos educativos institucionales como un mecanismo para expresar la forma como se han decidido alcanzar los fines de la educación en cada establecimiento, y para conseguir la autorregulación de las instituciones educativas.

Lo anterior permite comprender que la implementación de un sistema de gerencia y de planeación institucional, para el caso de las instituciones educativas, no es solo una necesidad sino también un deber que debe cumplirse en función de responder, mas que a las exigencias de tipo normativo a los desafíos del mundo contemporáneo y a los conocimientos y tecnologías producidas por las ciencias empresariales y administrativas.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 PARADIGMA Y TIPO DE ESTUDIO

El desarrollo del estudio del clima organizacional de la institución educativa CDR se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo en función de garantizar el logro de los objetivos y darle una solución al problema planteado, por medio de una investigación descriptiva y analítica, basado en las técnicas de recolección de información primaria y fuentes de información secundaria.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se siguieron los métodos: inductivo deductivo y de análisis y síntesis, bajo algunos los parámetros metodológicos establecidos en la planeación estratégica.

Los resultados del estudio son una herramienta fundamental para tomar decisiones sólidas y valederas, orientadas al planteamiento de acciones integrales al problema de investigación planteado.

En el desarrollo de la investigación se distinguen claramente dos etapas: una de diagnóstico, orientada a estudiar la situación actual y a identificar las causas y efectos relacionados con el problema actual, obteniendo como resultado una matriz DOFA como base para el planteamiento de una solución estratégica; y la segunda etapa comprende el planteamiento de una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, contenida en unos objetivos que expresan sus alcances, el planteamiento de estrategias, programas y acciones.

2.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

El desarrollo de este estudio se efectuó mediante la consulta de fuentes de información primaria y secundaria, con las cuales se pudo profundizar el tema, obteniendo información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

2.3.1 Información primaria. Se consideró la recopilación de la información pertinente directamente sobre la fuente. Debido a que se trata de una investigación aplicada y teniendo en cuenta el marco metodológico, ello exigió la utilización de las siguientes técnicas de recolección de información:

- **Observación:** Se efectuó con el objeto de conocer el panorama general y el contexto bajo el cual se desarrolla la investigación. La observación se realizó de manera deliberada para establecer las condiciones actuales bajo las cuales se viene trabajando en la institución. Mediante este método el observador toma nota de los datos que el considera mas relevantes para profundizar en la investigación.
- **Encuestas:** Se efectuaron a nivel de los directivos, docentes y personal administrativo de la institución educativa CDR, cuyo instrumento esta basado en el actual formato utilizado por el gobierno colombiano para evaluar a las instituciones publicas en lo relacionado con el clima laboral, cultura organizacional y aptitudes para el cambio. Este instrumento que ha sido validado en la práctica por los organismos promotores de la calidad de la prestación de los servicios públicos, ha sido mejorado y adaptado a las características de la institución educativa CDR, una institución del Estado de carácter publico, con función educativa y de modalidad tecnológica y agropecuaria. Con el desarrollo de las encuestas se pretende evaluar el estado del clima organizacional que se vive en la institución, y recolectar información para analizar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad con el cumplimiento de la misión, objetivos y propósitos de la institución.

2.3.2 Información secundaria. La información secundaria corresponde a la información escrita existente útil para el desarrollo del tema de investigación. La primera fuente de investigación corresponde a la revisión de documentos relacionados con el tema de investigación en el interior de la institución educativa. Igualmente se consultaron otros documentos y páginas de Internet que permitieron la conceptualización de cada una de las variables consideradas para la caracterización del clima organizacional en la Institución.

2.3.3 Población y muestra. El trabajo de campo consideró la realización de un Censo, consistente en la aplicación de una encuesta teniendo como universo poblacional a directivos, docentes y personal administrativo de la institución educativa CDR en el municipio de Consacà, por ser ellos quienes cuentan con información y responsabilidad directa con el componente institucional objeto del presente estudio.

La población de los subgrupos es el siguiente:

Docentes en básica primaria:	36.
Docentes en secundaria:	78.
Directivos:	6.
Administrativos:	15.

Por ser un número reducido de personas y por tratarse de una población cautiva, se trabajo con todos los sujetos del universo poblacional.

2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento de la información se realizó bajo la metodología propuesta y mediante la presentación de las variables tabuladas, gráficos y tablas mediante una base de datos en Microsoft Office Excel, permitiendo el análisis y visualización de los principales resultados de la investigación.

Bajo los parámetros metodológicos se sigue un proceso lógico para la obtención de los resultados finales del estudio. El tratamiento de la información guarda correspondencia con el seguimiento de este proceso. Significa que el estudio de las variables se ajusta a la metodología.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 LA INSTITUCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO

Toda institución educativa ofrece un producto llamado servicio educativo, y posee un patrimonio basado en el flujo de capital y la administración del recurso humano. De igual manera posee una estructura organizacional que permite la distribución de funciones y responsabilidades, un sistema de información, unas oficinas o dependencias encargadas de la administración de sus bienes y de la planificación de sus gastos e inversiones.

Desde esta perspectiva, La Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural de Consacá - CDR tiene un amplio campo de funciones relacionadas con el desarrollo de la región, mediante:

- La participación en las actividades que se realizan a nivel regional en coordinación con instituciones públicas, privadas y de la comunidad en general, mejorando los canales de comunicación y conformando redes y alianzas entre el CDR y estas organizaciones, que conduzcan a una mayor integración para el conocimiento y la intervención en la dinámica regional y en la contribución a la construcción de la nación.
- La adopción de formas flexibles de la academia y la investigación con relación a los objetivos regionales, estimulando a docentes y estudiantes al trabajo permanente del análisis de la cuestión regional y del contexto nacional e internacional.
- La movilización del talento humano de La Institución para contribuir a los procesos de desarrollo, buscando perfeccionar las actitudes y la capacidad para la generación de conocimiento en torno a los principales problemas de la realidad regional y local.
- La contribución del CDR al desarrollo social y comunitario a través de su participación en el desarrollo regional, buscando que todos los actores regionales sean conscientes de las funciones de los demás y de los factores que alientan o impiden un mayor compromiso regional.

3.1.1 La educación técnica en Colombia. Desde hace algún tiempo algunas voces, han venido anunciando el fin de la educación Técnica debido a su “obsolescencia y baja rentabilidad”. Sin embargo un examen de las estructuras educativas muestra que aquella representa, con frecuencia, un sector relevante

del Sistema Educativo y puede llegar a ser preponderante en el desarrollo de las regiones o países.

Lo anterior se ha constituido en una inquietud explícita en los debates nacionales sobre educación, sobre lo cual ha resultado difícil llegar a un consenso. Entre las materias en discusión se encuentran no solo cuestiones relativas a la estructura, contenido, metodología y financiamiento de este tipo de educación, sino también elementos sobre la equidad e incluso los objetivos fundamentales de la educación secundaria pública.

En este contexto, de forma general los principales problemas que afronta la educación técnica en Colombia, son los siguientes:

- El inmenso adelanto tecnológico aportado por las ciencias a lo pedagógico y laboral, no ha sido asimilado por las instituciones, observándose un atraso significativo en cuanto a contenidos, capacitación de docentes, programas ofertados, material educativo y espacios físicos.
- Los programas educativos brindados por los Institutos Tecnológicos y Agropecuarios en Colombia, según el análisis interno del CDR, no responden adecuadamente a las necesidades actuales de los usuarios del servicio educativo, debido a una evidente desarticulación con los medios productivos.
- Por otra parte al interior de cada plantel educativo las áreas académicas y técnicas no se complementan, afectando y segmentando los procesos educativos; de igual manera las modalidades técnicas existentes en cada colegio no se articulan entre sí generando islas y parcelando el conocimiento.
- En la mayoría de los colegios técnicos de Colombia, persisten modalidades con un alto nivel de atraso y obsolescencia referente a la modernidad y desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- En virtud de los puntos anteriores se observa que los Docentes, requieren en el mejor de los casos actualizarse y cualificarse.
- A la urgente necesidad de capacitar y actualizar a los formadores, se suma la carencia de un mobiliario y dotación adecuados, ya que los equipos de los talleres presentan como mínimo 30 años de atraso tecnológico y muchos de los equipos y máquinas no son adecuados para procesos didácticos.
- La infraestructura física de los planteles presenta en su gran mayoría problemas de mantenimiento y de diseño constructivo que ameritan su reparación y rediseño.

Los anteriores son de manera general los principales problemas por los cuales atraviesa la educación Técnica, Tecnológica y Agropecuaria en el país, razón por

la cual los mismos deben ser abordados con rigurosidad y seriedad por todos los actores comprometidos, para de esta manera identificar posibles soluciones y tomar los correctivos necesarios, para su adecuado ajuste y validación.

3.1.2 La institución educativa concentración de desarrollo rural CDR y el desarrollo regional. Los elementos y tendencias de cambio mencionados anteriormente han llevado al Estado y la sociedad a la necesidad de preguntarse por conocimientos concretos de su entorno (realidad física, socioeconómica y cultural), que permitan potenciar, desde los niveles subregionales, los procesos de planeación y gestión del desarrollo.

Desde esta perspectiva, y atendiendo al ámbito territorial municipal de la Nueva Institución Educativa Municipal CDR, ésta debe comprender que el desarrollo de Consacá y su área de influencia, es una cuestión que atañe no solo al colectivo social, esto es a todos sus agentes sociales: institucionales, colectivos e individuales, sino que entre ellos está llamada a jugar un papel de actor protagónico, tal como se reconoce hoy en todos los países del mundo.

La Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural CDR como actor social regional y local, se debe interpretar como integrante de una comunidad y a su pertinencia en el actuar (docencia, investigación y proyección social) para la solución de los problemas del desarrollo de su entorno territorial.

En consecuencia La Institución Educativa CDR debe asumir la responsabilidad de su nuevo lugar en la sociedad, convertirse en agente de cambio y desarrollar las competencias que los nuevos tiempos le exigen.

Esta nueva Institución debe propender por una sólida formación técnica-tecnológica, cultural y ética, acompañada de valores de libertad, solidaridad, tolerancia y responsabilidad, para liderar procesos de desarrollo en la Región de Nariño y de Consacá, soportados en la investigación, y para contribuir al avance de la ciencia y la tecnología en un contexto de servicio a la comunidad.

3.2 LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CDR.

La mayor parte de la población estudiantil proviene de estratos 1 y 2, es decir de población vulnerable, se atiende igualmente a menores de población en condición de desplazamiento, a quienes se les concede cupos bajo condiciones especiales.

El cuerpo docente está conformado por 36 docentes en básica primaria y 78 docentes en secundaria, 6 directivos y 15 administrativos.

La ubicación de la institución corresponde al Departamento de Nariño, Municipio de Consacá. El Bachillerato Tecnológico y Agropecuario. El CDR es una

institución educativa de carácter público. Composición de La Población Institucional del CDR se detalla en el cuadro 1.

Cuadro 1. Población institucional del CDR.

Sedes que la Conforman	Estudiantes y Docentes	
Escuela Hatillo, Rumipamba, San José del Salado y Guabo. CDR	135 330 36 78 6 15	Estudiantes para primaria. Estudiantes. Docentes en básica primaria. Docentes en secundaria. Directivos. Administrativos.

Fuente: CDR

3.2.1 Perfil del bachiller técnico agropecuario. Es el conjunto de características que debe reunir el estudiante una vez haya egresado de La Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural, para cumplir con las tareas que demanda la satisfacción de las necesidades del campo de trabajo y que le permitan desempeñarse en una profesión u oficio.

Dichas características están dadas por la definición del papel que debe desempeñar el estudiante según las necesidades, e intereses o perspectivas de su comunidad.

En la formación del perfil profesional debe destacarse las cualidades humanas, sociales, éticas y valorativas estimuladas por el desarrollo del programa y currículo en general.

Por lo tanto el bachiller egresado de nuestra institución educativa, debe poseer una formación general que lo garantice como bachiller colombiano y una preparación técnica que lo capacite para que se incorpore en forma óptima y segura en su medio, haga un uso racional de los recursos para su propio beneficio, el de su comunidad y el del país en general.

El bachiller técnico debe ser capaz de comprender la problemática socioeconómica del medio rural y buscar formas óptimas y seguras con su medio socioeconómico, cultural y natural.

Todo lo anterior implica que esté en condiciones de interactuar en forma especial con el suelo agrícola y los demás recursos renovables, con las explotaciones de plantas y animales y la administración de fincas, con el manejo, mantenimiento y conservación de máquinas, equipos e instalaciones agropecuarias y con los

procesos de participación consciente y activa en los procesos de desarrollo de su comunidad.

- Habilidades en el manejo del suelo y otros recursos naturales renovables.
 - Diseño de planes de rotación de cultivos.
 - Reconstrucción de suelos de cultivos agotados.
 - Diseño de obras sencillas para el mantenimiento y conservación de suelos.
 - Obtención de muestras de suelos para análisis de laboratorio.
 - Aplicación de correctivos y fertilizantes de suelos en forma útil y recomendable.
 - Protección y aprovechamiento racional de la fauna útil a la agricultura.
 - Administración adecuada del agua.
- Habilidades en explotación productiva de plantas, animales y administración de fincas.
 - Planificación, ejecución, control y evaluación de proyectos agropecuarios empresariales.
 - Ejecución de labores o faenas propias de explotación de conejos, curíes, piscicultura, aves y bovinos.
 - Procesamiento en forma doméstica de productos derivados y subproductos de la explotación de plantas y animales.
 - Elaboración de presupuesto para el funcionamiento de las explotaciones agropecuarias.
 - Compra acertada de insumos, herramientas, maquinas e implementos agropecuarios.
 - Venta acertada de productos derivados y subproductos agropecuarios.
 - Control de trabajadores de acuerdo a los requerimientos de las explotaciones agropecuarias.

- Mantenimiento y conservación de maquinas e instalaciones agropecuarias.
- Manejo, mantenimiento y conservación de pequeñas medianas maquinarias y equipos de suelo de tracción animal o mecánica, etc.
- Medición de fincas y levantamiento de croquis.
- Elaboración de planos sencillos e instalaciones agropecuarias.
- Elaboración de maquetas sencillas de algunas instalaciones agropecuarias, conejeras, gallineros, porquerizas, establos y pesebreras, etc.
- Efectuar pequeñas operaciones de máquinas, equipos e instalaciones agropecuarias.
- Organización y control de pequeños talleres agropecuarios y depósito de herramientas.
- Habilidades relacionadas con la participación consciente en el desarrollo de la comunidad.
- Diseño y ejecución de sencillos proyectos de su comunidad para identificar problemas y recursos aprovechables en la solución de los mismos.
- Planeación en conjunto con la comunidad de las actividades encaminadas a la solución racional de los problemas que le afectan.
- Promoción del uso adecuado, de los servicios técnicos para el mejoramiento de la agricultura y de los niveles y forma de vida en general del medio rural.
- Actitudes y valores.

El bachiller agropecuario debe:

- Poseer características de personalidad.
- Liderazgo para analizar y solucionar problemas de la comunidad.
- Salud física y mental que le permitan desarrollar su trabajo.
- Debe estar en condiciones de poder continuar con estudios a nivel intermedio y profesional.
- Responsabilidad en la totalidad del desarrollo de su trabajo.

- Capacidad de adaptación a las diferentes circunstancias de su profesión.
- Colaboración hacia la comunidad en la cual se desempeña.
- Trabajo en equipo.
- Apreciación de los valores sociales, culturales y patrióticos.
- Orden y aseo en su trabajo.
- Valoración hacia el trabajo de campo y a las personas que lo realizan.
- Conocimientos generales.
 - En grado medio:
 - Ciencias Sociales, Idiomas, Ciencias Naturales, Educación Artística y Matemáticas.
 - En grado máximo:
 - Educación Física, Educación Ética.
 - En grado máximo:
 - Administración y Producción Agropecuaria, Maquinaria y Construcciones Rurales, Administración Rural.
 - En grado mínimo:
 - Métodos y Técnicas de Investigación y Estadística.

3.2.2 Especialidad en tecnología agropecuaria:

- Comprender algunos problemas socioeconómicos del medio rural colombiano y propender posibles soluciones.
- Comprender algunos fundamentos de la tecnología agropecuaria y tomar una actitud crítica y creativa en su interrelación con los demás sectores de producción.
- Tomar una actitud tecnológica y funcional, creativa en los procesos de planeamiento, desarrollo, control y evaluación de actividades y proyectos de

utilidad educativa, social y económica en el nivel personal, escolar y de la comunidad.

- Aplicar teorías, métodos, técnicas y procedimientos recomendables en los procesos de producción agropecuaria, en el mantenimiento, conservación y mejoramiento de los servicios técnicos para el desarrollo de las comunidades rurales.
- Experimentar procesos tendientes al mejoramiento de métodos, técnicas para la conservación y mantenimiento de los recursos naturales renovables y equipos e instalaciones agropecuarias.
- Aplicar métodos, técnicas y procedimientos de comunicación en la extensión de su saber y hacer tecnológico con las familias y miembros de la comunidad.
- Valorar sus propias aptitudes e intereses racionales frente a estudios superiores, relacionados con profesiones afines al medio rural y su vinculación progresiva en negocios agropecuarios o actividades socialmente útiles, propias del medio rural.

3.2.3 Naturaleza y antecedentes. La Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural de Consacá, fue creada por decreto Nro. 768 del veintiocho (28) de Abril de 1973, por el Gobierno Nacional.

Inicia sus actividades en las instalaciones locativas “antigua granja Ospina Pérez”, perteneciente a la federación nacional de cafeteros, quienes por escritura pública Nro. 1307 de Marzo siete (7) de 1974. Consolida el contrato de sesión y traspaso en propiedad a título gratuito a favor del Ministerio de Educación Nacional (Concentración de Desarrollo Rural). Un inmueble de trece (13) hectáreas.

A partir de esta época se asume la responsabilidad de la educación en la zona, orientando sus planes de estudio a las modalidades de promoción social, agropecuaria, en secundaria únicamente hasta el grado noveno.

Después de quince (15) años de labores, ya en 1988, a raíz de un estudio de factibilidad socio-educativa de la zona, presentado por la administración al ministerio de educación nacional, a la oficina de la dirección general de la administración e inspección educativa, autorizó la apertura a la Secretaria de Educación Departamental, para expedir la licencia de funcionamiento por resolución Nro. 310 de Septiembre de 1988.

Así el año lectivo de 1988-1989, además de la básica secundaria, inicia el grado diez (10) con quince (15) alumnos, en 1989-1990 con el grado undécimo (11). Dos años después la Institución fue visitada por superiores de la Educación de Nariño con el propósito de hacer la evaluación institucional y proceder a la aprobación de

estudios, la cual fue concedida, mediante resolución Nro. 466 de Junio seis (6) de 1990, emanada de la Gobernación de Nariño.

Con esta resolución se aprueba los estudios de la básica secundaria y la media técnica y lo faculta para otorgar el título de bachiller agropecuario, hasta el periodo 1996-1997, es decir por término de ocho (8) años considerándose así positivo el trabajo desarrollado por la institución.

Por solicitud de la comunidad de Bombona, se independiza de la Sede Central y se convierte en un Colegio Municipal.

En el año lectivo 1997-1998, la Institución fue visitada por supervisores de la Secretaría de Educación Departamental y como resultado de análisis y valoración del proyecto educativo, se obtuvo nuevamente una aprobación de estudios. Mediante resolución Nro. 588 del veintiséis (26) de Junio de 1998, la Gobernación de Nariño a través de la Secretaria de Educación Departamental autoriza la Concentración de Desarrollo Rural para otorgar el título de Bachiller Técnico Agropecuario y expedir el diploma correspondiente.

La sede de la Concentración de Desarrollo Rural, se encuentra ubicada en la vereda Villa Inés del municipio de Consacá, en el punto de unión de la vía que conduce al municipio de Ancuya con la carretera circunvalar al Volcán Galeras.

Vista de San Juan de Pasto a sesenta y seis (66) kilómetros; de la cabecera municipal de Consacá a once (11) kilómetros y cinco (5) kilómetros de la cabecera municipal de Sandoná. La temperatura promedio es de diecinueve (19) grados centígrados y una altitud de mil setecientos (1700) metros sobre el nivel del mar.

La zona de influencia de la Concentración de Desarrollo Rural se encuentra habitada por campesinos de los municipios de Consacá y Sandoná, quienes dependen básicamente de una agricultura de subsistencia baja, se trabaja pequeñas parcelas o minifundios, cuyos productos esenciales son la caña de azúcar, el café, y de menor importancia el frijol, el maíz, el plátano y la yuca.

La población dedicada a la agricultura se caracteriza por pequeños propietarios de tierras que carecen de la tecnología adecuada, trabajando con sistemas tradicionales y rústicos, otros arrendatarios y muchos asalariados y en épocas de cosecha de café, hasta las mujeres y niños se dedican a la recolección del grano.

El entorno de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural situada en las faldas del Volcán Galeras, es una zona de riesgo conformada por las veredas de San Miguel, San Francisco, y San Isidro, pertenecientes al municipio de Sandoná y el Guabo, Villa Inés, el Hatillo, Rumipamba, San José del Salado, Campamento, Paltapamba, Veracruz y otras al municipio de Consacá.

La economía de la zona se complementa con la cría y la explotación de cerdos, cuyes, aves de postura y la explotación ganadera.

La industria manufacturera es mínima y poco desarrollada, se realiza a nivel familiar dando muy pocos ingresos económicos. Se elaboran sombreros y elementos de paja toquilla, ladrillo, teja, muebles de madera.

Las veredas disponen de carreteras destapadas y algunas de caminos de herradura, que las unen con la carretera circunvalar al Volcán Galeras y esta con las cabeceras municipales.

Los servicios de acueductos son deficientes en todas las veredas, inclusive en la cabecera municipal de Consacá y Sandoná, porque el agua no tiene tratamiento adecuado.

En temporada de vacaciones, los estudiantes abandonan sus veredas para desplazarse a zonas donde se trabaja con cultivos ilícitos, actividades que les generan ingresos superiores a los jornales devengados en las zonas y que serán utilizados para el sostenimiento del año escolar.

La población en general padece de problemas de salud, que son comunes, cuyas enfermedades más frecuentes como son: diarreas, gripas, fiebres, enfermedades de la piel, parasitismo y enfermedades gastrointestinales.

La alimentación como en muchas partes de Colombia es deficiente, porque los alimentos que toman son de baja calidad nutricional, el desconocimiento del valor nutritivo, los malos hábitos alimenticios y la pobreza de las familias.

Estas deficiencias nutricionales se reflejan en el estudiante con el bajo rendimiento académico y físico.

En las veredas existen valores en el campo musical como en otros aspectos, pero desafortunadamente no han podido surgir por la falta de estímulo de parte del gobierno municipal y de las entidades encargadas del desarrollo cultural. Algunas veredas cuentan con sus agrupaciones musicales que le dan vida a sus fiestas patronales y regionales.

En la sede Concentración Desarrollo Rural, con la orientación de los profesores se están descubriendo en el alumno grandes valores en el campo musical (solistas, grupos folclóricos) en el teatro, en la poesía y en la pintura, que serán en el futuro grandes exponentes encargados de sacar del anonimato a su vereda y a su municipio.

3.2.4 Filosofía. Por su filosofía y atendiendo a la normatividad, la articulación de la educación, es un paso fundamental del proceso educativo

que le permite al estudiante, la permanencia desde la primaria hasta la media y de allí los convenios con escuelas asociadas y con las diferentes instituciones.

Las alianzas con otras instituciones del sector educativo, como la de Corponariño, Universidad de Nariño, Federación de Cafeteros, Centro Hospital, entre otras, servirán de apoyo para mejorar la calidad y la eficiencia de la educación en los términos de cobertura, mejoramiento continuo en las pruebas Saber y pruebas ICFES.

- **Misión.** Formar vivencialmente personas íntegras, que se apropien del conocimiento científico y saberes para que actúen con responsabilidad, autonomía, sentido crítico, liderazgo y respetuosos de las diferencias, capaces de mejorar su nivel de vida y el de su entorno, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa creando espacios para la práctica y desarrollo de valores humanos que conlleven a elevar la calidad de vida.
- **Visión.** Elevar el nivel de vida en la comunidad, formando personas íntegras, competentes para su desempeño en los diferentes campos del saber y del quehacer cotidiano, comprometidos con la construcción de una sociedad más igualitaria, utilizando la ciencia y la tecnología y los valores como herramienta para lograr un alto desarrollo humano.

3.2.5 Objetivos Institucionales. La nueva constitución y la ley general de educación establecen los criterios fundamentales sobre los cuales rigen las bases de una nueva educación.

Esta se concibe como un proceso de formación permanente, encaminado a lograr un cambio integral en la persona. Debe cumplir una función y estar orientada hacia los intereses de las personas, la familia y la sociedad.

El servicio educativo debe ser prestado por la nación y los municipios en forma obligatoria, por lo tanto es una responsabilidad del estado, la familia y la sociedad.

En su ejecución está comprometida la comunidad educativa, la cual está integrada por estudiantes, padres de familia o estudiantes, docentes, directivos administrativos, estudiantes egresados, sector privado y organizaciones sociales. La familia tiene una responsabilidad directa y debe asumir la educación a través de una participación activa y responsable, informándose de la calidad del servicio y participando en las diferentes actividades de mejoramiento, proporcionando un ambiente adecuado de afecto, comprensión y buen trato.

La sociedad a su vez tiene la responsabilidad de vigilar que en las instituciones se cumplan todas las disposiciones y se ofrezca un previo acuerdo a sus expectativas.

La educación se concibe como uno de los derechos de los cuales goza todo menor de dieciocho (18) años.

La institución educativa debe brindar formación ética y moral y practicar el derecho de recibir una educación religiosa respetando la libertad de cultos y creencias y la participación en las diferentes prácticas religiosas.

Igualmente la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural, debe planear estrategias para promover la participación social existente que le permita al hombre campesino ser actor de su propio desarrollo.

La Institución Educativa CDR, garantiza la igualdad de oportunidades educativas para la población rural, ofreciendo el servicio educativo desde básica primaria, básica secundaria.

Coordinar con otras entidades acciones tendientes a solucionar en parte los problemas nutricionales a través del mejoramiento de la dieta alimenticia y educación nutricional (Restaurante escolar).

La Institución se basa en un criterio de desarrollo rural, orientado hacia el bienestar del hombre y la igualdad de oportunidades. Proceso en el cual el hombre es origen, agente y finalidad. Por lo tanto el hombre debe estar capacitado para cumplir con eficiencia su papel en este negocio mediante la adquisición de hábitos, valores y conocimientos que le brindan una verdadera educación. Esta debe ser funcional, práctica y socialmente útil.

La Institución Educativa debe atender la capacidad de la comunidad educativa en todos los aspectos de la vida cultural. Además se propone formar estudiantes que sean agentes de cambio y transformación cultural y social de sus comunidades, impulsando en ellos un verdadero liderazgo.

3.2.6 Estructura organizacional. La estructura Organizacional está constituida por los siguientes órganos:

Consejo Directivo: Como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento educativo.

Integrantes:

En la institución Educativa CDR, el Consejo Directivo estará integrado por los siguientes miembros:

- El Rector de la Institución Educativa.
- Un docente representante de las áreas académicas, perteneciente a la sede Nro.1. Villa Inés.
- Un docente representante de las áreas agropecuarias, sede Nro.1.
- Un docente representante de las áreas académicas de las sedes 2 El Hatillo y 3 Rumipamba.
- Un funcionario representante del personal administrativo.
- Un representante de los padres de familia.
- Un estudiante del grado undecimo (11º).
- Un representante de los exalumnos de la Institución.
- Un representante del sector productivo, como entidad vinculada últimamente a la Institución.

Consejo académico: Se encuentra en la Ley 115 de 1994, artículo 45 y reglamentado por el decreto 1860 de 1994.

Integrantes:

- El Rector de la Institución.
- Todos los docentes de la sede Nro. 1.

Consejo estudiantil: Es el máximo órgano colegiado, que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos.

Está integrado por representantes de cada uno de los cursos desde quinto (5). Básica Primaria hasta el grado undecimo (11) de educación media.

Su elección es promovida por el consejo directivo, dentro de las 4 primeras semanas del calendario escolar mediante votación secreta.

Integrantes:

- Presidente.
- Secretaria.
- Tesorero.
- Fiscal.
- Vocal.

Personero(a) de los estudiantes: En todos los establecimientos educativos, el personero de los estudiantes, será un alumno que curse el último grado que ofrezca la institución encargada de promover el ejercicio de los deberes de los estudiantes, consagrados en las leyes, los reglamentos y el manual de convivencia.

3.3 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los adelantos teóricos y prácticos sobre el tema de la calidad de vida laboral han demostrado que es mucho más rentable, económica y socialmente, trabajar por constituir condiciones laborales que sean percibidas como relevantes y propicias para el bienestar, desarrollo, motivación e integridad de cada uno de los miembros de una organización.

A través de dichos desarrollos se ha pretendido sensibilizar y concientizar a los encargados de la administración del talento humano para que consideren el clima organizacional en el Trabajo como una filosofía de gestión que al mejorar la dignidad del empleado, posibilite cambios culturales y brindar oportunidades de desarrollo y progreso personal, incide directamente y de forma positiva en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Bajo este marco y considerando institución educativa CDR es una organización de carácter público, el diagnóstico del clima organizacional, se efectúa bajo los parámetros metodológicos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, contenidos en el documento, "la calidad de vida laboral para una cultura de lo público"¹⁰

El instrumento para medir Clima Laboral se basa en la metodología propuesta por Rensis Likert, la cual ha mostrado ser apropiada para la medición de actitudes

¹⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. La calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su gestión. Bogotá. Abril de 2004.

frente a los fenómenos sociales que se estudian. Dicho instrumento consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems:

- a. Orientación Organizacional.
- b. Administración del Talento Humano.
- c. Estilo de Dirección.
- d. Comunicación e Integración.
- e. Trabajo en Grupo.
- f. Capacidad profesional.
- g. Medio Ambiente Físico.

La escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. Para este caso, el cuestionario se presenta a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados manifiestan su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

- Total Desacuerdo.
- Desacuerdo.
- Acuerdo.
- Total Acuerdo.

Para verificar y evaluar el estado en el que se encuentra clima organizacional que se vive en la institución Educativa CDR, y recolectar información para analizar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad con el cumplimiento de la misión, objetivos y propósitos de la institución. Se aplicó el cuestionario a nivel de los directivos, docentes y personal administrativo de la Institución Educativa CDR y mediante su aplicación se obtuvieron los siguientes resultados.

El análisis de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada a casi la totalidad de los directivos, docentes y administrativos de la institución, está clasificada según las variables previamente identificadas para el estudio. A continuación se presenta el análisis de dichas variables.

3.3.1 Orientación organizacional. El estudio de esta variable se centra en obtener un diagnóstico acerca de la claridad que poseen los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la institución, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

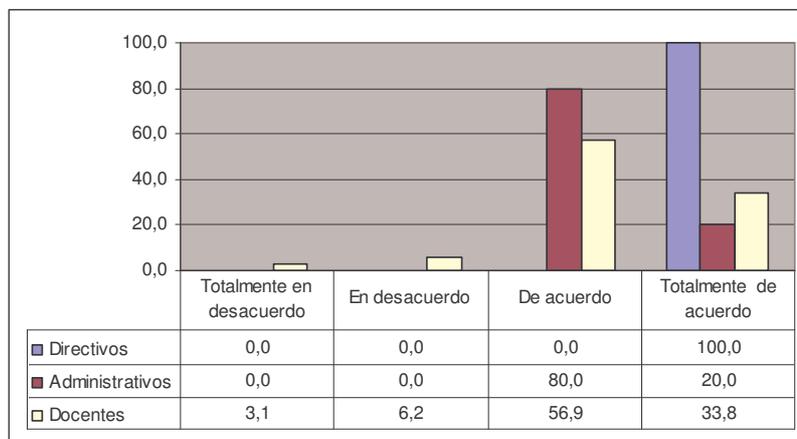
Cuadro 2. Variables de estudio de la orientación organizacional.

ITEM	T.D	D.	A.	T.A.
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2. Los objetivos de mi entidad son claros.				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				

En general, se identificó una notable diferencia entre la percepción que tienen los directivos y la de los administrativos y docentes sobre la manera como los miembros de la institución conocen y aplican los elementos del componente de orientación organizacional.

La teoría sobre gerencia organizacional nos advierte sobre la importancia de que todas las personas conozcan los principios corporativos y los usen como punto de referencia para ordenar sus acciones y responsabilidades hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos. De acuerdo a la información recolectada se puede observar que de manera general existe un conocimiento aunque no ideal, pero sí satisfactorio acerca de la misión y visión institucional. La totalidad de los directivos están totalmente de acuerdo en este aspecto. En los administrativos el 80% está de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo. Con respecto a los docentes se observó que algunos de ellos, el 9.3% no conocen o no poseen claridad acerca de la misión y visión de la institución. Bajo una situación ideal es necesario que la totalidad de personal vinculado a la institución conozca claramente el quehacer y la visión de futuro de la organización.

Figura 1. Conocimiento de la visión y la misión de la institución.

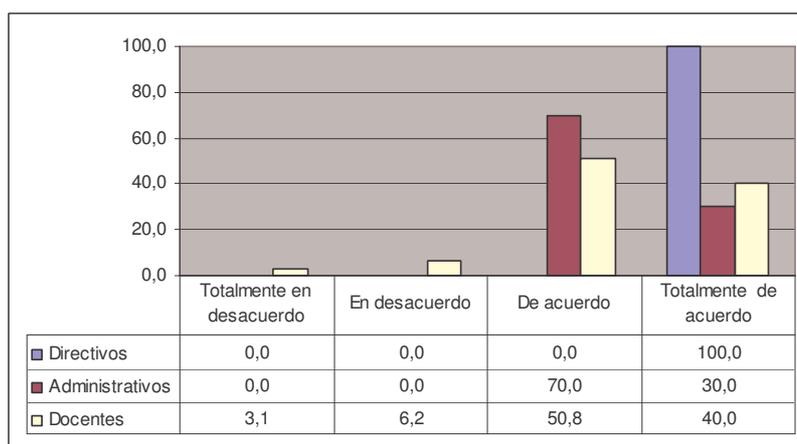


Fuente: Esta Investigación.

Con respecto a los objetivos institucionales igualmente los resultados son satisfactorios: la totalidad de los directivos muestran su conocimiento, el resultado de los administrativos es satisfactorio (70% de acuerdo y 30% totalmente de acuerdo); y en el caso de los docentes un pequeño porcentaje, el 9.3% muestran su desconocimiento.

Al igual que en el conocimiento de la misión y visión, existe una baja proporción de personal para quienes no existe claridad en los objetivos institucionales, lo cual demanda su intervención en procura de alcanzar plenamente las metas y propósitos de la institución.

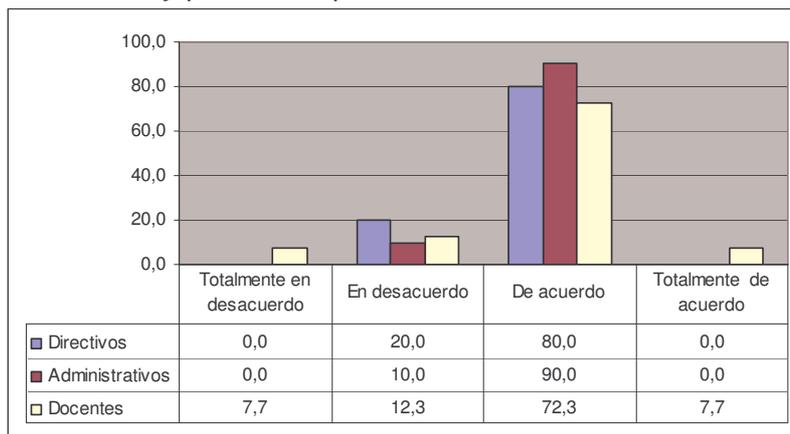
Figura 2. Claridad en los objetivos institucionales.



Fuente: Esta Investigación.

Con respecto al conocimiento y puesta en práctica de los valores institucionales, los resultados no son tan satisfactorios puesto que a nivel de directivos y docente el 20% considera su desacuerdo y en el caso de los administrativos el 10%. Lo anterior demuestra que es necesario realizar una labor tendiente a una mayor asimilación de los valores institucionales por parte del personal vinculado.

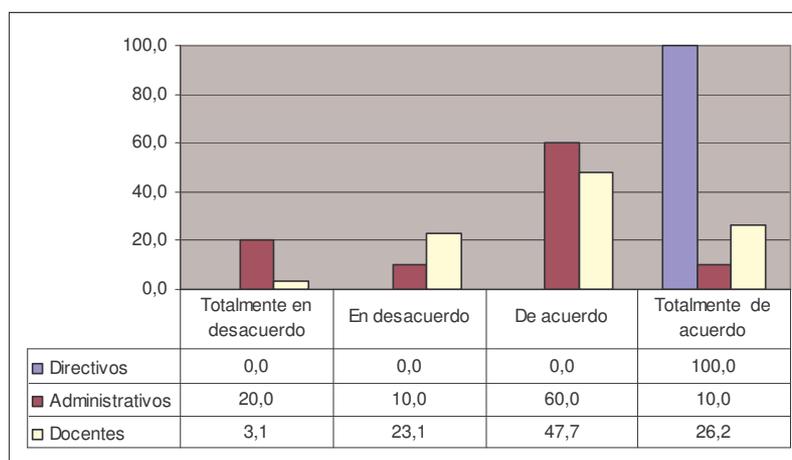
Figura 3. Conocimiento y puesta en práctica de los valores institucionales.



Fuente: Esta Investigación.

En referencia a si la institución tiene en cuenta al personal para la planeación de sus actividades, la percepción de los diferentes involucrados es distinta, en tanto que para el ciento por ciento de personal directivo considera que es así, el 30% y el 26.2% de personal administrativo y docente respectivamente, no se ven partícipes en el planeamiento de las actividades de la institución.

Figura 4. Consideración acerca de que si la institución tiene en cuenta al personal para el desarrollo de las actividades de planeación.

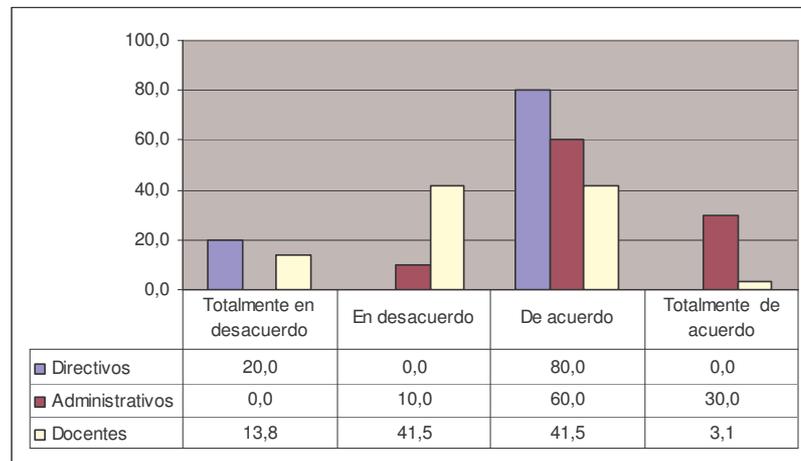


Fuente: Esta Investigación.

La percepción acerca de si se cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente se puede observar que existe una alta inconformidad a nivel del personal docente, puesto que el 55,3% considera que no es así. El mayor grado de conformidad lo muestra el personal administrativo, que en términos generales el 90% respondió de manera favorable. A nivel directivo del 20% muestran un total desacuerdo y el 80% esta de acuerdo.

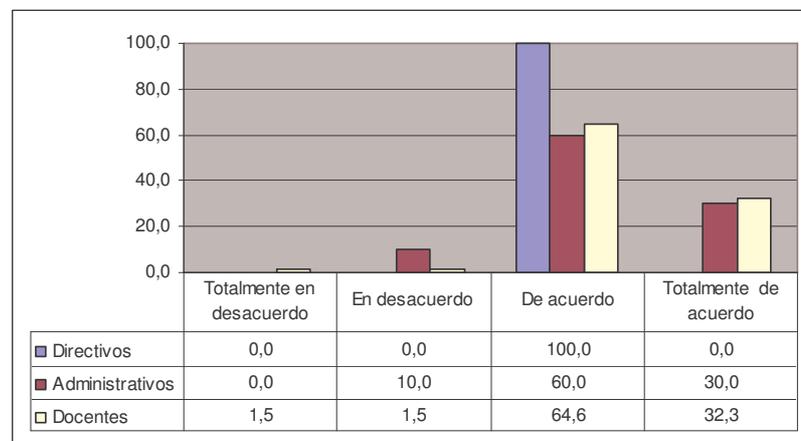
Con respecto a si cada área de trabajo se mantiene claras prioridades para el desarrollo de los objetivos de la misma, los resultados indican de manera general que personal vinculado a la institución poseen claridad acerca de su quehacer en torno a los propósitos del área donde se desempeña. Únicamente 3% de los docentes mostró su desacuerdo y el 10% de los administrativos, con respecto a esta situación.

Figura 5. Percepción acerca de si se cuentan con los recursos necesarios para realizar el trabajo de manera eficiente.



Fuente: Esta Investigación.

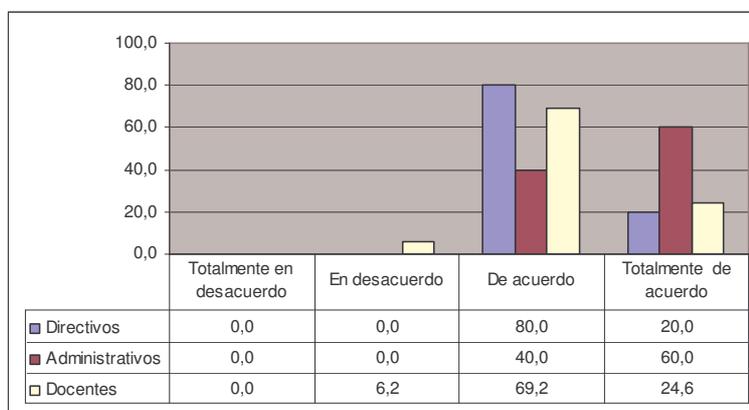
Figura 6. Percepción acerca de si cada área de trabajo se mantiene claras las prioridades para el desarrollo de los objetivos.



Fuente: Esta Investigación.

Los resultados en torno a si los procedimientos del área trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, muestran que de manera general si existe conciencia acerca de la efectividad en el desarrollo, los procesos y procedimientos en función del objeto social de la institución. Al respecto el ciento por ciento de personal directivo y administrativo así lo considera. Sólo un 6. 2% del personal docente se mostró en desacuerdo con la afirmación señala.

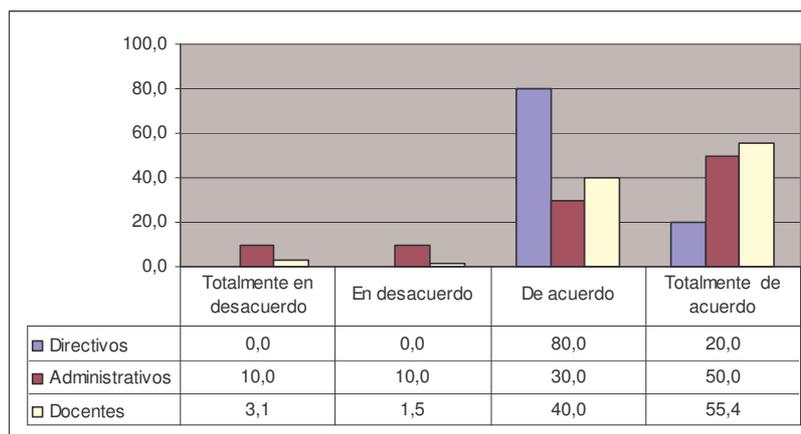
Figura 7. Percepción acerca de si los procedimientos del área de trabajo que garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.



Fuente: Esta Investigación.

La percepción personal acerca de si las funciones están claramente determinadas para el personal de la institución, muestra que a nivel directivo de manera general así se considera, a nivel docente únicamente el 4.0% considera que no están definidas claramente sus funciones, y a nivel administrativo un 20% igualmente tiene una visión desfavorable con respecto a la definición de sus funciones. Los resultados permiten conceptuar que es necesaria la revisión de las funciones asignadas especialmente al personal del área administrativa, con el fin de lograr una mayor conformidad en el desarrollo de las funciones asignadas.

Figura 8. Percepción acerca de si las funciones de personal están claramente determinadas.

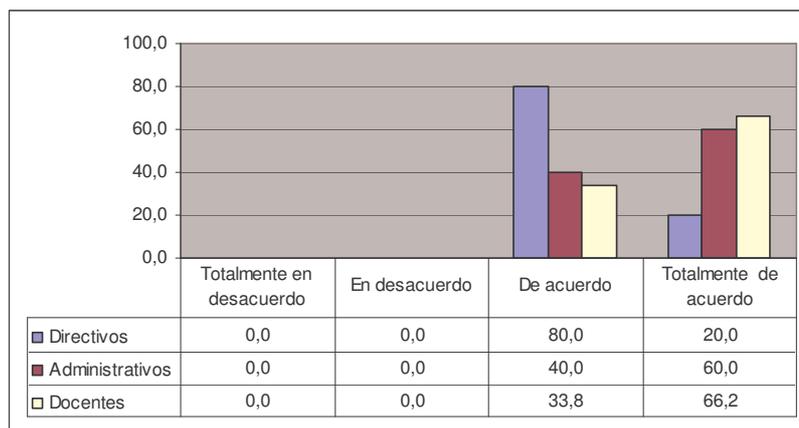


Fuente: Esta Investigación.

Con referencia al entendimiento acerca del papel que desempeña cada trabajador dentro del área a la que pertenece, se puede afirmar que de manera general existe conciencia por parte del personal directivo, administrativo y docente acerca de su labor y sus funciones. Las variaciones en los resultados únicamente se centran en cuanto a si están de acuerdo o totalmente de acuerdo. (Ver figura 10)

La evaluación general acerca del componente relacionado con la orientación organizacional permite afirmar que en la institución, si se ha desarrollado una cultura organizacional y que existen algunas diferencias que es necesario subsanar mediante el desarrollo de acciones puntuales. También se puede afirmar que esto es el reflejo de las acciones previas realizadas con ocasión del diseño del **Proyecto Educativo Institucional PEI** y de su socialización.

Figura 9. Entendimiento acerca del papel que desempeña el personal dentro del área a la que pertenece.



Fuente: Esta Investigación.

Para fortalecer el campo de la orientación organizacional se sugiere adelantar procesos de capacitación dirigida especialmente a los docentes sobre campañas y estrategias que publiciten la misión, visión y objetivos institucionales. De igual manera se recomienda revisar los procesos de planeación institucional de adoptar estrategias que fomentan la participación en la toma de decisiones. Finalmente, se recomienda revisar el manual de funciones, especialmente en la parte del personal administrativo y docente, de tal manera que se puede identificar en donde radica la dificultad que éste grupo afirma tener sobre la claridad de sus funciones, sin la falta de dedicación de las personas en apropiarse de ellas o en la forma como institución les presenta a las personas.

3.3.2 Administración del talento humano. El estudio de este componente tiene como propósito establecer el nivel de percepción de los servidores sobre los

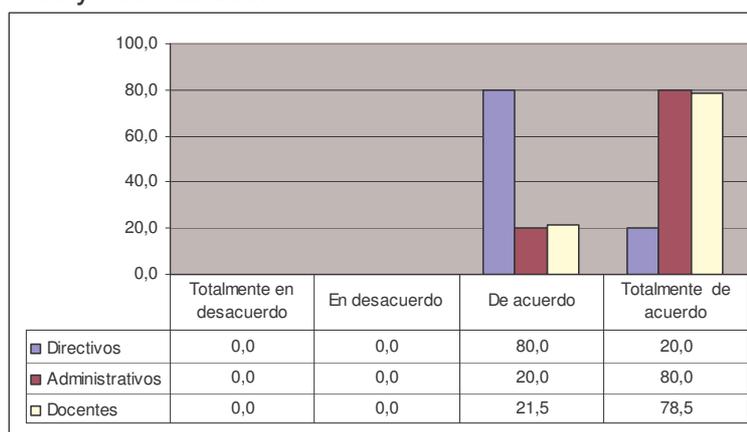
procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional. Las variables que se indagaron se detallan en el cuadro 3.

Cuadro 3. Variables de estudio de la administración del talento humano.

ITEM	T.D	D.	A.	T.A.
9. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
10. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
11. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
12. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				

El primer punto que se indagó en esta variable hace referencia a la satisfacción de los servidores con respecto al cargo que desempeñan, en el sentido de que si consideran que éste corresponde a sus conocimientos y habilidades. Los resultados son satisfactorios en la medida en que tanto los directivos como los docentes y administrativos, manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en sentirse ubicado en un cargo adecuado.

Figura 10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.

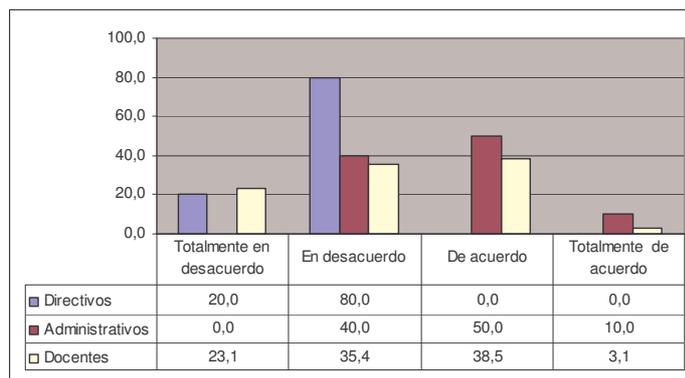


Fuente: Esta Investigación.

Un segundo aspecto que se indaga en el cuestionario, hace referencia a la percepción en cuanto a si la Entidad realiza un entrenamiento adecuado al personal en el momento de su vinculación. Los resultados permiten observar que

el 100% de los directivos no recibió un entrenamiento al momento de su vinculación laboral; a nivel de los administrativos un 40% y en los docentes en 58.5% tampoco lo recibió.

Figura 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

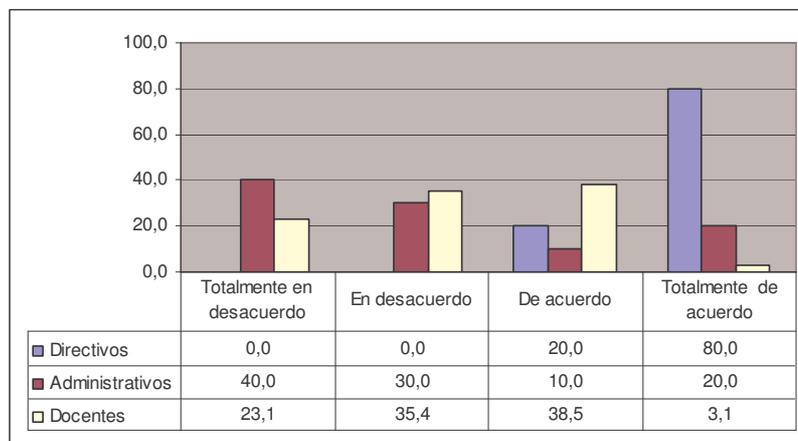


Fuente: Esta Investigación.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de mejorar el proceso de vinculación del personal mediante el establecimiento de una inducción adecuada para el desempeño del cargo. Esta inducción debe considerar no solamente los procesos y procedimientos relacionados con el cargo, es necesario que también se capacite en los aspectos organizacionales, la socialización del PEI y la plataforma estratégica de la institución.

Con respecto a la consideración de que si la capacitación es una prioridad para la institución los resultados son diferentes en el sentido de que mientras los directivos en un ciento por ciento consideran que si lo es, el 70% del personal administrativo considera que no es así; y en el personal docente igualmente el 58.5% también manifiesta su desacuerdo ante tal afirmación. Es claro que esta percepción indica que la capacitación no es una prioridad para la institución y que por tanto debe fortalecerse en procura del mejoramiento de sus procesos y eficiencia operacional.

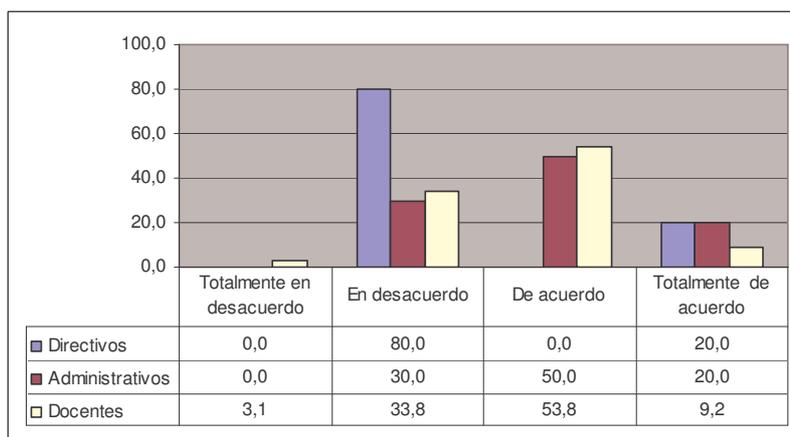
Figura 12. La capacitación es una prioridad en la entidad.



Fuente: Esta Investigación.

Otro punto importante dentro de la administración del talento humano se relaciona con la satisfacción en las actividades de bienestar. En tal sentido se pudo establecer que existe un alto nivel de satisfacción en el personal directivo puesto que el 80% manifestó su desacuerdo ante la situación planteada. Los niveles de insatisfacción son menores a nivel de administrativos y docentes con el 30% y 36.9% respectivamente. Se considera que esta es una de las mayores debilidades que posee la administración del talento humano en la institución, los altos niveles de insatisfacción refleja la necesidad de replantear no sólo las actividades sino también los procesos relacionados con el bienestar.

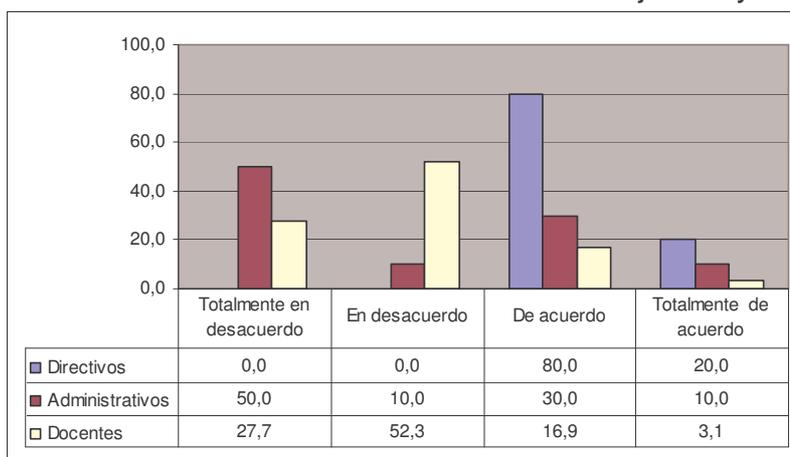
Figura 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.



Fuente: Esta Investigación.

Finalmente en esta variable se considera si la institución incentiva a sus servidores cuando ha alcanzado sus objetivos y metas. Los resultados permiten advertir diferencias entre lo expresado por los directivos y el personal administrativo y docente, mientras los primeros en un 100% consideran que si poseen incentivos, en los administrativos el 60% manifiesta su insatisfacción al respecto, y en los docentes esta proporción alcanza el 80%.

Figura 14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.



Fuente: Esta Investigación.

En resumen en cuanto a la administración del talento humano se puede destacar la necesidad de revisar procesos de capacitación tanto en los procesos de vinculación de personal como en el desarrollo de los diferentes cargos especialmente a nivel administrativo y docente; así mismo mejorar las acciones de bienestar y la motivación e incentivos para el desarrollo eficiente de los procesos de la Entidad.

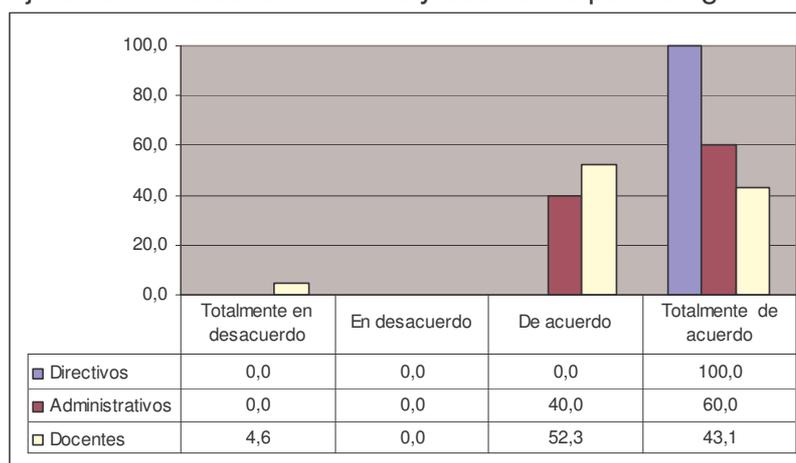
3.3.3 Estilo de dirección. En este aparte se consulta la apreciación del personal con respecto a conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. Los aspectos investigados se presentan en el cuadro 4.

Cuadro 4. Variables relacionadas con el estilo de dirección.

ITEM	T.D	D.	A.	T.A.
13. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
14. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
15. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
16. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
17. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
18. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
19. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
20. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos Importantes.				
21. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
22. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				

Con relación a los conocimientos y destrezas que tiene el jefe para dirigir el área, las respuestas poseen un amplio margen de satisfacción a nivel de directivos y administrativos y en el personal docente únicamente el 4.6% consideran que no existe competencia por parte de sus superiores.

Figura 15. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.

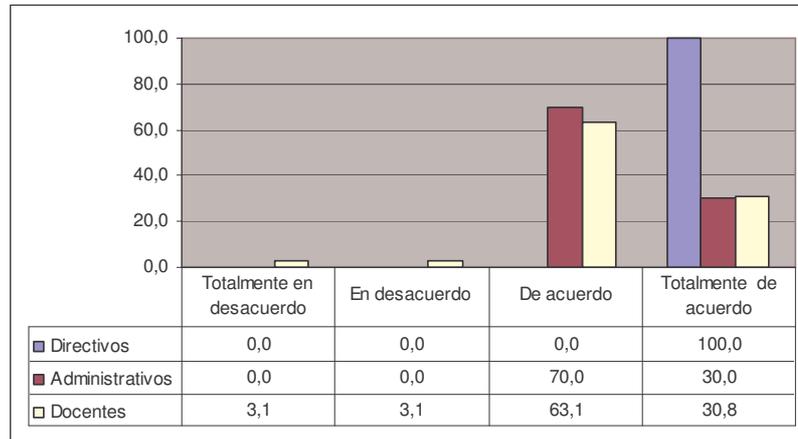


Fuente: Esta Investigación.

Al igual que punto anterior, con respecto a la coherencia en los argumentos y planteamientos de su jefe inmediato, el personal directivo y administrativo

considera que se presenta, en tanto a nivel docente existe una pequeña proporción, el 6,2 %, que consideran deficiencias en este aspecto.

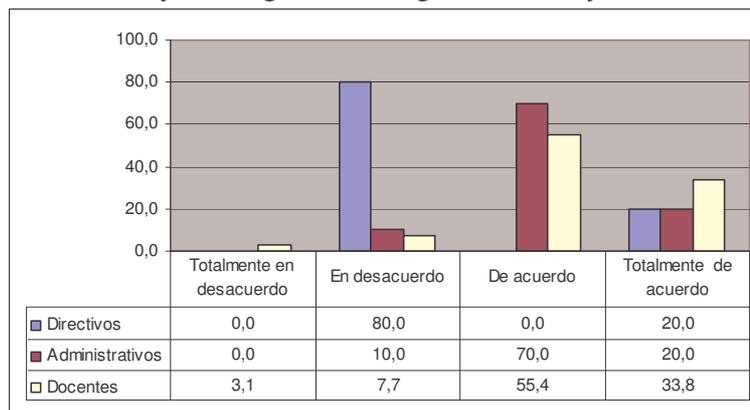
Figura 16. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.



Fuente: Esta Investigación.

En cuanto a la satisfacción en las cargas de trabajo asignadas por cada superior, los resultados permiten establecer que existe un alto grado de insatisfacción a nivel del personal directivo, donde el 80% de los entrevistados manifestó estar en desacuerdo con asignación de su carga laboral. A diferencia del anterior existe un alto grado de satisfacción a nivel administrativo y docente, quienes consideran se tienen un 90% y 89.2%, su satisfacción con la carga laboral asignada.

Figura 17. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.

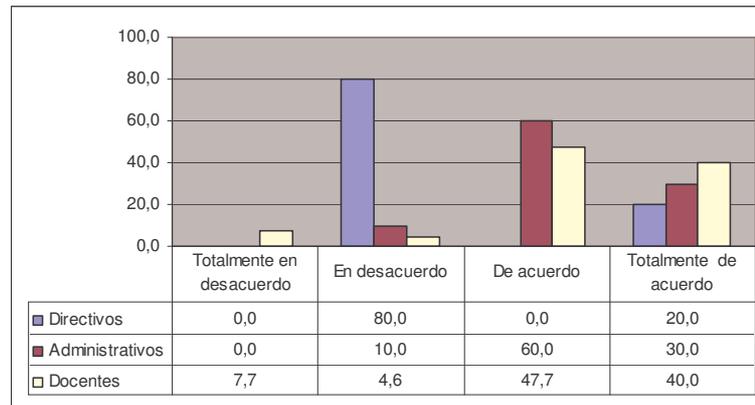


Fuente: Esta Investigación.

Con respecto a si se tiene en cuenta los conocimientos y habilidades para la asignación de las cargas laborales, los resultados son coherentes con los niveles de insatisfacción observados anteriormente, en relación a este aspecto, es decir a

nivel directivo el 80% están en desacuerdo, mientras esta proporción a nivel administrativo alcanza el 10% y a nivel docente el 12.3%.

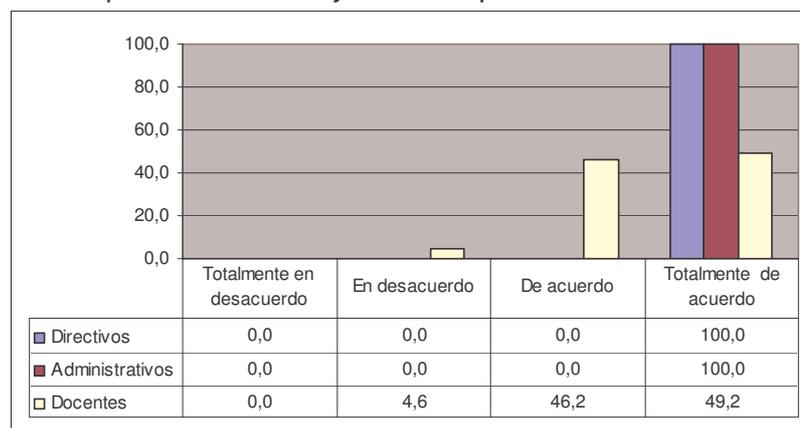
Figura 18. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.



Fuente: Esta Investigación.

Con referencia al trato respetuoso por su superior, existe un alto nivel de satisfacción a nivel del personal administrativo y directivo, por cuanto un ciento por ciento manifestaron su total acuerdo al respecto; y en el caso de los docentes únicamente el 4.6 % manifestó su desacuerdo. Esa situación favorable en las relaciones entre los jefes y subalternos es necesaria preservar, para lo cual se debe también considerar procesos de capacitación.

Figura 19. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.

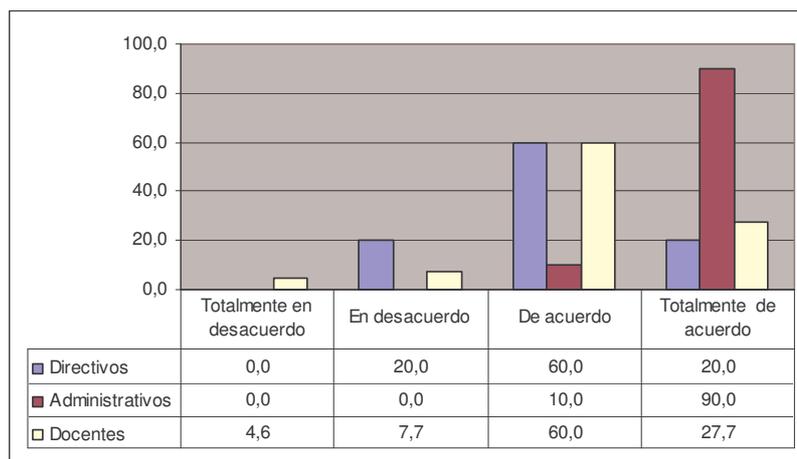


Fuente: Esta Investigación.

En relación a si cada trabajador se siente participe de las decisiones que toma su jefe inmediato en la medida que se tenga en cuenta las sugerencias que realiza, los resultados permiten establecer un alto grado de satisfacción a nivel del personal administrativo, con un 100%, en el personal directivo esta proporción alcanza el 80%, y en el personal docente el 87.7 %. También se considera una

situación favorable en torno al clima organizacional de la Entidad, en la medida que existe un amplio nivel de satisfacción, no obstante también se considera que es necesario preservar o mejorar esta situación.

Figura 20. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.

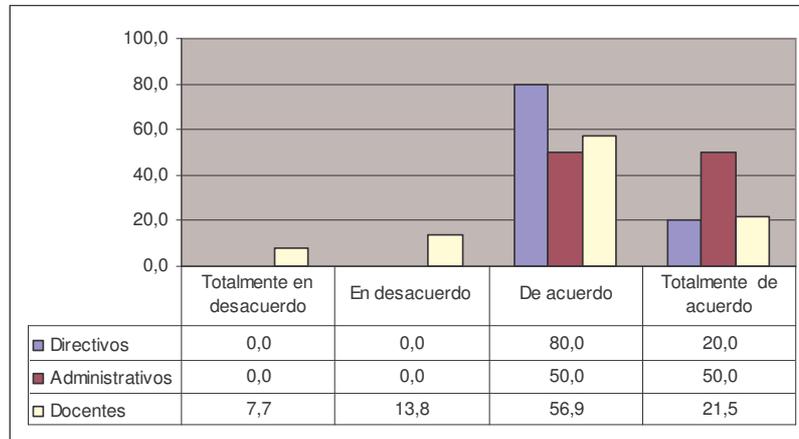


Fuente: Esta Investigación.

Los niveles favorables de satisfacción con respecto a las relaciones entre superiores y subalternos, se confirman en la medida que el 100 % del personal directivo y administrativo y el 78.4% del personal docente, consideran que existen procesos de retroalimentación en los aspectos positivos y negativos relacionados con las funciones que desempeñan.

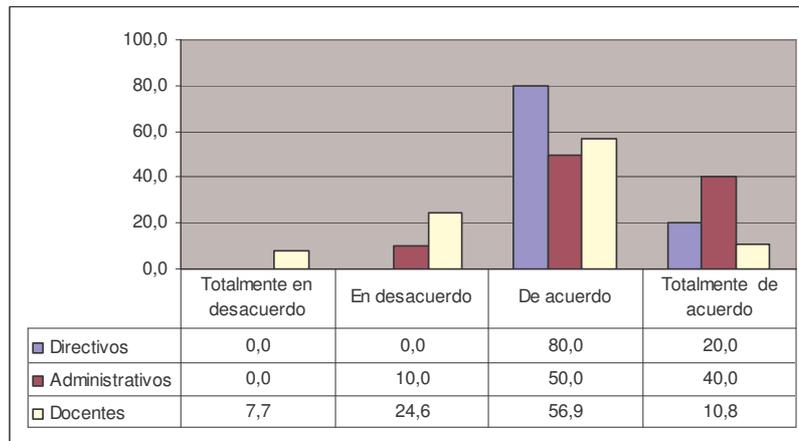
Así mismo, en relación a si se sienten participes en el desarrollo de trabajos importantes en el área de desempeño, se puede advertir que existe una amplia satisfacción a nivel del personal directivo con el ciento por ciento; en el personal administrativo esta proporción alcanza el 90%; y en personal docente el 67.7%.

Figura 21. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.



Fuente: Esta Investigación.

Figura 22. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.

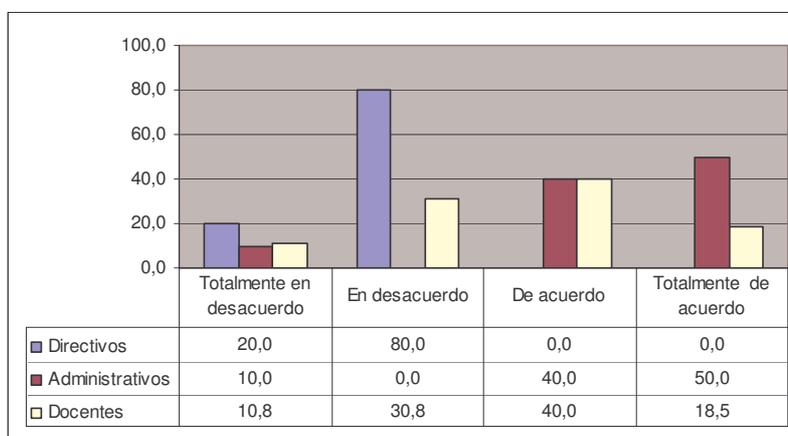


Fuente: Esta Investigación.

Con respecto a la independencia en el desarrollo de las funciones laborales, se puede observar altos niveles de insatisfacción a nivel del personal directivo, en la medida que el ciento por ciento considera que debe consultar con su jefe las acciones a seguir en la realización del trabajo. Esa situación es aceptable en este nivel en la medida que este segmento del personal esta encargado de dirigir las

acciones de la Entidad, no obstante también existen unas funciones rutinarias que no necesariamente deben consultarse con el jefe inmediato. A nivel del personal administrativo esta proporción únicamente alcanza el 10%, que indica el conocimiento de las funciones; y a nivel docente alcanza el 41.6%. En procura de alcanzar un óptimo clima organizacional, se hace necesario delimitar las funciones para que se realice el trabajo de una manera más autónoma en cumplimiento sus propias metas y objetivos y no tenga que consultarse todas las acciones a seguir, ya que esto proporciona un mayor desgaste administrativo.

Figura 23. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.

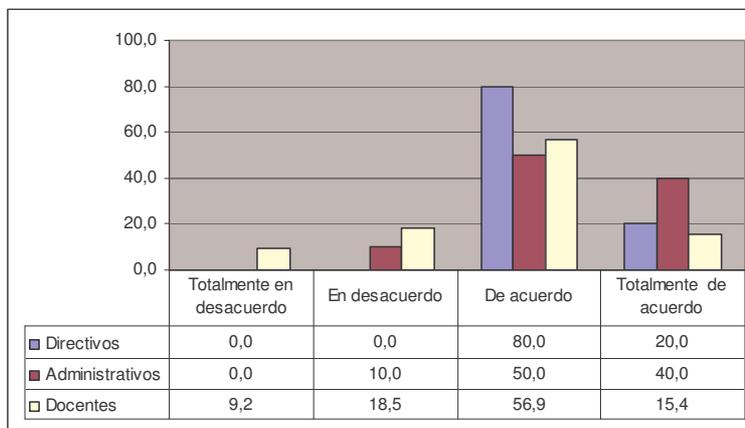


Fuente: Esta Investigación.

En relación a la motivación y reconocimiento por el trabajo, igualmente los niveles de satisfacción son altos, especialmente en el nivel directivo donde los niveles alcanzan un 100%, en el personal administrativo el 90 % y en el personal docente el 72.3%. Se hace necesario alcanzar un mayor nivel de satisfacción en estos últimos considerando que este aspecto es importante en el mantenimiento de un clima organizacional favorable para la institución y el personal que labora.

A manera de resumen con relación a la variable estilo de dirección se encuentran resultados satisfactorios, no obstante se requiere el desarrollo de acciones tendientes a mejorar relaciones laborales entre superiores y subalternos especialmente a nivel del personal docente.

Figura 24. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.



Fuente: Esta Investigación.

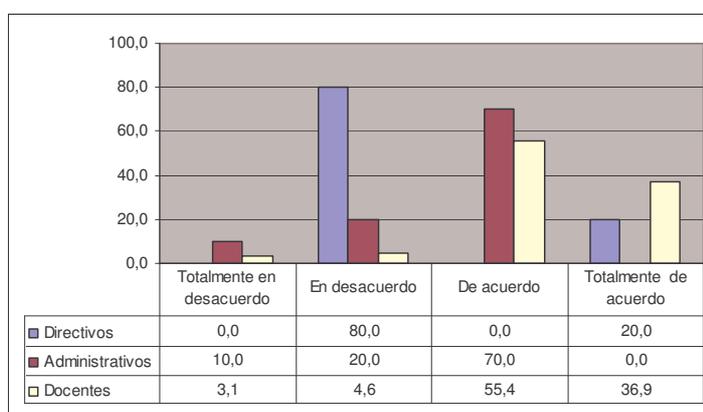
3.3.4 Comunicación e integración. El estudio de este aspecto tiene por objeto establecer el grado de intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad. Las preguntas relacionadas con la comunicación e integración se detallan en el cuadro 5.

Cuadro 5. Variables relacionadas con la comunicación e integración.

ITEM	T.D	D.	A.	T.A.
23. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
24. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
25. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
26. En mi área compartimos información útil para el Trabajo.				
27. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
28. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				

El primer aspecto dentro de esta variable indaga acerca de si se ha logrado un nivel de comunicación con los compañeros de trabajo que facilite el logro de resultados, en tal sentido se observa altos niveles de desacuerdo a nivel directivo, con un 80%; a nivel administrativo esta proporción alcanza 40%; y a nivel docente únicamente el 7.7%. Esto pone en evidencia la necesidad de realizar capacitaciones tendientes a destacar la importancia trabajo en grupo acompañado con la adecuada delimitación de las funciones del personal. Por las características de las funciones realizadas el personal docente presenta los mejores resultados en torno a este aspecto, situación favorable y que debe preservarse y fortalecerse.

Figura 25. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilite el logro de resultados.

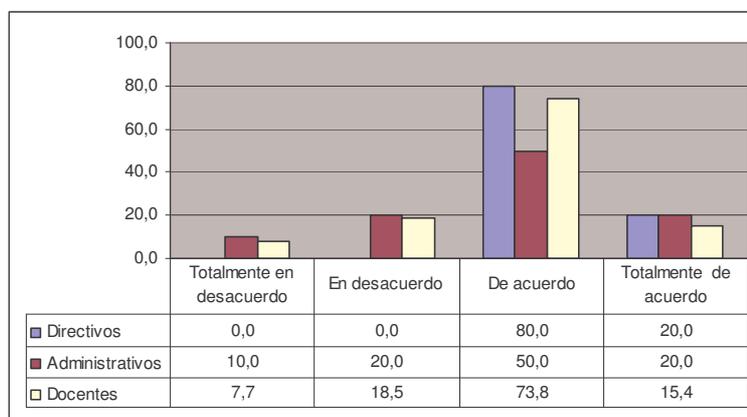


Fuente: Esta Investigación.

En relación a lo que ocurre en la institución y la comunicación con el personal existe un alto nivel de satisfacción a nivel del personal administrativo, puesto que el 50% considera que se entera más por comunicaciones de tipo informal, y en el personal docente esta proporción alcanza el 26.3%. Es necesario destacar que el personal directivo considera que existen los medios adecuados de comunicación para enterarse de lo que sucede en la Institución.

Con respecto a la existencia de un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la institución se observa que existen altos niveles insatisfacción, así resultados indican que el 80% del personal directivo considera que no existe esta situación; en el personal administrativo esta proporción alcanza 50%; y en el personal docente el 32.3%.

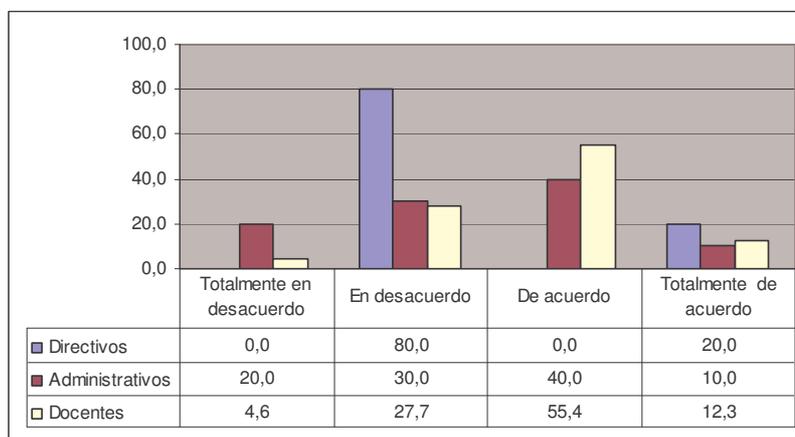
Figura 26. Me entero de lo que ocurre en la institución, mas por comunicaciones oficiales que informales.



Fuente: Esta Investigación.

Con respecto a la existencia de un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la institución se observa que existen altos niveles insatisfacción, así resultados indican que el 80% del personal directivo considera que no existe esta situación; en el personal administrativo esta proporción alcanza 50%; y en el personal docente el 32.3%.

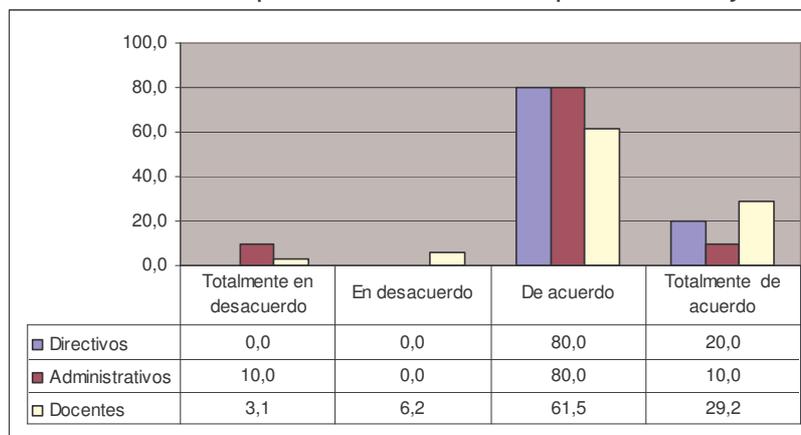
Figura 27. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la Institución.



Fuente: Esta Investigación.

Los niveles de satisfacción con respecto a la comunicación en cuanto a compartir en cada área de información útil para el trabajo, presentan una situación favorable a nivel del personal directivo, administrativo y docente, estando de acuerdo con esta situación en el 100%, el 90% y 90.7% respectivamente.

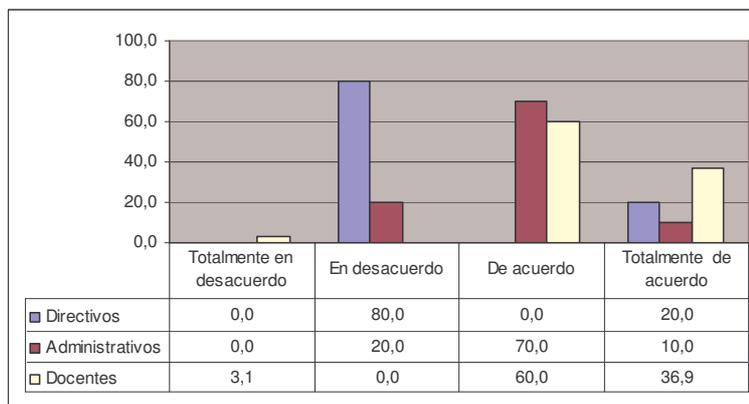
Figura 28. En mi área se comparte información útil para el trabajo.



Fuente: Esta Investigación.

Los niveles de comunicación entre compañeros presentan un alto grado de satisfacción entre personal docente, puesto que únicamente un 3.1% de los entrevistados se manifiesta en desacuerdo con esta situación. A nivel administrativo esta proporción alcanza 20% y en el nivel directivo el 80%, lo cual demuestra que es necesario realizar acciones tendientes a mejorar los procesos de comunicación especialmente en el nivel directivo y se deben preservar las relaciones existentes en el personal docente.

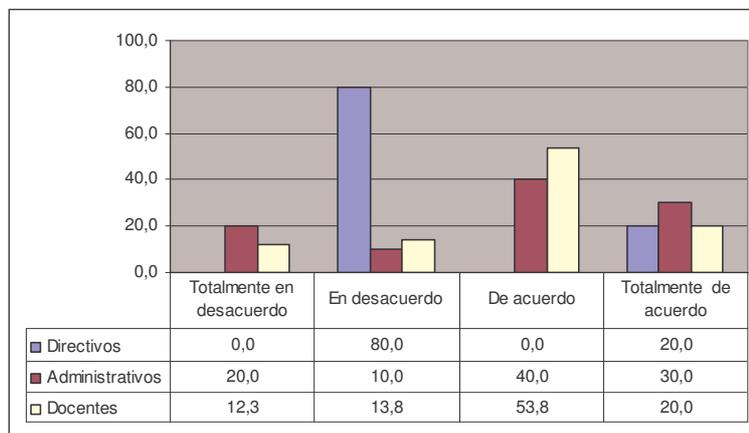
Figura 29. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.



Fuente: Esta Investigación.

La comunicación en torno a la solución de problemas específicos que se presentan en la Entidad presenta deficiencias. A nivel del personal directivo el 80% afirma no conocer exactamente quien debe resolverlos, lo cual muestra también una deficiencia en las delimitaciones de funciones. Dicha situación en el personal administrativo alcanza un 40 % y en personal docente el 26.1 %.

Figura 30. Cuando surge un problema, se conoce con exactitud quien debe resolverlo.



Fuente: Esta Investigación.

En resumen la evaluación de la variable relacionada con la comunicación e integración presenta deficiencias relacionadas en mayor medida con el desarrollo de un nivel adecuado de comunicación entre los trabajadores para facilitar el logro de resultados; la comunicación oficial de los acontecimientos de la Entidad, la comunicación entre áreas y el conocimiento adecuado acerca de la competencia en la solución de problemas específicos que se presentan cotidianamente.

3.3.5 Trabajo en grupo.

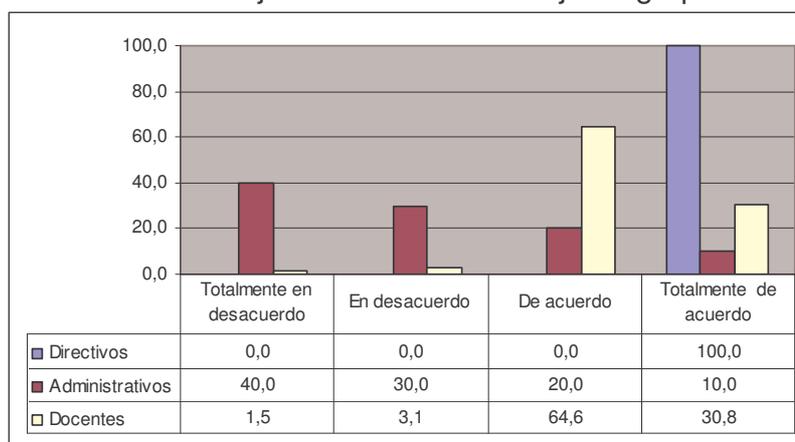
La evaluación de esta variable se realiza teniendo en cuenta su importancia y considerando que el trabajo en grupo dentro de una organización es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

Cuadro 6. Variables relacionadas con el desempeño en el trabajo en grupo.

ITEM	T.D	D.	A.	T.A.
29. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
30. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
31. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
32. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
33. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				

La primera subvariable indagada en este ítem hace referencia a si se considera que se fomenta el trabajo en grupo en la Institución, los resultados muestran que a nivel del personal directivo y docente si existe esta percepción, con una proporción del 100% y del 95.4 % respectivamente.

Figura 31. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.



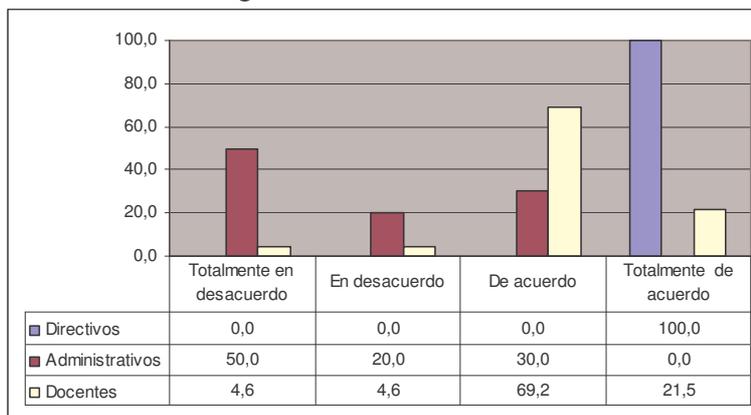
Fuente: Esta Investigación.

Los resultados en cuanto al personal administrativo muestran una insatisfacción al respecto puesto que el 70% de ellos manifiestan estar en desacuerdo con tal percepción, no obstante se considera que esto se explica por la naturaleza operativa de algunos cargos.

La eficiencia en el desarrollo del trabajo en grupo se relaciona con la percepción de si los objetivos son comunes en el desarrollo de trabajos grupales, en tal sentido se puede establecer que si existe esta apreciación a nivel directivo y docente, estando de acuerdo o totalmente de acuerdo el 100% y el 90.7 %

respectivamente. Al igual que en el anterior ítem no existe tal percepción a nivel del personal administrativo, donde el 70 % manifiesta estar en desacuerdo.

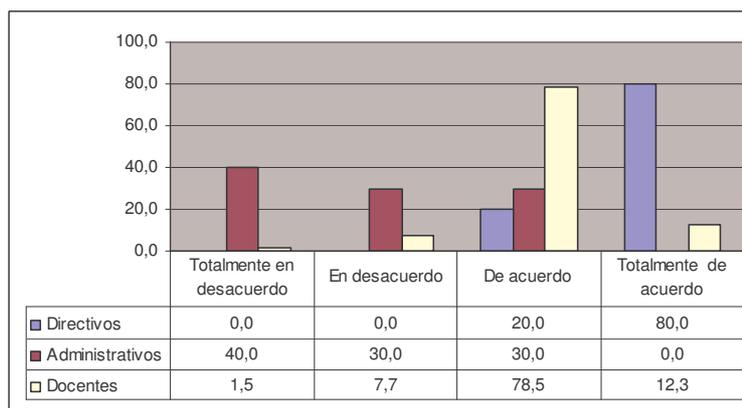
Figura 32. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.



Fuente: Esta Investigación.

Igualmente la eficiencia en el desarrollo de actividades grupales se establece al indagar acerca de si se considera que las personas con las que han participado aportan lo que de ellas se espera. Bajo esta situación se observa también una respuesta favorable a nivel directivo, con el 100% y docente, con el 90.8 %. Los niveles de insatisfacción se presentan en el personal administrativo, ya que el 70% de ellos se encuentran en desacuerdo con la situación planteada.

Figura 33. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.

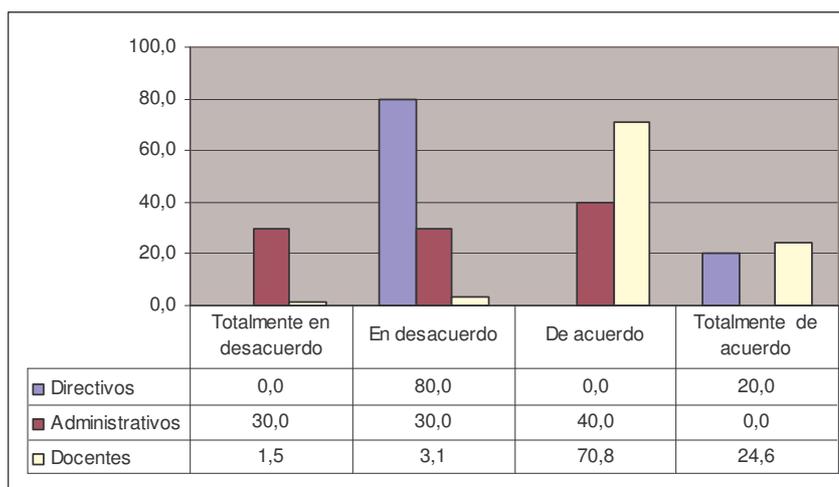


Fuente: Esta Investigación.

Con respecto a la autonomía en el trabajo grupal los resultados indican un mayor desacuerdo a nivel del personal directivo y administrativo con el 80% y 60%

respectivamente, en tanto que a nivel docente se muestran de acuerdo en un 95.4%, situación que se explica por la naturaleza de sus funciones. Igualmente la falta de autonomía en el trabajo grupal a nivel directivo y administrativo se explica por cuanto sus decisiones dependen de resultados, decisiones previas o lineamientos establecidos.

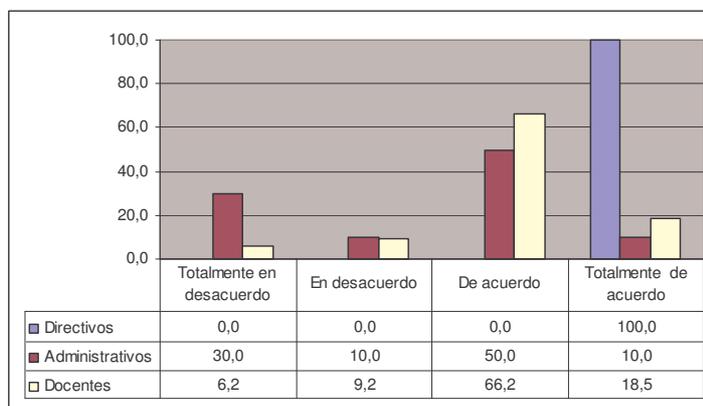
Figura 34. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.



Fuente: Esta Investigación.

Finalmente en la variable trabajo grupal se indago acerca de si las decisiones que se toman son respaldadas y apoyadas por los jefes de área, mostrando una respuesta favorable por el personal directivo y docente, en el sentido demostrarse de acuerdo, en un 100% y 84.7% respectivamente. En el personal administrativo la proporción alcanza un 60% y se explica por la operatividad de sus labores y la subordinación con el personal directivo de la institución.

Figura 35. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe



Fuente: Esta Investigación.

3.3.6 Capacidad profesional. La evaluación de esta variable se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan. Los ítems que conforman esta variable se detallan en el cuadro 7.

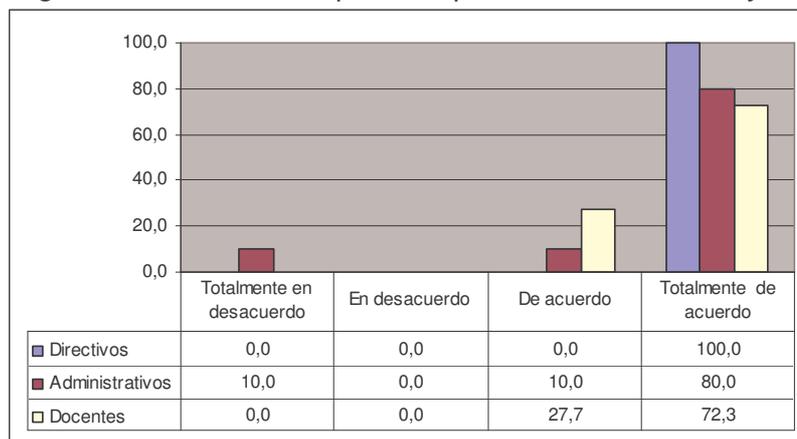
Cuadro 7. Variables relacionadas con el estudio de la capacidad personal.

ITEM	T.D	D.	A.	T.A.
36. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
37. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
38. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
39. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mí desempeño.				
30. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
31. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento De los procesos de trabajo.				
32. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
33. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				

La consulta orientada a establecer su propia percepción acerca de si cuentan con las habilidades requeridas para realizar su trabajo, muestra resultados satisfactorios, ya que el 100% del personal directivo y docente así lo considera y

en el personal administrativo esta proporción alcanza el 90%. Ello demuestra que existe una alta autoestima relacionada con la capacidad de desempeñar sus cargos.

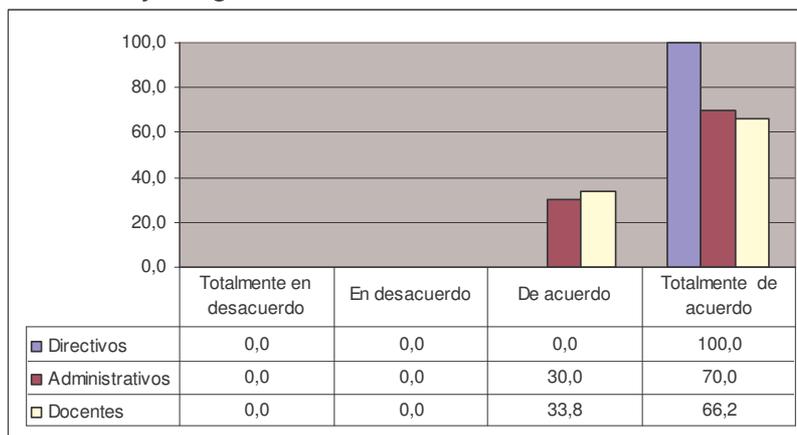
Figura 36. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.



Fuente: Esta Investigación.

Con respecto a la aplicación de los conocimientos en el desempeño de sus cargos, los resultados son igualmente satisfactorios, en todos los niveles de personal el ciento por ciento considera que hace una buena utilización de ellos para el desarrollo de sus labores cotidianas.

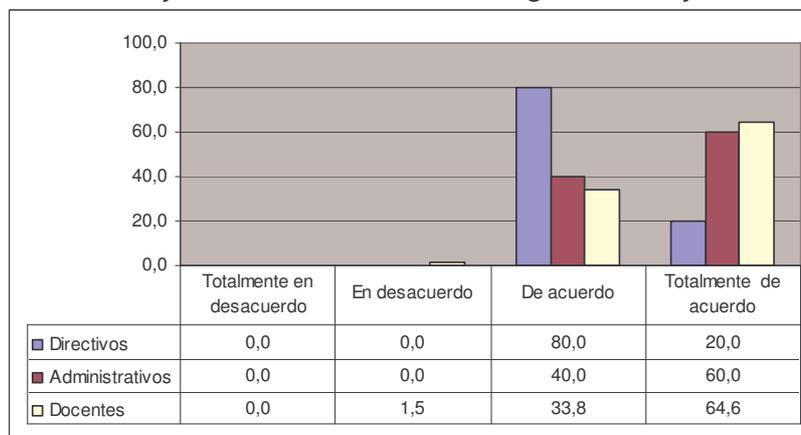
Figura 37. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.



Fuente: Esta Investigación.

De manera similar a lo anterior, se puede establecer que no existen niveles de insatisfacción en cuanto a la carga de trabajo, igualmente en todos los niveles se muestra un alto grado de satisfacción. El 100% del personal directivo y administrativo considera que puede manejar adecuadamente su carga laboral y en el personal docente esta proporción alcanza el 98.5%.

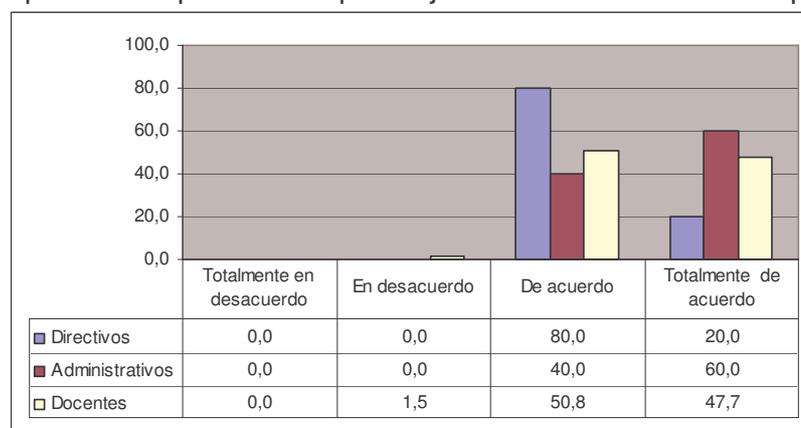
Figura 38. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.



Fuente: Esta Investigación.

La propia evaluación del desempeño laboral por parte de los funcionarios también muestra niveles adecuados de satisfacción, el 100% del personal directivo y administrativo considera que supera las expectativas que el jefe de área tiene sobre su desempeño. Esta proporción en el personal docente alcanza el 98.5%.

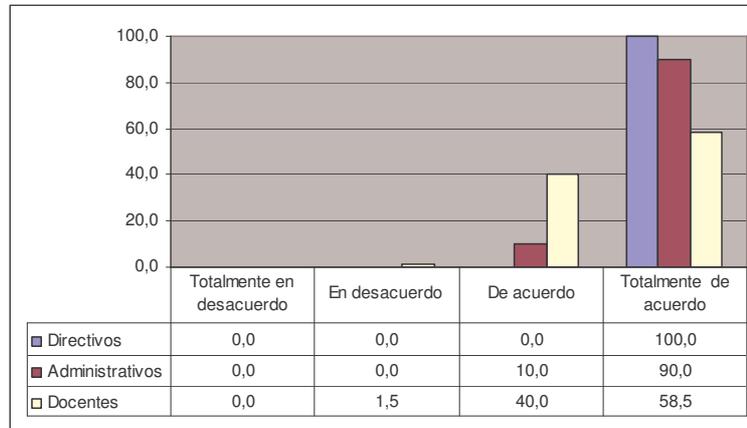
Figura 39. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mí desempeño.



Fuente: Esta Investigación.

La evaluación del compromiso y sentido de pertenencia se estableció midiendo la capacidad de los funcionarios por realizar un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la institución. Los resultados también son satisfactorios, puesto que 100% del personal directivo y administrativo respondió de manera favorable. En el personal docente esta proporción alcanzó el 98.5%.

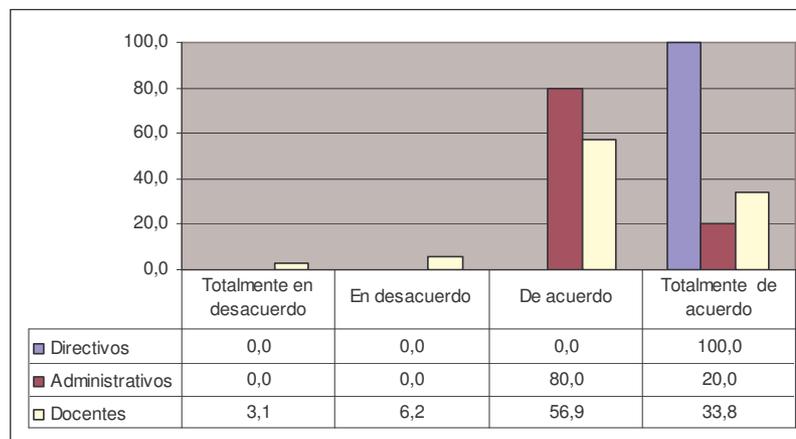
Figura 40. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.



Fuente: Esta Investigación.

La motivación para trabajar por el mejoramiento de los procesos internos de la institución también es satisfactoria, el 100% del personal directivo y administrativo muestran una posición favorable y en el caso del personal docente esta proporción alcanza el 90.7%.

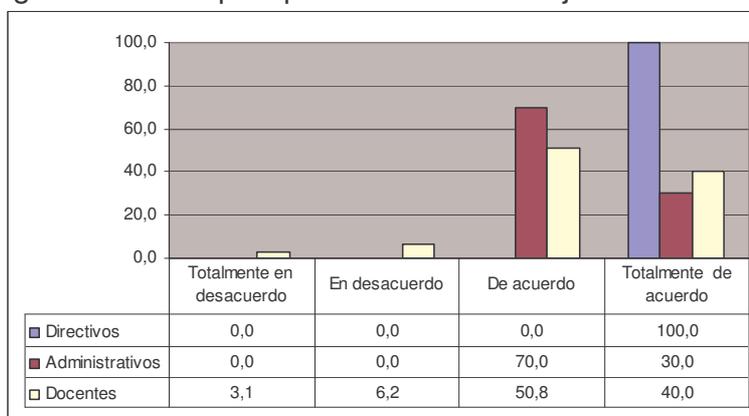
Figura 41. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.



Fuente: Esta Investigación.

Acerca del grado de conciencia en la realización del trabajo, en el sentido de poseer la claridad del porque en el desarrollo de sus labores cotidianas, también es favorable, así lo indican los resultados obtenidos a nivel directivo y administrativo con una proporción del 100%, en el nivel docente esta situación alcanza un 90.8%.

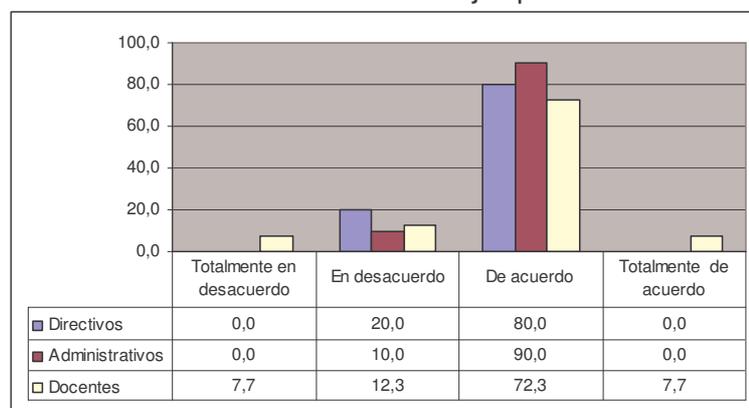
Figura 42. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.



Fuente: Esta Investigación.

Los niveles de satisfacción en la realización del trabajo confirman los resultados positivos de la evaluación de la variable capacidad profesional, en tal sentido el 80% del personal directivo, el 90% del personal administrativo y el 80% del personal docente, consideran que se encuentran satisfechos con las labores y el cargo que desempeñan. No obstante se destaca que es necesario realizar acciones en procura de alcanzar de revertir la situación en aquellos funcionarios que poseen niveles de insatisfacción.

Figura 43. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.



Fuente: Esta Investigación.

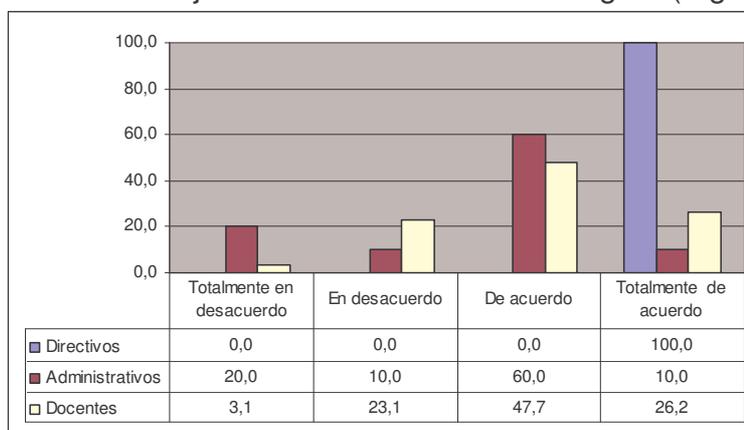
3.3.7 Medio ambiente físico. La evaluación del clima laboral también considera las condiciones físicas que rodean el trabajo como la iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo; y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores. Los ítems considerados se detallan en el cuadro 8.

Cuadro 8. Condiciones relacionadas con el medio ambiente físico.

ITEM	T.D	D.	A.	T.A.
44. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
45. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
46. Mi área de trabajo permanece limpia.				
47. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
48. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
49. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
50. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

El primer ítem de esta variable considera el ambiente físico seguro en el sentido de presentar las condiciones ergonómicas necesarias para el buen desempeño de sus labores. En tal sentido existe una total satisfacción a nivel directivo; en el nivel administrativo alcanza el 70% dicha satisfacción y en el personal docente el 73.9%. Ello demuestra que es necesaria la revisión de algunos aspectos relacionados con la salud ocupacional en el personal administrativo y docente, con el fin de superar los niveles de insatisfacción.

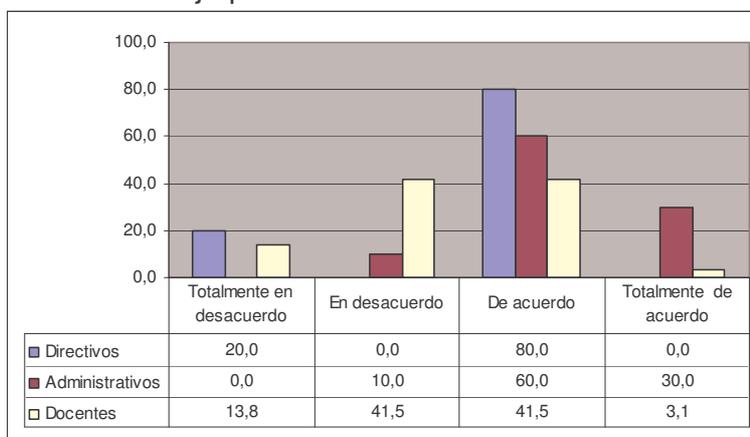
Figura 44. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).



Fuente: Esta Investigación.

Otra variable relacionada con el ambiente físico es la percepción acerca del orden en el área de trabajo, los resultados son satisfactorios a nivel del personal directivo y administrativo con un 80% y 90% respectivamente, en tanto que en el personal docente el 55.3% considera que su área de trabajo no permanece ordenada. Esto implica la necesidad de realizar un programa de capacitación orientado al mejoramiento de los procedimientos relacionados con los cargos.

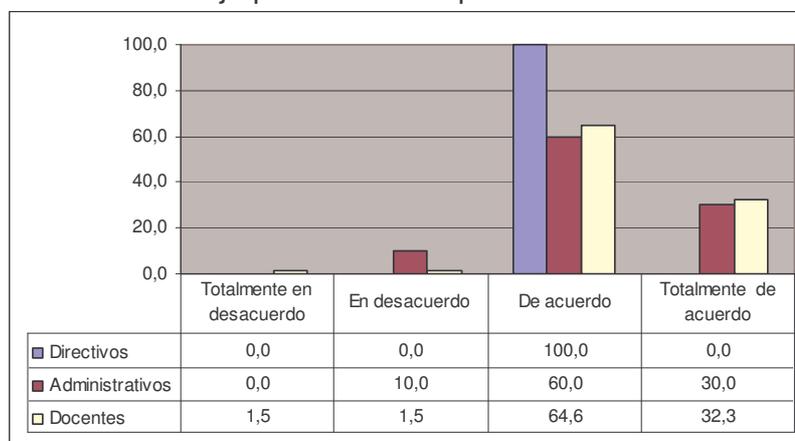
Figura 45. Mi área de trabajo permanece ordenada.



Fuente: Esta Investigación.

Con relación a la limpieza y aseo de cada área de trabajo los resultados son satisfactorios y confirman el buen desempeño del personal vinculado a servicios generales. En tal sentido el 100% del personal directivo, el 90% del personal administrativo y el 97 % del personal docente se muestra satisfecho con esta situación planteada.

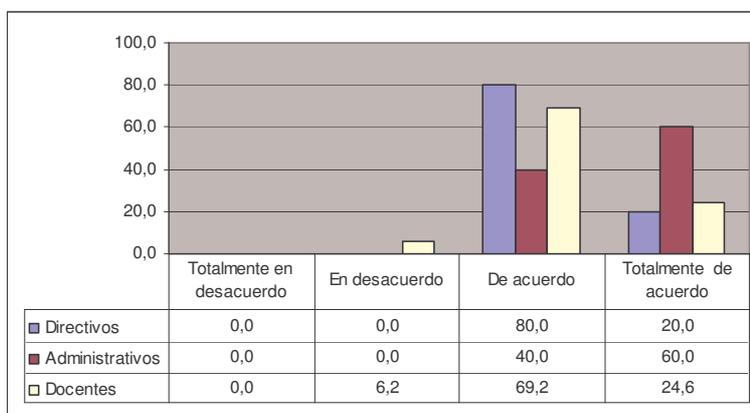
Figura 46. Mi área de trabajo permanece limpia.



Fuente: Esta Investigación.

Con relación a las actividades de mantenimiento realizadas en cada área de trabajo, se puede constatar que existe un alto nivel de satisfacción, puesto que el 100% del personal directivo y administrativo así lo consideran y en el caso del personal docente esta proporción alcanza el 95.8%.

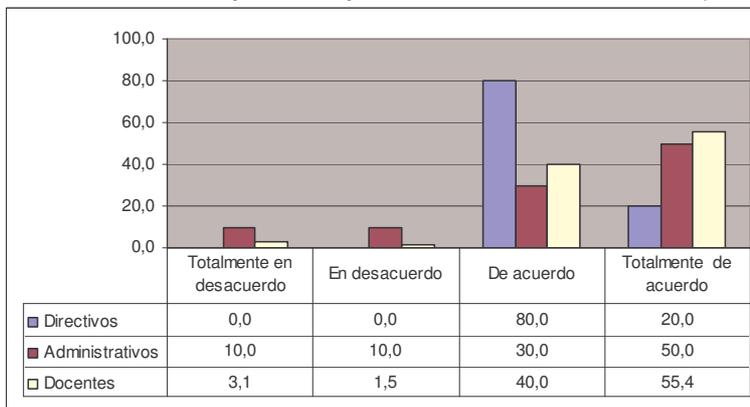
Figura 47. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.



Fuente: Esta Investigación.

En relación a la contaminación auditiva se considera que esta no afecta al personal directivo, al personal administrativo en un 20% y al personal docente en un 4.6%. Si bien se considera que las apreciaciones de algunos funcionarios no poseen una proporción significativa sobre el total, es necesaria la revisión de los niveles de ruido con el fin de mejorar los niveles de satisfacción en procura de alcanzar mejores condiciones de trabajo que finalmente también influyen sobre el clima laboral.

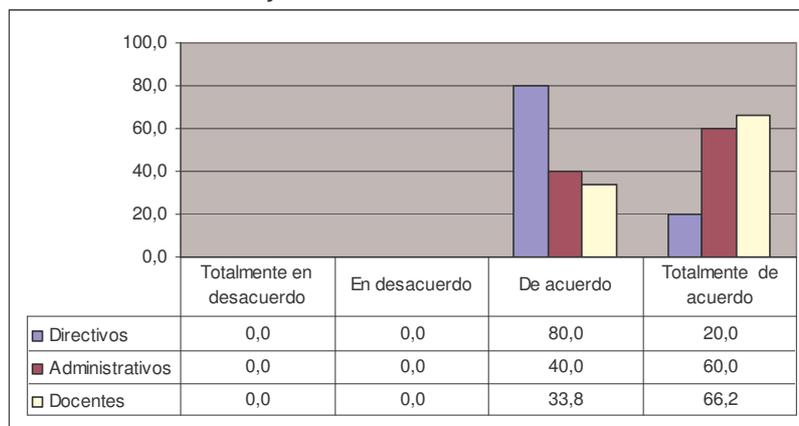
Figura 48. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).



Fuente: Esta Investigación.

En relación a la iluminación en las áreas de trabajo se pudo establecer que la percepción del personal directivo, administrativo y docente, es de satisfacción puesto que el 100% de ellos se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la iluminación con que cuentan es la adecuada.

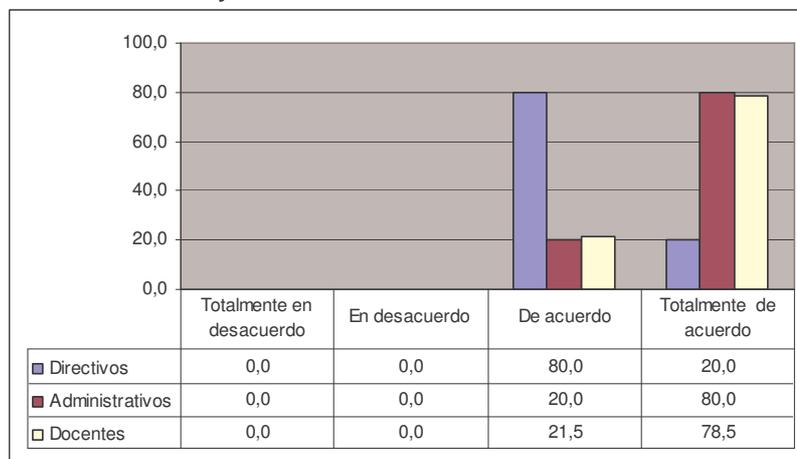
Figura 49. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.



Fuente: Esta Investigación.

El último ítem de esta variable consulta si se considera que en cada área de trabajo existe suficiente ventilación, en tal sentido igualmente los resultados son satisfactorios en la medida que el 100% del personal directivo, administrativo y docente se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta situación. Cabe aclarar que esta situación también es consecuencia de las buenas instalaciones con que cuenta la institución.

Figura 50. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.



Fuente: Esta Investigación.

A pesar de los resultados favorables obtenidos en el tratamiento de la variable ambiente físico, se considera necesaria la realización de un programa de salud ocupacional tendiente a lograr mayores niveles de bienestar en el desarrollo de las actividades cotidianas del personal y que favorecería el clima laboral de la Institución.

3.3.8 Resumen del diagnóstico. Utilizando los elementos de la planeación estratégica, a continuación se resumen los principales aspectos del diagnóstico del clima organizacional, contenidos en la identificación de las principales debilidades y fortalezas observadas, como base para estructurar un plan de acción para su mejoramiento.

- **Debilidades**

- Falta de conocimiento de la plataforma estratégica de la institución especialmente por personal docente.
- Falta de conocimiento y puesta en práctica los valores institucionales.
- Insuficiente participación del personal administrativo y docente en la planeación de las actividades de la institución.
- Falta de recursos para el desarrollo eficiente trabajo.
- Falta de definición adecuada de funciones de personal administrativo.
- Deficiente proceso de entrenamiento y capacitación en la vinculación del personal.
- Falta de prioridad a los procesos de capacitación del personal.
- Bajo impacto de las acciones del bienestar.
- Falta de incentivos para personal docente y administrativo relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos.
- Insatisfacción en las cargas laborales especialmente en el nivel directivo.
- Falta de independencia del desarrollo de las funciones laborales.
- Falta de delimitación de las funciones.
- Insuficiente motivación y reconocimiento del trabajo de personal docente.
- Falta de comunicación para el trabajo en torno al logro de resultados del personal directivo y administrativo.
- Deficiencias en el proceso de comunicación de la información oficial.
- Falta de comunicación entre diferentes áreas de la institución.

- ☑ Falta de conocimiento de las competencias para el desarrollo en la solución de problemas.
- ☑ Falta de autonomía del desarrollo trabajo grupal.
- ☑ Deficiencias en el ambiente físico del trabajo (ergonomía).
- ☑ Deficiencias en el orden en las áreas de trabajo del personal docente.
- ☑ Falta del programa de salud ocupacional.

- **Fortalezas**

- ☑ Alto grado de conocimiento personal en la misión y visión de la Institución.
- ☑ Claridad del personal en el quehacer de los Laredo que desempeñe.
- ☑ Adecuados procedimientos para legitimidad de las acciones que se realizan en cada área de la institución.
- ☑ Ubicación del personal y cargos acordes con sus conocimientos y habilidades.
- ☑ Altos niveles de satisfacción en el desempeño de los jefes inmediatos.
- ☑ Buenas relaciones personales entre jefes y subalternos.
- ☑ Fomento y adecuada disposición para trabajo en grupo.
- ☑ Alta autoestima en cuanto a las habilidades y utilización de conocimiento del trabajo.
- ☑ Motivación para mejoramiento de los procesos de trabajo.
- ☑ Alto nivel de satisfacción en el desempeño de los cargos.
- ☑ Adecuadas condiciones de las instalaciones en cuanto a iluminación ventilación, mantenimiento y aseo.

- **Amenazas**

- ☑ Las modalidades técnicas existentes en cada colegio no se articulan
- ☑ En los colegios técnicos de Colombia, persisten modalidades con un alto nivel de atraso y obsolescencia referente a la modernidad y desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- ☑ En los colegios técnicos de Colombia, persisten modalidades con un alto nivel de atraso y obsolescencia referente a la modernidad y desarrollo de la ciencia y la tecnología.

- **Oportunidades**

- ☑ Adelanto tecnológico aportado por las ciencias a lo pedagógico y laboral
- ☑ Incorporación de acciones basadas en los conceptos de la calidad en las instituciones de educación.
- ☑ Incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) a la educación-
- ☑ Existencia de convenios para mejorar las competencias laborales de los docentes. (Articulación con el sector productivo SENA).

4. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Con base en los resultados del diagnóstico, a continuación se estructura el Plan de Acción para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa CDR, contenida en los objetivos, programas y acciones.

Sobre la base de las fortalezas y debilidades observadas en la aplicación del instrumento de diagnóstico, el plan se orienta a la identificación de las acciones que tendrán como resultado un mejoramiento del clima organizacional en la Institución.

4.1 OBJETIVOS.

4.1.1 Objetivo general. Mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa CDR con el fin de lograr una armonía en torno a la eficiencia en el desarrollo de los procesos operativos y el bienestar de sus servidores.

4.1.2 Objetivos específicos:

- Fortalecer los procesos de orientación organizacional con el fin de lograr el conocimiento de las políticas, metas, valores y demás aspectos relacionados con el rumbo de la organización en procura del mejor desempeño laboral y la satisfacción de los servidores.
- Mejorar los procesos y actividades relacionadas con la administración del talento humano de la institución con el fin de lograr mayor satisfacción de los servidores en el desempeño de sus cargos.
- Mejorar las relaciones laborales entre jefes y subalternos en el campo laboral e interpersonal con el fin de lograr mayores niveles de satisfacción y autoestima en los funcionarios de la institución.
- Mejorar los procesos de comunicación e integración con el fin de facilitar el logro de resultados laborales y la interrelación personal entre los funcionarios de la institución.
- Fortalecer el trabajo en grupo como instrumento para el mejoramiento de las relaciones personales, el compromiso, la autoestima, la responsabilidad y el desarrollo de habilidades para el cumplimiento de propósitos comunes en la institución.

- Lograr mayores niveles de satisfacción en el desempeño de los cargos del personal directivo, administrativo y docente con el fin de generar una mayor autoestima, confiabilidad y mejor desempeño en las funciones que realizan.
- Lograr mayores niveles de bienestar relacionadas con el ambiente físico de la institución y la salud ocupacional con el fin de influir de manera positiva en el desempeño laboral y la satisfacción en el desarrollo de sus funciones.

4.2 ESTRATEGIAS

Para el logro de los objetivos se propone el desarrollo de una serie de estrategias basadas en la confrontación de las debilidades internas y amenazas del medio externo, aprovechando fortalezas internas y las oportunidades del medio externo. Sobre esta análisis DOFA se identifican estrategias FO, FA, DO,DA. Lo que se trata es de fortalecer y lograr la permanencia de las situaciones favorables relacionadas con el clima organizacional de la Institución. En tal sentido las estrategias identificadas son las siguientes:

Estrategias FO.

- Desarrollar acciones permanentes orientadas a mantener el grado de conocimiento personal en la misión y visión de la institución y de los planes, políticas, metas y valores institucionales.
- Realizar actualizaciones de los instrumentos que permiten mantener la claridad del personal en el quehacer del área donde se desempeña.
- Propiciar la participación del personal en el desarrollo de nuevas competencias.
- Mantener actualizados y socializar los procedimientos para dar legitimidad de las acciones que se realizan en cada área de la institución.

Estrategias FA.

- Aprovechar el alto grado de satisfacción en las buenas relaciones existentes y el desempeño de los jefes inmediatos, así como la buena disposición para el trabajo en grupo en el personal administrativo y docente, para el mejoramiento del clima organizacional mediante la realización de acciones orientadas a mejorar el conocimiento, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios.

Estrategias DO.

- Realizar acciones para conservar la alta autoestima en cuanto a las habilidades y utilización de conocimiento del trabajo y el alto nivel de satisfacción observado en el desempeño de los cargos.
- Propiciar la capacitación docente en el manejo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) a la educación.
- Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad para mejorar la eficiencia interna en el desarrollo de los procesos internos de la institución educativa.

Estrategias DA.

- Implantar como política institucional la ubicación del personal y cargos de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.
- Motivación para mejoramiento de los procesos de trabajo.
- Mantener y mejorar las condiciones adecuadas en el medio ambiente físico de la institución con el fin de estimular el desarrollo adecuado de las funciones del personal.
- Realizar gestiones para la asignación de recursos al mantenimiento de las instalaciones físicas de la institución.

4.3 PROGRAMAS Y ACCIONES.

En concordancia con la metodología utilizada en el instrumento para medir Clima Laboral en las instituciones públicas los programas identificados corresponden a las siete variables cuyo desempeño adecuado llevan a la Institución al mantenimiento de un clima organizacional adecuado para el cumplimiento del objeto social de la institución y el bienestar de sus trabajadores. En tal sentido a continuación se detallan los programas con sus respectivas acciones.

- **Programa de Orientación Organizacional.** Bajo este programa se agrupan las acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos de planeación de la entidad, para lograr que los funcionarios se sientan partícipes de la construcción del futuro de la Institución, así como también lograr su participación en la identificación y mantenimiento de los recursos administrativos y físicos necesarios

para el cumplimiento eficaz de las funciones del personal. Las acciones identificadas bajo este programa son las siguientes:

- Socialización de la plataforma estratégica de la Institución al personal docente. (Misión, visión, objetivos institucionales, políticas, PEI).
- Capacitación en la aplicación de los valores institucionales.
- Talleres en grupos de personal directivo, administrativo y docente para la estructuración del plan de acción anual de la institución.
- Identificación de las necesidades de recursos físicos y administrativos y su gestión para el desarrollo normal de las funciones del personal.
- Actualización y socialización del manual de funciones del personal.
- Capacitación en planeación y control de gestión.
- Creación de un comité de planeación.
- **Programa de Administración del Talento Humano.** Bajo este programa se agrupan las acciones orientadas al mejoramiento del bienestar los trabajadores.
 - Capacitación en relaciones humanas.
 - Evaluación y reorientación de las acciones de bienestar social.
 - Establecimiento de un sistema de reconocimiento de las labores docentes.
 - Desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento del nuevo personal vinculado a la institución.
- **Programa de estilo de dirección y trabajo en grupo.** Bajo este programa se agrupan las variables estilo de dirección y trabajo en grupo por su interrelación en el mejoramiento de las relaciones personales entre jefes inmediatos y subalternos y entre los funcionarios del mismo nivel, en procura de armonizarlas con el cumplimiento adecuado de las funciones del personal. Las acciones identificadas son las siguientes:
 - Revisión y reasignación de las cargas de trabajo de acuerdo a conocimientos y habilidades en el personal directivo.
 - Implementación de comités semanales de desempeño laboral y comunicación institucional. (Retroalimentación y planeación de las actividades semanales).

- Definición de las funciones que pueden desarrollarse con autonomía por parte del personal.
- Fomento al trabajo en grupo en el personal administrativo.
- Estudio aprobación e implantación de manual de procedimientos y controles internos
- **Programa de comunicación e integración.** Las acciones de este programa están orientadas a lograr un intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos, en procura de fortalecer la cohesión entre los miembros de la Institución. Las acciones identificadas son las siguientes:
 - Realización de un boletín mensual para la socialización de actividades, eventos y demás aspectos importantes desarrollados en la Institución.
 - Realización de actividades lúdicas de integración de personal.
 - Realización de foros sobre la problemática de la Institución.
- **Programa de capacidad profesional.** Bajo este programa se agrupan las acciones tendientes a elevar las competencias laborales de los funcionarios en procura de mejorar su autoestima, confiabilidad y mejor desempeño en los cargos. Se identifican las siguientes acciones:
 - Creación de un comité de capacitación.
 - Realización de un diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal administrativo y docente.
 - Estructuración de un plan de capacitación anual.
- **Programa de medio ambiente físico.**
 - Implementación de un programa de salud ocupacional.
 - Gestión de recursos para garantizar la seguridad en los puestos de trabajo.
 - Capacitación en primeros auxilios y seguridad industrial

4.4 PLAN DE INVERSIONES

Con el fin de establecer una imagen acerca de los costos de implementación de las acciones propuestas a continuación se expone el plan de inversiones de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural. Se identifican dos tipos de acciones: 1. Las que representan costos en su realización; y 2. Las que se ejecutaran mediante la gestión de la dirección.

Cuadro 9. Plan de inversiones.

Programa	Acciones	Recurso Humano	Materiales	Otros	Total
• Programa de Orientación Organizacional	- Socialización de la plataforma estratégica de la Institución al personal docente. (Misión, visión, objetivos institucionales, políticas, PEI).	320.000	100.000	50.000	470.000
	- Capacitación en la aplicación de los valores institucionales.	160.000	50.000	25.000	235.000
	- Talleres en grupos de personal directivo, administrativo y docente para la estructuración del plan de acción anual de la institución.	320.000	200.000	100.000	620.000
	- Identificación de las necesidades de recursos físicos y administrativos y su gestión para el desarrollo normal de las funciones del personal.	0	0	0	Gestión
	- Actualización y socialización del manual de funciones del personal.	1.600.000	50.000	25.000	1.675.000
	- Capacitación en planeación y control de gestión.	320.000	50.000	25.000	395.000
	- Creación de un comité de planeación.	0	0	0	Gestión
Subtotal Programa					3.395.000
Programa	Acciones	Recurso Humano	Materiales	Otros	Total
• Programa de Administración del Talento Humano □	- Capacitación en relaciones humanas.	320.000	100.000	50.000	470.000
	- Evaluación y reorientamiento de las acciones de bienestar social.	0	0	0	Gestión
	- Establecimiento de un sistema de reconocimiento de las labores docentes.	0	0	0	Gestión
	- Desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento del nuevo personal vinculado a la institución.	0	0	0	Gestión
Subtotal Programa					470.000
• Programa de estilo de dirección y trabajo en grupo	- Revisión y reasignación de las cargas de trabajo de acuerdo a conocimientos y habilidades en el personal directivo.	0	0	0	Gestión
	- Implementación de comités semanales de desempeño laboral y comunicación institucional. (Retroalimentación y planeación de las actividades semanales).	0	0	0	Gestión

	- Definición de las funciones que pueden desarrollarse con autonomía por parte del personal.	0	0	0	Gestión
	- Fomento al trabajo en grupo en el personal administrativo.	0	0	0	Gestión
	- Estudio aprobación e implantación de manual de procedimientos y controles internos	3.200.000	300.000	0	3.500.000
Subtotal Programa					3.500.000
• Programa de comunicación e integración	- Realización de un boletín mensual para la socialización de actividades, eventos y demás aspectos importantes desarrollados en la Institución.	0	2.400.000	0	2.400.000
	- Realización de actividades lúdicas de integración de personal.	0	0	2.400.000	2.400.000
	- Realización de foros sobre la problemática de la Institución.	480.000	150.000	75.000	705.000
Subtotal Programa					5.505.000
• Programa de capacidad profesional	- Creación de un comité de capacitación.	0	0	0	Gestión
	- Realización de un diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal administrativo y docente.	0	0	0	Gestión
	- Estructuración de un plan de capacitación anual.	0	0	0	Gestión
Subtotal Programa					0
• Programa de medio ambiente físico.	- Implementación de un programa de salud ocupacional.	0	0	0	Gestión
	- Gestión de recursos para garantizar la seguridad en los puestos de trabajo.	0	0	0	Gestión
	- Capacitación en primeros auxilios y seguridad industrial	320.000	100.000	50.000	470.000
Subtotal Programa					470.000
Total					13.340.000

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las Institución Educativa CDR cuenta con una estructura administrativa y un Plan Educativo Institucional PEI, que permite favorecer el desarrollo adecuado de la cultura y clima organizacional.
- La evaluación general acerca del componente relacionado con la orientación organizacional permite conceptuar que en la institución educativa CDR, si se ha desarrollado una cultura organizacional como consecuencia de las acciones previas realizadas con ocasión del diseño del Proyecto Educativo Institucional PEI y de su socialización. Existen algunas deficiencias que es necesario subsanar mediante el desarrollo de acciones puntuales.
- En la administración del talento humano en la Institución se destaca la necesidad de revisar procesos de capacitación tanto en los procesos de vinculación de personal como en el desarrollo de los diferentes cargos especialmente a nivel administrativo y docente; así mismo mejorar las acciones de bienestar y la motivación e incentivos para el desarrollo eficiente de los procesos de la Entidad.
- Los resultados de la evaluación de la variable estilo de dirección son satisfactorios, no obstante se requiere el desarrollo de acciones tendientes a mejorar relaciones laborales entre superiores y subalternos especialmente a nivel del personal docente.
- La evaluación de la variable relacionada con la comunicación e integración presenta deficiencias relacionadas en mayor medida con el desarrollo de un nivel adecuado de comunicación entre los trabajadores para facilitar el logro de resultados; la comunicación oficial de los acontecimientos de la Entidad, la comunicación entre áreas y el conocimiento adecuado acerca de la competencia en la solución de problemas específicos que se presentan cotidianamente.
- Los resultados de la evaluación de la variable trabajo en grupo son favorables puesto que a nivel del personal directivo y docente existe percepción que se fomenta el trabajo en grupo y que su desarrollo es eficiente al interior de la Institución. Situación que debe preservarse y motivarse aun mas en procura de mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades operacionales y hacer sentir que el personal es importante para el desarrollo de la institución.

- Los niveles de satisfacción en la realización del trabajo confirman los resultados positivos de la evaluación de la variable capacidad profesional, en tal sentido una alta proporción del personal considera que se encuentra satisfecho con las labores y el cargo que desempeña. No obstante, es necesario realizar acciones en procura de alcanzar de revertir la situación en aquellos funcionarios que poseen niveles de insatisfacción.
- A pesar de los resultados favorables obtenidos en el tratamiento de la variable ambiente físico, se considera necesario la realización de un programa de salud ocupacional tendiente a lograr mayores niveles de bienestar en el desarrollo de las actividades cotidianas del personal y que favorecería el clima laboral de la Institución.
- Al conceptuar sobre el clima laboral en la institución educativa CDR, se puede afirmar que presenta un situación favorable en muchas de las variables que se orientan a su evaluación. Sin embargo se evidencia la urgencia de preservar los aspectos positivos e intervenir en las debilidades, para alcanzar un nivel óptimo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para la Implementación del plan de acción orientado al mejoramiento del clima organizacional de la Institución es necesario que sea sometidos a su aprobación por parte de la alta dirección de la Institución. Este se presenta a manera de propuesta, por lo cual se hace necesario su revisión.
- En la etapa de implementación es conveniente controlar las actividades midiendo los resultados alcanzados con el fin de assimilar su efecto. Las personas encargadas de su ejecución deberán estar dotados de apoyo técnico y los recursos necesarios para la implementación de las acciones identificadas.

BIBLIOGRAFÍA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. La calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su gestión. Bogotá. Abril de 2004.

Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Olivares Ramírez, B. (1999). "Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy". En: *Adminístrate Hoy* 63 47-50.

García Córdoba, F y Flores Santillán J. Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva. 1999

Dávila, A. y Martínez, N.H. (1999). Cultura en organizaciones latinas. Siglo veintiuno editores, México.

Davis, K. Y Newstrom, J.W. (1985). Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. Mc Graw-Hill, México

García, S. y Dolan, S. (1998). Dirección por valores. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Parera, I. y Glez, A.L. (1999). Valores organizacionales: una experiencia. *Revista Transporte, desarrollo y medio ambiente*. Vol. 19 No. 3.

Robbins, S.P. (1991). Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Shein, E. (1970). Psicología de la organización. Prentice-Hall Internacional, New Jersey.

ANEXOS

Anexo A. INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA LABORAL ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL.

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (x) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

Área de trabajo: _____

Nivel del cargo:

Director: ____ Asesor: ____ Profesional: ____ Técnico: ____ Asistencial: ____

Tiempo de servicio: _____ Género: F ____ M ____

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA : Totalmente de Acuerdo
A : De Acuerdo
D : En Desacuerdo
TD : Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

- No hay respuestas correctas o incorrectas
- Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.

ITEM	TD	D	A	TA
Conozco la misión y la visión de mi entidad				
Los objetivos de mi entidad son claros				
Los empleados de la entidad ponen en practica los valores institucionales.				
La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar el trabajo.				
La capacitación es una prioridad en la entidad				
Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo				
Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos				

importantes				
No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				
Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
En mi área compartimos información útil para el trabajo				
Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros				
Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por mi jefe.				
Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
Tengo claridad por qué realizo mis trabajos.				
Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
Mi área de trabajo permanece ordenada.				

Mi área de trabajo permanece limpia.				
En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

Anexo B. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">Estrategias DOFA</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Adelanto tecnológico aportado por las ciencias a lo pedagógico y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Incorporación de acciones basadas en los conceptos de la calidad en las instituciones de educación. <input checked="" type="checkbox"/> Incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) a la educación- <input checked="" type="checkbox"/> Existencia de convenios para mejorar las competencias laborales de los docentes. (Articulación con el sector productivo SENA). 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Las modalidades técnicas existentes en cada colegio no se articulan <input checked="" type="checkbox"/> En los colegios técnicos de Colombia, persisten modalidades con un alto nivel de atraso y obsolescencia referente a la modernidad y desarrollo de la ciencia y la tecnología. <input checked="" type="checkbox"/> En los colegios técnicos de Colombia, persisten modalidades con un alto nivel de atraso y obsolescencia referente a la modernidad y desarrollo de la ciencia y la tecnología. <input checked="" type="checkbox"/> Deterioro de las instalaciones físicas de los centros educativos.
	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Alto grado de conocimiento personal en la misión y visión de la Institución. <input checked="" type="checkbox"/> Claridad del personal en el quehacer de los Laredo que desempeñe. <input checked="" type="checkbox"/> Adecuados procedimientos para legitimidad de las acciones que se realizan en cada área de la institución. <input checked="" type="checkbox"/> Ubicación del personal y cargos acordes con sus conocimientos y habilidades. <input checked="" type="checkbox"/> Altos niveles de satisfacción en el desempeño de los jefes inmediatos. <input checked="" type="checkbox"/> Buenas relaciones personales entre jefes y subalternos. <input checked="" type="checkbox"/> Fomento y adecuada disposición para trabajo en grupo. <input checked="" type="checkbox"/> Alta autoestima en cuanto a las habilidades y utilización de conocimiento del trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Motivación para mejoramiento de los procesos de trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Alto nivel de satisfacción en el desempeño de los cargos. <input checked="" type="checkbox"/> Adecuadas condiciones de las instalaciones en cuanto a iluminación ventilación, mantenimiento y aseo. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar acciones permanentes orientadas a mantener el grado de conocimiento personal en la misión y visión de la institución y de los planes, políticas, metas y valores institucionales. <input checked="" type="checkbox"/> Realizar actualizaciones de los instrumentos que permiten mantener la claridad del personal en el quehacer del área donde se desempeña. <input checked="" type="checkbox"/> Propiciar la participación del personal en el desarrollo de nuevas competencias <input checked="" type="checkbox"/> Mantener actualizados y socializar los procedimientos para dar legitimidad de las acciones que se realizan en cada área de la institución
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Falta de conocimiento de la plataforma estratégica de la institución especialmente por personal docente. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Realizar acciones para conservar la alta autoestima en cuanto a las habilidades y utilización de conocimiento 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Implantar como política institucional la ubicación del personal y cargos de acuerdo con sus

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Falta de conocimiento y puesta en práctica los valores institucionales. <input checked="" type="checkbox"/> Insuficiente participación del personal administrativo y docente en la planeación de las actividades de la institución. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de recursos para el desarrollo eficiente trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de definición adecuada de funciones de personal administrativo. <input checked="" type="checkbox"/> Deficiente proceso de entrenamiento y capacitación en la vinculación del personal. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de prioridad a los procesos de capacitación del personal. <input checked="" type="checkbox"/> Bajo impacto de las acciones del bienestar. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de incentivos para personal docente y administrativo relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos. <input checked="" type="checkbox"/> Insatisfacción en las cargas laborales especialmente en el nivel directivo. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de independencia del desarrollo de las funciones laborales. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de delimitación de las funciones. <input checked="" type="checkbox"/> Insuficiente motivación y reconocimiento del trabajo de personal docente. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de comunicación para el trabajo en torno al logro de resultados del personal directivo y administrativo. <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencias en el proceso de comunicación de la información oficial. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de comunicación entre diferentes áreas de la institución. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de conocimiento de las competencias para el desarrollo en la solución de problemas. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de autonomía del desarrollo trabajo grupal. <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencias en el ambiente físico del trabajo (ergonomía). <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencias en el orden en las áreas de trabajo del personal docente. <input checked="" type="checkbox"/> Falta del programa de salud ocupacional. 	<p>del trabajo y el alto nivel de satisfacción observado en el desempeño de los cargos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Propiciar la capacitación docente en el manejo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) a la educación. <input checked="" type="checkbox"/> Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad para mejorar la eficiencia interna en el desarrollo de los procesos internos de la institución educativa. 	<p>conocimientos y habilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Motivación para mejoramiento de los procesos de trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Mantener y mejorar las condiciones adecuadas en el medio ambiente físico de la institución con el fin de estimular el desarrollo adecuado de las funciones del personal. <input checked="" type="checkbox"/> Realizar gestiones para la asignación de recursos al mantenimiento de las instalaciones físicas de la institución.
---	---	--