

**PRESENTACIÓN DEL MODELO “ALPHA” PARA EL DIAGNÓSTICO Y
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LA
SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE NARIÑO**

**CARMEN YANIRA SALAS PANTOJA
ADRIANA MAGALY ORTIZ INSUASTY**

**SAN JUAN DE PASTO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
AGOSTO DE 2008**

**PRESENTACIÓN DEL MODELO “ALPHA” PARA EL DIAGNÓSTICO Y
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LA
SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE NARIÑO**

**CARMEN YANIRA SALAS PANTOJA
ADRIANA ORTIZ INSUASTY**

**Trabajo de grado presentado como requisito final para optar al título de
Especialización de Alta gerencia**

**SAN JUAN DE PASTO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
AGOSTO DE 2008**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	10
1. PRESENTACIÓN	12
1.1 TEMA	12
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	12
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
1.5 JUSTIFICACIÓN	14
1.6 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
1.7 ALCANCES	17
2. MARCO DE REFERENCIA	19
2.1 MARCO CONTEXTUAL	19
2.1.1 Macrocontexto	19
2.1.2 Microcontexto	35
2.2 MARCO TEÓRICO	44
2.2.1 Definición de Administración:	44
2.2.2 Administración del talento humano	46
2.2.3 Clima Organizacional	55
2.2.4 Motivación	72
2.2.5 El Liderazgo	98
2.2.6 Sentido de Pertenencia	105
2.2.7 La Estructura en la Empresa	105

2.2.8	Relaciones Interpersonales	109
2.2.9	Comunicación	114
3.	METODOLOGIA DISEÑO METODOLÓGICO	130
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	130
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	130
3.3.	ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN	130
3.4	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	132
3.5	EXPLICACIÓN METODOLÓGICA DEL MODELO ALPHA	133
3.6	COMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA?	134
3.6.1	¿Que significa tener un nivel de sinergia positivo(es decir superior al 50%) en las 6 escalas?	134
3.6.2	¿Que significa tener un nivel de cohesión negativo(es decir inferior al 50%) en las 6 escalas?	141
4.	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	148
4.1	FASE 1: TRABAJO DE CAMPO	148
4.1.1	Hojas de Vida	148
4.1.2	Oficina de Atención al Ciudadano	151
4.1.3	Oficina de Constancias	152
4.1.4	Oficina de Contabilidad	153
4.1.5	Oficina de Talento Humano	154
4.1.6	Oficina de Prestaciones Sociales	155
4.1.7	Oficina de Nomina	156
4.1.8	Oficina de Despacho	158
4.1.9	Oficina de Planeación	159
4.1.10	Oficina de Estadística	160
4.1.11	Oficina de Reorganización	161
4.1.12	Oficina de Escalafón	162
4.1.13	Oficina de Sistemas	163
4.1.14	Talento Humano (Quinto piso)	164

4.1.15	Oficina de Presupuesto	165
4.1.16	Oficina de Jurídica	166
4.1.17	Oficina de Pagaduría	167
4.1.18	Oficina de Almacén	168
4.1.19	Sede de la Pedagógica	170
4.1.20	Subsede de Atención a la Diversidad	170
4.1.21	Subsede Casa de la Cultura	171
4.2	FASE DOS: DESARROLLO DE LA ENCUESTA MODELO CONTEXTUALIZADA PARA LA SED	171
4.3	FASE TRES: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA ESCRITA	171
4.4	FASE 4: TABULACIÓN Y ENTREGA DE INFORME SOBRE RESULTADOS	172
4.4.1	Sentido de Pertenencia	172
4.4.2	Relaciones Interpersonales (RI)	173
4.4.3	Comunicación (CO)	174
4.4.4	Motivación (MO)	175
4.4.5	Liderazgo	176
4.4.6	Estructura (ES)	177
4.4.7	Resultados en General	178
4.4.8	Interpretación de Resultados por Dependencias	180
4.4.9	Interpretación de Resultados por Género	200
4.4.10	Interpretación de Resultados por Trabajo Desempeñado	203
4.4.11	Interpretación de Resultados por Edad	208
4.5	FASE CINCO: OPORTUNIDADES DE MEJORA Y CONCLUSIONES	213
4.5.1	Oportunidades de mejora para el personal de la sed, a partir de la aplicación del modelo "ALPHA"	213
4.5.2	Desarrollo del Programa de Bienestar Social	215
4.5.3	Sistema de Estímulos	217

4.5.4 Plan Estratégico a Desarrollar en SED	218
CONCLUSIONES	246
BIBLIOGRAFÍA	249
NET GRAFÍA	252

RESUMEN

El presente trabajo está encaminado a medir el clima organizacional en la Secretaria de Educación y cultura de Nariño, entidad en proceso de cambio, hacia un nuevo sistema de gestión orientado a los procesos y su control, que conduzca al logro de la excelencia y la calidad de los resultados de su gestión.

En el estudio participaron 144 profesionales y trabajadores de esta Entidad pública colombiana. El diseño del estudio fue transversal, de carácter analítico descriptivo, utilizando un cuestionario confidencial. El análisis estadístico incluyó una estadística básica y un análisis factorial de componentes principales. Durante el estudio se obtuvieron seis factores que definen el clima organizacional.

Como conclusión fundamental de la investigación se considera necesaria en período inmediato la introducción de modificaciones en el estilo y métodos de dirección, así como en la actitud laboral de sus trabajadores, en función de sus estrategias y su sistema de gestión.

ABSTRACT

This work is aimed to measure the organizational atmosphere in the SECRETARY OF EDUCATION Y CULTURE OF NARIÑO that is implementing a change process towards a new management system process- oriented to achieve organizational excellence and quality of its management results.

Study was in 144 professionals and employees who are working in an official Colombian organization. It was a transversal study design, analytical and descriptive, made from a confidential questionnaire. The statistical analysis included a basic statistical study and a factorial analysis of principal components. There are six factors that define the organizational atmosphere.

As a main conclusion of research work it was considered the immediate introduction of modifications in styles and management methods as well as in workers attitude, in correspondence with the organizational strategy and its management system.

INTRODUCCIÓN

Cada vez es más común que los directores de las organizaciones muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto la estructura como los procesos organizacionales, ya que afectan fundamentalmente la conducta de los individuos.

De ahí surgen conceptos como “clima organizacional”, ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen, y que pueden ir desde la identificación hasta la frustración para el desarrollo de la organización.

En una organización las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos del trabajo son producto de su experiencia como de sus circunstancias laborales. Por esta razón, si las personas perciben sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus necesidades, objetivos y aspiraciones, el clima de la organización será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

La secretaria de Educación y Cultura de Nariño no es ajena a esa realidad, por eso ha comenzado un proceso importante de modernización en el que el trabajo concerniente al Talento Humano se convierte en uno de los pilares para la construcción de una entidad a la vanguardia en este campo.

Aparece la inquietud de realizar un nuevo modelo que permita el diagnóstico del clima organizacional de acuerdo a las necesidades de la Entidad ya que hasta la fecha no se ha realizado un estudio formal de este tipo.

Un modelo derivado de las observaciones y experiencias, tomando en consideración factores relevantes como la Estructura, motivación, liderazgo, comunicación, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales que inciden en el clima organizacional.

El modelo que se presenta a lo largo de este proyecto denominado “ALPHA” es novedoso por su metodología y fácil manejo, sirve de base para definir variables incidentes en el clima de cualquier empresa. Los resultados obtenidos permitirán

identificar las debilidades en las áreas de la empresa y determinar acciones correspondientes a solucionarlas.

Por tal motivo se decide aplicar las fases del modelo en esta institución que posee las características indispensables para el desarrollo del proyecto.

Debemos recordar que el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el ÉXITO

1. PRESENTACIÓN

1.1 TEMA

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Secretaria de Educación y Cultura de Nariño, es una empresa pública del orden Departamental encargada de velar por la adecuada prestación del servicio educativo en Nariño.

Desde los últimos años la administración del talento humano se venía haciendo bajo un esquema tradicional influenciado por el estilo jerárquico ortodoxo, sin un direccionamiento orientado por las teorías modernas que existen en torno a la gestión humana. Las demandas del Ministerio de Educación Nacional bajo el parámetro de la Revolución Educativa llevó a replantear la dirección de Gestión Humana percibiendo la necesidad de cualificar los perfiles de los empleados, con el propósito de implementar adecuadamente los procesos de la administración del talento humano relacionados con la selección, inducción, entrenamiento, evaluación del desempeño, bienestar y salud en el trabajo entre otros para crear un ambiente favorable y que genere personas más productivas.

Partiendo de las experiencias observadas, de los comentarios generados por las personas que conforman la secretaria y del ambiente percibido surge la necesidad de realizar el diagnostico del clima organizacional en la Entidad y que llene las expectativas propuestas.

Por eso planteamos la necesidad de un modelo que se adecua a las necesidades ya propuestas, además que cumpla con unas condiciones mínimas como son: ser pertinente, dinámico, cuantificable, eficaz y contextualizado de fácil manejo.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería un método eficaz y pertinente que permita diagnosticar y evaluar el clima organizacional en la SED?

¿Cuáles son las características del clima organizacional presentes en la SED, identificadas a través del modelo ALPHA?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades identificadas en el clima organizacional de la SED, a través del modelo ALPHA?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora que requiere la SED, a partir de las necesidades encontradas en el modelo ALPHA?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

DESARROLLAR EL MODELO “ALPHA” COMO PROPUESTA PARA EL DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE NARIÑO

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar las características del clima organizacional presentes en la SED, a través del modelo ALPHA.
- Analizar las fortalezas y debilidades identificadas en el clima organizacional de la SED, a través del modelo ALPHA.
- Identificar oportunidades de mejora que requiere la SED, a partir de las necesidades encontradas después de la aplicación del modelo ALPHA

1.5 JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos, acerca de la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, reflejados en valores, actitudes y creencias de los miembros, estos se transforman a su vez en elementos del clima. Es importante ser capaz de diagnosticar el clima de la organización. Esto permitirá al administrador ejercer un control adecuado sobre el clima organizacional de tal manera que pueda orientar la institución lo más eficazmente posible.

Los Beneficios de la aplicación del modelo propuesto para el diagnóstico y Análisis del Clima Organizacional en la SED, son:

Logra un diagnóstico a nivel cualitativo y cuantitativo del clima organizacional de la empresa en estudio.

- Logra para cada área de la empresa el establecimiento y conocimiento de las actitudes y disposición de sus integrantes.
- Obtiene la visión general y por área de la Entidad en cuanto al clima organizacional.
- Determina la percepción general y por área de aquellos comportamientos que pueden afectar la satisfacción general del grupo de colaboradores de la empresa.
- Permite Retroalimentación. Esto 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.
- Permite tener 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.

- Analiza las confrontaciones es decir 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.
- Permite la Participación activa. 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.

Al implementar las recomendaciones del modelo se asegura mayor estabilidad, lealtad y productividad del personal, logrando mayor eficiencia y eficacia.

Un estudio de este tipo se justifica por considerarlo suficientemente relevante, debido a la información que de él se deriva, y todas las acciones que están encaminadas al mejoramiento de la organización.

Permite la evaluación de las fuentes de conflicto, estrés, insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Partiendo de esta evaluación se puede iniciar y sostener un cambio en los elementos específicos sobre los cuales dirigir los esfuerzos y seguir el desarrollo de la institución además de prevenir los problemas que puedan surgir.

Además es de resaltar el hecho de construir un modelo novedoso, que satisface las necesidades tanto de la empresa donde se aplica su metodología, como de cualquier empresa o entidad al cual sea destinada su aplicación.

1.6 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Ministerio de educación, en el Plan de Desarrollo "La Revolución Educativa" definió a las Secretarías de Educación Departamentales, distritales y municipales certificadas, como uno de sus objetivos de trabajo para mejorar la gestión del sistema educativo. Los esfuerzos están orientados a prestar asistencia técnica, con miras a profundizar en el proceso de descentralización a través del fortalecimiento y modernización de la gestión local.

Los programas de asistencia técnica se encargan de apoyar la formulación y ejecución de planes territoriales de modernización que permitan avanzar en los siguientes campos:

- Transparencia en la inversión y ejecución de los recursos de funcionamiento e inversión.
- Racionalización de los recursos físicos (plantas físicas, mobiliario y dotación), recursos humanos (docentes y administrativos) y reorganización de la oferta disponible para atender la demanda del servicio educativo.
- Rediseño de procesos críticos misionales y desarrollo e implantación del sistema de información de apoyo a la gestión.
- Definición de estructuras orgánicas, financieras y administrativas.
- Definición y difusión de los aspectos legales relacionados con la reglamentación de la Ley 715 de año 2001.

Para responder a este reto, se estableció el Proyecto de Modernización de Secretarías de Educación, que tiene por objetivo lograr que 70 secretarías de educación, entre las que se encuentra la Secretaria de Educación y Cultura de Nariño, modernicen su gestión y sus organizaciones, con procesos orientados al cumplimiento de su misión y con sistemas de información de soporte apropiados. Lo anterior con el fin de que las secretarías presten el servicio educativo en condiciones eficientes, con transparencia y equidad.

Hay varias dimensiones de este proyecto:

Gente y Cultura: son las personas que realizan las actividades en la Secretaría y su relación con los compañeros, usuarios, proveedores y demás actores del sector educativo.

Son los procesos, actividades y prácticas que regulan y promueven el desarrollo profesional, cognitivo y emocional, de las personas y grupos de las Secretarías. Este componente comprende las relaciones entre las personas y grupos de la Secretaría con sus compañeros, usuarios, proveedores y demás actores del sector educativo, el código de valores, los temas de capacitación en habilidades para el trabajo y conocimientos técnicos según la función de cada persona de la organización, el bienestar, incentivos, salud ocupacional, formas y sistemas de comunicación, clima organizacional, entre otros.

Procesos: son los grupos de actividades que realizan y métodos de trabajo que utilizan las personas de la Secretaría de Educación para cumplir con sus objetivos y funciones.

Estructura: es la forma como se organizan las personas para trabajar en equipo, sus líderes, la relación de mando y las áreas de trabajo o dependencias.

Sistemas de Información y tecnología: corresponde a la información que requiere y genera la Secretaría para cumplir con sus objetivos, los equipos de cómputo y comunicaciones.

Productos o servicios: son los resultados de los procesos que realizan las personas de la Secretaría de acuerdo con los objetivos propuestos en su Plan sectorial, su misión y su visión.

1.7 ALCANCES

El estudio realizado proveerá un modelo para la medición del clima organizacional, el cual pretende presentar una visión amplia de las percepciones actuales y las expectativas del personal que labora en la Entidad

Como base fundamental se espera que el presente modelo sirva como parámetro indispensable para un buen diagnóstico y análisis del clima organizacional en la Secretaria De Educación y cultura de Nariño representado en propuestas de cambio para el mejoramiento de la Entidad.

Sin embargo a pesar de que la aplicación del modelo se realiza en la SED, es un modelo que fácilmente puede ser implementado en cualquier empresa tanto pública como privado sin discriminación por la naturaleza de la misma.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Macrocontexto

PRESENTACIÓN DE LA REGIÓN - NARIÑO

Ubicada en la parte sur-occidental de Colombia, la región andina del departamento de Nariño limita al norte con el Cauca; por el sur, con el Ecuador; al oriente con el medio y bajo Putumayo y por el occidente con la llanura del Pacífico. Por tratarse de un territorio donde confluyen el Pacífico biogeográfico, la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con Suramérica, su posición es geoestratégica, con múltiples potencialidades ecosistémicas, económicas, culturales, sociales y políticas.

Es un territorio montañoso de nevados, páramos, volcanes, pequeños valles, con zonas de parques nacionales y una importante producción de agua en su parte andina, que alimenta la cuenca Amazónica hacia el oriente y los ríos Patía, Mira y Mataje, hacia el mar Pacífico. La geografía de la región está conformada por dos unidades fisiográficas: la zona Andina y la vertiente Amazónica, cubierta con bosques húmedos. El patrimonio natural de la región presenta una disponibilidad del 70% de suelos sin intervenir y gran riqueza de flora y fauna.

La población del Departamento de Nariño es de 1.696.656 habitantes aproximadamente, con un 55,3% rural. El 18% de la población es afrodescendiente y el 75% mestiza. El 35% está entre los 20 y 44 años y el 50.7% son mujeres. 903.237 personas están en una situación de necesidades básicas insatisfechas, equivalente al 53,23% de la población total; 454.199 personas se encuentran en situación de miseria, lo que representa el 26,77% de la población. En la zona se encuentran diversos pueblos indígenas. El más representativo es el de los Pastos (Quillasingas), con 64.000 habitantes, ubicados al sur occidente de Nariño. Otros pueblos son: los Awa, y Emberá Katío. Estos pueblos que representan cerca del 9% de la población total de la región, presentan altos niveles de necesidades básicas insatisfechas y se han visto afectados negativamente por la cultura occidental y el conflicto armado.



El territorio está conformado por 64 municipios. La ciudad de Pasto, capital del departamento, es el principal centro administrativo, empresarial, comercial y académico. Otros municipios de importancia regional son: Ipiales, Túquerres, Samaniego y la Unión.

La subregión se extiende desde el volcán Galeras hasta el Pie de Monte Costero, empalmando con el Pacífico Nariñense. Por sus características socioeconómicas, culturales y fisiográficas, los municipios de ésta subregión, se agrupan en tres zonas:

Zona Galeras: Integrada por los municipios que hacen parte de la circunvalar al Volcán: La Florida, Nariño Sandoná, Consacá, Ancuya, Yacuanquer y Tangua.

Zona Pacual: Conformada por los municipios que comparten la cuenca del río Pacual: Samaniego, Linares, Santacruz de Guachavéz, La Llanada y Providencia.

Zona Piedemonte Costero: Constituida por los municipios de Ricaurte y Mallama, próximos a la costa pacífica nariñense.

La subregión Norte está conformada por 20 municipios ubicados en el centro-norte del departamento. Por sus características geográficas, ambientales y socioculturales, se agrupan en cuatro zonas.

Zona Cafetera: Conformada por los municipios de La Unión, Taminango, Arboleda y San Pedro de Cartago.

Zona Cordillera: Integrada por los municipios de El Rosario, Leyva, Cumbitara, y Policarpa.

Zona Doña Juana: Constituida por los municipios de La Cruz, San José de Alban, San Bernardo, Colón – Génova, Belén, San Pablo y El Tablón.

Zona Minera: Conformada por los municipios de El Tambo, El Peñol y Los Andes – Sotomayor.

El Departamento de Nariño está ubicado en la esquina suroccidental de Colombia, como una cuña entre la República de Ecuador, la cordillera de los Andes y el océano Pacífico. El departamento se divide en tres subregiones naturales de gran belleza y diversidad: la Llanura del Pacífico, que ocupa el 52% de su territorio, la región Andina (46%) y la vertiente Amazónica (2%). La subregión más poblada es la Andina.

La economía nariñense durante el período 1990-2004 presentó un mayor dinamismo que la economía colombiana en su conjunto, al mostrar tasas de crecimiento superiores. Valga la pena resaltar que la actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de Nariño, al aportar una tercera parte del producto departamental.

ANOTACIONES HISTÓRICAS Y GEOGRÁFICAS

- **Aspectos históricos**

En el siglo XVI el territorio del actual Departamento de Nariño estaba ocupado por tres grupos indígenas diferentes, quienes mantenían relaciones de intercambio comercial. Estos grupos eran los Pastos, asentados en el altiplano sur; los Abades, establecidos en las vertientes interandinas del río Pascual, y los Quillacingas, ubicados en la margen derecha del río Guátara, hasta la zona cálida de los ríos Mayo y Juanambú.

A la llegada de los españoles, los principales cultivos de las comunidades indígenas eran el maíz, el fríjol, los frutales y el fique. “La abundancia de fique y su importancia en la tasación tributaria es corroborada por los cronistas” españoles¹. Además, en los valles de los ríos Patía, Juanambú y Mayo los indígenas tenían pequeñas explotaciones de oro y cultivaban, además de los anteriores, algodón, coca y añil.

En las tierras bajas y zonas de bosque seco la densidad de población era menor que las zonas andinas, pero hasta esas regiones eran llevados trabajadores de tierra fría, quienes se desempeñaban como recolectores de sal. Según el geógrafo norteamericano R. West, la baja densidad de población en esta subregión está asociada al aislamiento geográfico, la falta de vías de comunicación, las enfermedades endémicas y la escasez de buenas tierras agrícolas.

Durante el período colonial, se establecieron haciendas ganaderas en la región del Patía y se intensificó la explotación de oro en Barbacoas, producción que tenía como destino la Casa de la Moneda de Popayán. Las duras condiciones de los esclavos llevó a que muchos de estos se fugaran de las minas de Barbacoas e Iscuandé, dando inicio al cimarronaje y formando palenques en sitios de difícil acceso: “A finales del siglo XVIII la insurgencia en el valle del Patía es considerada como un problema insoluble para las autoridades españolas”, toda vez que la población cimarrona estaba dedicada al robo de las propiedades rurales y a los viajeros que utilizaban la ruta Pasto-Popayán³. Adicionalmente, la marginalidad y la debilidad del Estado colonial en esta región permitieron el surgimiento de cultivos ilegales de tabaco y el establecimiento de trapiches, en donde se producía aguardiente que se vendía de contrabando.

Las dos primeras décadas del siglo XIX trajeron a las colonias españolas los ideales de libertad desarrollados alrededor de la Revolución Francesa, la independencia de los Estados Unidos y otros acontecimientos históricos ocurridos en Europa durante este período. Un hecho crucial que avivaría las aspiraciones de Independencia de las colonias españolas fue la invasión de España por parte del ejército de Napoleón en 1808 y el apresamiento del Rey Fernando VII.

Ante la confusión generada por la invasión francesa, varias de las ciudades españolas en América organizaron Juntas de Gobierno, como fue el caso de Quito en 1809. Los quiteños buscaban extender su área de influencia hasta la provincia de Pasto, pero las fuerzas revolucionarias fueron derrotadas en Funes por los realistas pastusos. Las fuerzas de Quito se rearmaron y emprendieron una nueva campaña contra Pasto en 1811, ciudad que se tomaron y en donde cometieron toda serie de desmanes. Estos hechos encendieron en los pastusos sentimientos en contra de la Independencia. Según el economista pastuso Armando Montenegro, “ante el temor y rechazo a los intentos de invasión por parte de los revolucionarios quiteños, Pasto siempre cerró filas alrededor de sus ejércitos, su religión y ante todo de sus convicciones monárquicas”. Además de la victoria sobre los quiteños en 1809, se debe recordar que en esta región también derrotaron y tomaron prisionero al “Precursor” Antonio Nariño en 1814; que el indígena realista Agustín Agualongo hizo la guerra a los patriotas hasta 1824 y que asesinaron al mariscal venezolano Antonio José de Sucre en 1830.

Luego de la Independencia y una vez controlada las guerrillas promonárquicas, el general caucano José María Obando, jefe militar de la provincia, intentó organizar el gobierno y la economía de la comarca.

- **Vías de comunicación**

Durante el siglo XIX los mercados europeos incrementaron la demanda por productos tropicales como tabaco, quina, añil, algodón, café, además de oro y algunos productos artesanales. En el caso de Nariño el cultivo de tabaco se dio principalmente en Consacá y otros municipios del valle del Patía. Otro producto que tenía demanda internacional eran los sombreros de jipijapa o de palma de iraca, pero los producidos en Nariño tenían dos problemas serios: las dificultades para sacar el producto al mercado nacional o internacional por la falta de vías, y la calidad de los sombreros, que eran inferiores a los producidos por los artesanos de Santander, Tolima o Antioquia. Con respecto al café sucedió algo parecido, toda vez que la falta de vías y las técnicas rudimentarias de cultivo colocaron a Nariño como uno de los departamentos que menos aportaba a la producción cafetera nacional.

Todavía en las primeras décadas del siglo XX el Departamento de Nariño continuaba aislado del resto de Colombia. El viaje de Pasto a Bogotá demoraba al menos cuarenta días por caminos peligrosos, pasando por páramos, valles, selvas húmedas, ríos caudalosos y el riesgo de las enfermedades tropicales o de ser asaltado. Ante estas circunstancias, los nariñenses del siglo XIX y principios del XX optaban por tomar la ruta más larga pero menos peligrosa: “Las familias acomodadas y altos funcionarios prefieren dar la vuelta por el río Magdalena, Barranquilla y Panamá para llegar a Pasto por (Tumaco) Barbacoas y Túquerres, antes que asumir el riesgo de la incierta travesía por el valle del Patía”.

Durante el período colonial la función principal del puerto de Tumaco fue brindar una salida marítima al distrito minero de Barbacoas. Para mediados del siglo XIX, Tumaco también se convirtió en el puerto de Pasto y de la zona andina de la región nariñense. A partir de la década de 1930 se podía ir a la costa Pacífica tomando un camino destapado entre Pasto y El Diviso, y luego el ferrocarril de vía angosta hasta Tumaco, el cual fue inaugurado en 1928. La terminación de la vía terrestre hasta Tumaco (carretera-ferrocarril) y la construcción de un nuevo puerto en 1953 ayudaron a reducir la desintegración entre las subregiones pacífica y andina del Departamento de Nariño.

El trazado y construcción del camino de herradura entre Túquerres y Barbacoas se ejecutó en la década de 1890. Al decir de un escritor nariñense era tal el aislamiento de estas poblaciones andinas a finales del siglo XIX, que sus habitantes no conocían los caballos y se sorprendieron al ver a los ingenieros del camino montando estos animales que confundieron con “vacas sin cuernos”.

En 1925 se inauguró el puente sobre el río Guátara que conectó el sur de Nariño con Pasto (la capital departamental), y dos años después se terminó la carretera del altiplano nariñense, que unió las poblaciones de Pasto, Túquerres, Ipiales y Rumichaca, esta última en la frontera con el Ecuador.

Apenas en la década de 1930 se construyó la carretera que unió a Nariño con Popayán y, a través de esta ciudad, con los otros departamentos del interior andino. En efecto, en 1932 el gobierno nacional decidió construir con urgencia ésta carretera, para tener una mejor comunicación con la zona de frontera en momentos en que el país entraba en guerra con el Perú.

Se debe destacar al ingeniero portugués Julio Souza Alvez como uno de los artífices del desarrollo vial del Departamento de Nariño desde la década de 1920.

Este ingeniero construyó la mayoría de puentes y carreteras de esta región, desde su llegada en 1922 hasta aproximadamente la década de 1950. Luego, en 1970 se construyó la carretera Panamericana, vía de acceso principal que comunica a Nariño con el resto de Colombia y con la República del Ecuador. Adicional a lo anterior, los aeropuertos de Pasto, Ipiales y Tumaco han contribuido a integrar al Departamento de Nariño con las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, y desde allí con el resto del país.

A pesar de la infraestructura de transporte que se ha construido en Nariño en las últimas cinco décadas, lo cierto es que todavía continúa marginado del resto del país. De acuerdo con la Gobernación de Nariño, “históricamente, una de las mayores causas del atraso del Departamento ha sido su aislamiento y falta de vías de comunicación. Hoy se sigue padeciendo de este mismo mal”.

La red vial de carreteras de Nariño es de 6.500 kilómetros, concentrándose en gran medida en la zona andina del departamento. Por el contrario, en la subregión del Pacífico existen pocas vías, siendo la excepción la transversal Pasto-Tumaco y los ramales Junín-Barbacoas y Barbacoas-Magüí Payán.

Para romper ese aislamiento, el gobierno departamental propone adecuar los aeropuertos, ampliar el puerto de Tumaco y mejorar el sistema de carreteras.

De trascendental importancia se ha convertido la construcción de la carretera Pasto-Mocoa, como parte del “Proyecto Supervía para Tres Países”, que comunicará por vía terrestre Quito-Bogotá-Caracas. Con esta carretera se disminuiría la distancia entre Pasto y Bogotá en 200 kilómetros, permitiría una mayor integración de los departamentos de Nariño, Putumayo, Huila y Caquetá, y vincularía la economía de Brasil al océano Pacífico, a través de la vía Belendo Pará-Tumaco.

- **Geografía y subregiones**

El Departamento de Nariño fue creado en 1904, como una segregación del Departamento del Cauca, con una extensión original de 136.000 kilómetros cuadrados. De este territorio se separó la Comisaría Especial del Putumayo; además, una parte pasó a la Comisaría del Caquetá y otra al departamento del Cauca.

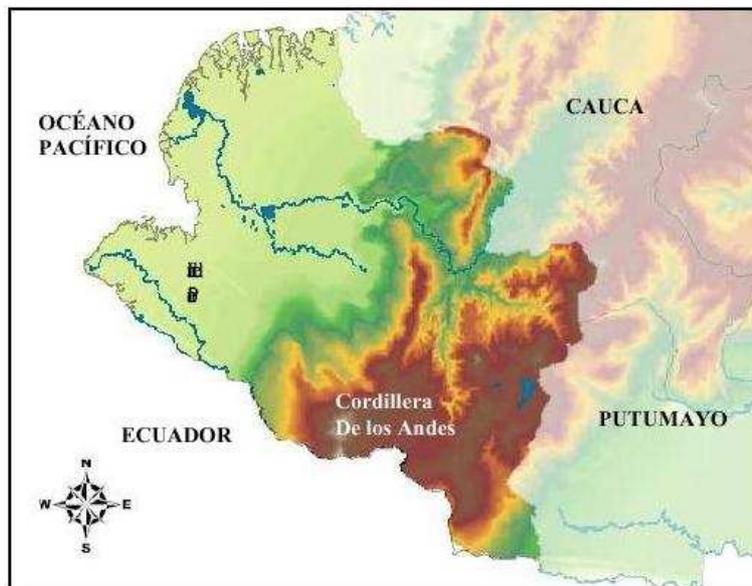
El Departamento de Nariño tiene en la actualidad una extensión de 33.268 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2.9% del territorio nacional, y lo conforman 64 municipios. En el Departamento existen 67 resguardos, los cuales ocupan una superficie de 467 mil hectáreas (467 kilómetros cuadrados). Nariño limita al norte con el Departamento del Cauca, al sur con la República del Ecuador, al oriente con el Departamento de Putumayo y al occidente con el océano Pacífico.

Al ser un departamento limítrofe con Ecuador (comparten una frontera cercana a los 250 kilómetros), en varios aspectos la economía y la cultura de Nariño se relacionan fuertemente con la del vecino país. Por ejemplo, Ipiales y Pasto están situados, respectivamente, a 4 y 5 horas por carretera de Quito, esto es, menos tiempo de lo que implicaría viajar hasta la ciudad de Cali.

El Departamento de Nariño lo componen tres grandes subregiones geográficas. La Llanura Pacífica representa el 52% del territorio departamental. Esta región se caracteriza por una alta pluviosidad (3.000 mm), fuertes temperaturas y una vegetación selvática. La región de la cordillera de los Andes ocupa el 46% del territorio departamental y su pluviosidad es inferior a 1.000 mm. Su relieve montañoso alcanza alturas cercanas a los 5.000 m.s.n.m. La vertiente amazónica,

que representa el 2% restante, se caracteriza por una vegetación selvática y de altas precipitaciones (superior a los 4.000 mm), vinculada económicamente al departamento del Putumayo.

Figura 1. Mapa Físico del Departamento de Nariño



Esta configuración geográfica y topográfica hace que en el departamento de Nariño se conjuguen las altas montañas con las cálidas costas, así como los valles con las cordilleras. Humboldt visitó la zona y la denominó “El Tibet de América”, al considerarla como una de las regiones más aisladas y elevadas del continente americano.

La cordillera de los Andes al penetrar a Colombia por el Departamento de Nariño forma el nudo de los Pastos, el cual se bifurca en dos ramales: la cordillera Occidental, en la que se encuentran los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m) y Azufral (4.070 m), así como la depresión Hoz de Minamá; y la cordillera Centro-Oriental, en la que están ubicados el altiplano de Túquerres-Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana (4.250 m).

En la primera mitad del siglo XX el geógrafo Zarama planteó la regionalización agrícola del Departamento a partir de sus pisos térmicos, dividiendo el territorio en cuatro zonas: fría, templada, cálida y ardiente. En aquella época, en las zonas frías se producían papas, coníferas, cereales, flores y pastos. El territorio lo integraban los municipios de Pasto, Ipiales, Túquerres, Obando, La Cruz, San

Lorenzo, Berruecos y Funes. En la zona templada los principales productos eran el café, maíz, yuca, fique, y estaba integrado por los municipios de Sandoná, Consacá, La Unión, San Pablo, San José de Albán, Arboleda, Mallama y Ricaurte. En la región cálida se producía caña de azúcar, plátano, banano y tabaco, principalmente, en las poblaciones de Ancuyá, El Tablón, Linares, Los Andes y Taminango. En las zonas ardientes de Tumaco, Barbacoas, Mosquera, Magüí y El Rosario, se cultivaba caucho, cacao y arroz.

SUBREGIONES ADMINISTRATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

SUBREGIÓN	MUNICIPIOS	CARACTERÍSTICAS
Centro	Pasto, Nariño, Chachagüí, Consacá, Ancuyá, Yacuanquer, Sandoná, La Florida, Tangua, El Tambo, Guaitarilla, El Peñol.	Área montañosa y volcánica. Producción de artesanías. Ganadería lechera.
Sur	Ipiales, Aldana, Contadero, Cuaspud, Cumbal, Gualmatán, Iles, Ospina, Pupiales, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Sapuyes, Guachuchal, Imués.	Municipios fronterizos con Ecuador. Se concentra el mayor número de resguardos de Nariño. Ganadería lechera y comercio fronterizo.
Norte	Albán, La Cruz, San Pablo, San Bernardo, Buesaco, Belén, Colón, El Tablón, La Unión, San Lorenzo, Taminango, Arboleda, San Pedro de Cartago, Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara	Zona cafetera, ganadera y panelera.
Costa Pacífica	Tumaco, Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magüí, Santa Bárbara, Iscuandé, Olaya Herrera, Roberto Payán, Mosquera	Pesca y cultivo de palma africana; turismo incipiente. Zona de difícil acceso y graves problemas de orden social y público.
Centro Occidental	Túquerres, Samaniego, Ricaurte, La Llanada, Linares, Santacruz, Los Andes, Providencia, Mallama.	Agricultura, ganadería y minería. Presencia de población indígena. Problemas de orden público.

Más recientemente los Planes de Desarrollo de Nariño han organizado el departamento en cinco subregiones, teniendo en cuenta aspectos administrativos y geográficos: Centro, Sur, Norte, Costa Pacífica y Centro Occidente.

La subregión Centro la componen 12 municipios, siendo Pasto el más importante. En términos económicos se destaca la producción de artesanías y la lechería especializada. La subregión Sur está conformada por 16 municipios, entre ellos Ipiales, algunos de los cuales limitan con la República del Ecuador. Sus principales actividades económicas son el comercio fronterizo y la ganadería lechera. En esta zona se concentra el mayor número de resguardos indígenas del Departamento.

La subregión Norte tiene 17 municipios, varios de ellos limítrofes con el Departamento del Cauca. Su economía gira en torno a los cultivos de café, la producción de panela y la ganadería. De la Costa Pacífica forman parte 11 municipios, siendo Tumaco y Barbacoas los más importantes. Sus principales actividades económicas son el cultivo de palma africana, la pesca y un incipiente turismo. La subregión Centro-oriental está conformada por 9 municipios en el que Túquerres es el epicentro. Sus actividades económicas más dinámicas son la agricultura, la ganadería y la minería.

El Altiplano Nariñense, también conocido como de Ipiales y Túquerres, es un área de tierras planas y frías ubicada sobre la cordillera Oriental de los Andes. Esta región se encuentra densamente poblada y la componen tres áreas planas diferenciadas: la meseta de Túquerres, la mesa de Ipiales y el valle de Atriz (asiento de la ciudad de Pasto).

La costa de Nariño está situada en la región de las “calmas ecuatoriales”, y presenta una extensión de 370 kilómetros. En la costa Pacífica, a diferencia de la del Caribe, las mareas llegan a alturas entre seis y doce metros. Las más altas ocurren en los meses de marzo y septiembre, mientras que las más bajas se dan en junio y diciembre.

En el departamento hay dos regiones hidrográficas claramente definidas, la oriental o amazónica y la occidental o pacífica, en las cuales nacen más de cien ríos y riachuelos. La vertiente oriental cuenta con los ríos Nambué, Ranchería; San Miguel, afluente del río Putumayo; el Guamués, el cual nace en la laguna de La Cocha; Estero y Patascoy. La vertiente del Pacífico la componen los ríos Patía, Guáitara, Mayo, Juanambú, Pasto, Iscuandé, Mira y Mataje. Las cuatro hoyas hidrográficas de mayor extensión son las del Patía, Mira, Telembí y Juanambú.

DEMOGRAFÍA, CAPITAL HUMANO Y POBREZA

- **Demografía**

En cuatro décadas (1964-2005) la población de Nariño se duplicó al pasar de 706 mil a 1.5 millones habitantes. En este período su población experimentó una tasa de crecimiento de 1.9% promedio anual, frente a 2.1% del total nacional y 3.4% de Bogotá. En esas cuatro décadas, Nariño disminuyó levemente su participación dentro del total de la población colombiana, al pasar del 4% en 1964 al 3.6% en el 2005. En este último año, la densidad de población en Nariño fue de 45 habitantes por kilómetro cuadrado, superior a la media colombiana (36.3).

En el 2005 la población de Nariño fue un poco superior a la de su vecino del norte (Cauca), mientras con respecto al departamento amazónico de Putumayo su población resultó seis veces más elevada. Si se toma el lugar de nacimiento, la mayoría de los inmigrantes nacionales en el departamento de Nariño provenían de Valle del Cauca, Putumayo y Cauca. A su vez, el mayor número de inmigrantes en el Cauca y Putumayo eran oriundos del Valle y Nariño. Por el otro lado, del total de nariñenses que viven en el exterior, el 52.4% residen en Ecuador, el 12.2% en España y el 10.5% en Estados Unidos.

Población de Colombia, Bogotá y los departamentos del Suroccidente 1964-2005

Entidad territorial	1964	1973	1985	1993	2005
Colombia	17.484.508	20.666.920	27.867.326	33.109.840	41.468.384
Bogotá	1.697.311	2.571.548	3.982.941	4.945.448	6.778.691
Valle	1.733.053	2.186.801	2.847.087	3.333.150	4.052.535
Cauca	607.197	582.709	795.838	979.231	1.182.787
Nariño	705.611	809.178	1.019.098	1.274.708	1.498.234
Putumayo	56.284	67.336	119.815	204.309	237.197

Los censos confirman la ruralidad de Nariño: en 1964 el departamento tenía el 70% de su población en el sector rural, frente al 48% del total nacional. En 2005 más de la mitad de la población de Nariño (53%) todavía vivía en zonas rurales, sólo superado por el Departamento del Cauca (59%), mientras en el total nacional.

Esa participación se había reducido al 24%. Nariño tiene 21 municipios con población igual o inferior a 10 mil habitantes y apenas tres municipios con más de 100 mil (Pasto, Tumaco e Ipiales). Esta situación demográfica confirma la

condición de ruralidad del Departamento de Nariño, así como su dependencia con el sector primario de la economía.

**Población de Colombia y Departamentos del Suroccidente:
indígenas y afrocolombianos, 2005**

Departamento	Total	Indígenas	%	Afrocolombianos	%
Colombia	41.174.853,0	1.375.213,0	3,3	4.206.261,0	10,2
Nariño	1.491.026,0	154.625,0	10,4	270.000,0	18,1
Cauca	1.176.791,0	247.618,0	21,0	255.283,0	21,7
Putumayo	234.620,0	37.796,0	16,1	11.960,0	5,1

Por origen étnico, en el censo de 2005 el 18% de la población de Nariño se auto-reconoció como afrodescendiente y el 10% como indígena, porcentaje mayor a los presentados en Colombia, pero muy por debajo al encontrado en el Departamento del Cauca (22% de afrodescendientes y 21% de indígena). Estos grupos humanos, mayoritariamente rurales, han sido víctimas de la exclusión y de la pobreza. La población indígena de Nariño es de 155 mil personas, asentadas en su mayoría en 67 resguardos que tienen una extensión de 467 mil hectáreas, los cuales se encuentran en jurisdicción de 24 municipios. Los pueblos indígenas son los pastos, inga, awá, eperara siapidara, kofán y quillacingas.

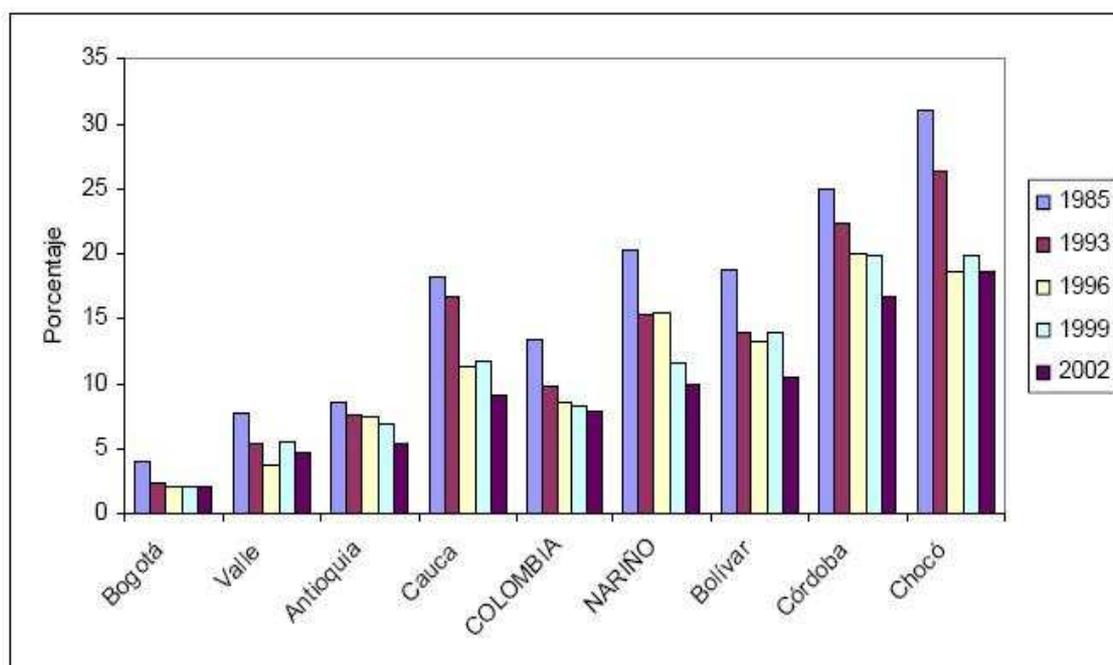
La población negra o afrodescendiente asciende a 270 mil personas, las cuales están asentadas en once municipios: Barbacoas, El Charco, La Tola, Magüi, Payán, Mosquera, Olaya Herrera, Francisco Pizarro, Roberto Payán, Santa Bárbara y Tumaco. En esta última población se concentra el 65% de los habitantes de la subregión. Los negros y mulatos representan el 93% de la población del Pacífico, los indígenas el 6% y los blancos y mestizos el 1%. Los indígenas eperara siapidara comparten su territorio con comunidades negras, mulatas y mestizas, con el agravante que en este territorio de la costa Pacífica hay presencia de grupos armados ilegales

- **Educación y capital humano**

La Constitución Política de Colombia establece la obligatoriedad de la educación para las personas entre 5 y 15 años de edad, y la Ley General de Educación fija en nueve años la educación obligatoria.

Los esfuerzos por aumentar la cobertura educativa en Colombia se reflejan en las estadísticas. En dos décadas (1985-2002), el analfabetismo en Colombia de personas de 15 años y más disminuyó cinco puntos, al pasar de 13.5% a 8%. En el mismo período, el analfabetismo en Nariño disminuyó diez puntos, hasta ubicarse en el 10%, pero todavía por encima de la media nacional (8%) y el Departamento del Cauca (9.2 %). Al comparar a Nariño con los otros departamentos costaneros de Colombia, se observa Valle Atlántico (5.5%) tenían indicadores inferiores, mientras los restantes departamentos del Caribe y del Pacífico tenían tasas de analfabetismo superiores a la de Nariño.

Tasa de analfabetismo en Colombia y varios departamentos, 1985-2002

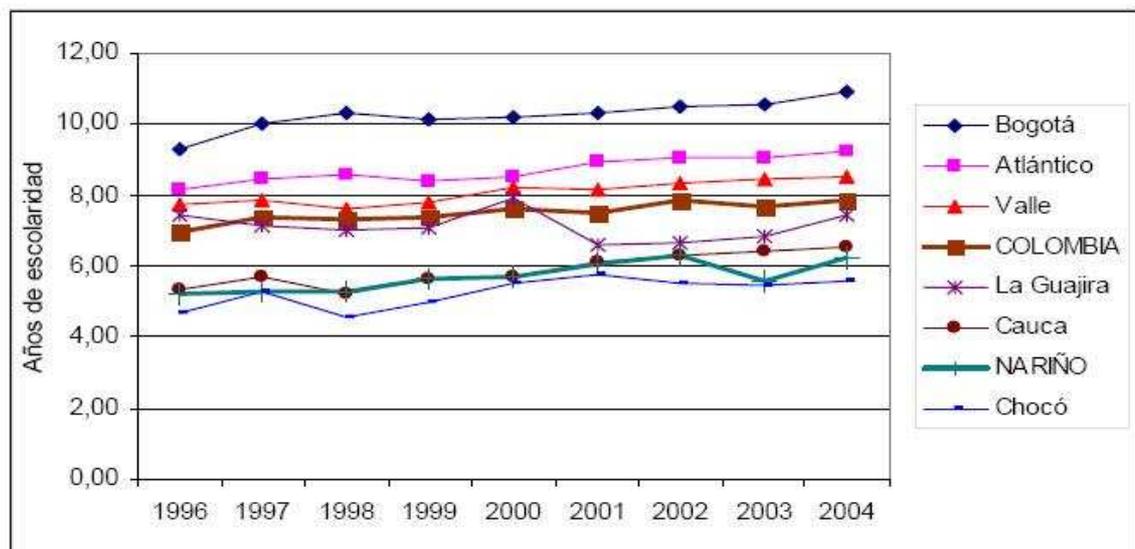


Tasas de alfabetismo en Colombia y algunos departamentos, 2005

Departamento	Alfabetismo (%)
Bogotá	93,4
Valle	92,2
Colombia	88,3
Antioquia	88,1
Putumayo	85,5
Cauca	85,0
Nariño	83,7
Córdoba	80,6

Por su parte en el 2005, el alfabetismo de la población de 5 años y más en Nariño fue de 83.7%, inferior a la media nacional (88.3%), e incluso de sus departamentos vecinos como Putumayo y Cauca.

Años promedio de escolaridad de la población ocupada en Colombia y algunos Departamentos, 1996-2004

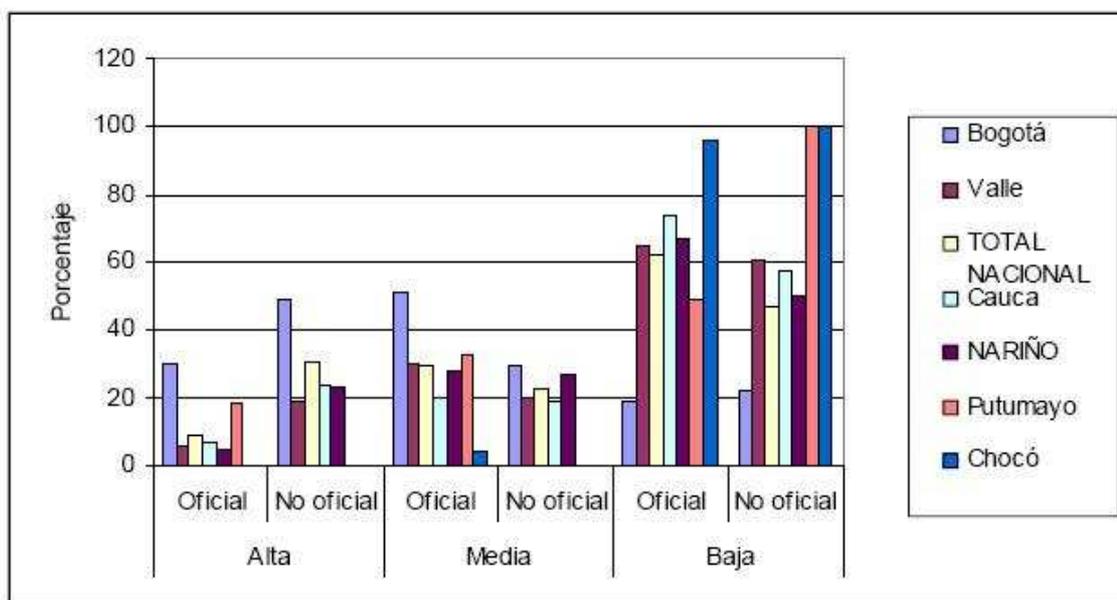


Los años promedio de escolaridad a nivel nacional se incrementaron entre 1996 y 2004, al pasar de 7.0 a 7.9 años. Los indicadores más altos se presentaron en Bogotá, en donde se pasó de 9.3 a 10.9 años, y el Departamento del Atlántico (de 8.2 a 9.3 años). Por su parte, en el Departamento de Nariño se incrementó la escolaridad (de 5.2 a 6.2 años de educación), pero todavía en el 2004 estaba por debajo de la media nacional y sólo los departamentos de Chocó y Boyacá tenían una escolaridad inferior. Los datos anteriores confirman que en el 2004, sólo

Bogotá había alcanzado la meta fijada por la Constitución Política, de que su población tuviera al menos diez años de escolaridad.

A partir de los exámenes de Estado, el Icfes ha venido elaborando una clasificación de colegios por departamento, sector (oficial y no oficial) y categoría (alta, media y baja). En esta sección se hace un análisis comparativo entre los resultados de 1980 y 2003.

Categoría de colegios por departamento y sector, 2003



En las dos últimas décadas se ha presentado un deterioro en la calidad de los centros educativos oficiales de Colombia. En efecto, entre 1980 y 2003 el porcentaje de colegios oficiales de categoría alta disminuyó de 13.7% a 8.8%, mientras los no oficiales aumentaron de 23.3 % a 30.8%. En todo el período se observa una gran diferencia a favor de los colegios de Bogotá en la categoría alta, tanto oficiales como no oficiales. Por su parte, los colegios de Nariño se ubicaron por debajo del promedio nacional y Cauca, pero por encima de todos los departamentos de la Costa Caribe.

En el otro extremo, los colegios oficiales y no oficiales de categoría baja de Colombia aumentaron considerablemente. En este caso, los colegios de Bogotá tuvieron la menor participación en la categoría inferior, mientras Nariño presentó

una elevada participación, aunque menor a los departamentos caribeños de Colombia.

Otro indicador de calidad es la prueba SABER, la cual se aplica a los estudiantes de los grados 3°, 5°, 7° y 9°. La prueba mide las competencias fundamentales en resolución de problemas y comprensión lectora. Las dos últimas evaluaciones correspondientes a matemáticas y lenguaje fueron aplicadas en 2002-2003 y 2005.

En las pruebas de matemáticas y lenguaje del 2003, los promedios de Nariño Estuvieron por encima del total nacional, con excepción de lenguaje en grado 5°. Nariño también presentó mejores resultados que los departamentos de la región Caribe, Chocó, Cauca y Putumayo. Al comparar los resultados de Nariño con los de Bogotá, en donde se obtuvieron los mejores resultados a nivel nacional, se observa que en aquel departamento el promedio fue inferior, oscilando entre el 10% y el 15%. Aunque los resultados no son catastróficos, si muestran que se debe avanzar mucho en mejorar la calidad de la educación básica en Nariño y Colombia.

Promedio de los resultados de las pruebas Saber 2002-2003.

Lenguaje y matemáticas, Grados 5° y 9°

DEPARTAMENTO	LENGUAJE		MATEMÁTICAS	
	Grado 5°	Grado 9°	Grado 5°	Grado 9°
Antioquia	58,25	61,26	50,01	58,26
Atlántico	55,7	60,07	50,7	56,24
Bogotá d. c.	63,86	71,16	59,38	67,48
Bolívar	55,16	57,8	50,35	54,74
Cauca	56,89	59,47	51,28	56,97
Cesar	55,88	60,42	51,49	56,69
Chocó	53,28	57,02	47,77	54,65
Córdoba	55,55	59,45	49,97	55,8
La Guajira	56,33	58,87	50,45	55,52
Magdalena	56,22	58,36	52,5	55,6
Nariño	57,16	61,82	53,37	57,52
Putumayo	57,86	60,99	51,15	54,87
Santander	58,96	61,06	54,59	59,28
Sucre	55,66	59,5	52,05	55,95
Valle	57,01	59,64	49,74	55,37
Nacional	58,20	60,64	52,82	57,23

El Ministerio de Educación ha emprendido acciones para mejorar la calidad de los programas e instituciones de educación superior, como la definición de Estándares de Calidad para la creación de programas de pregrado, y los exámenes de calidad para la educación superior – ECAES.

Los Exámenes ECAES son pruebas que buscan determinar el nivel de conocimientos de los estudiantes de últimos semestres, en concordancia con las expectativas académicas de cada área de conocimiento. La iniciativa de aplicar exámenes a los estudiantes universitarios en Colombia data de la década del sesenta, pero fue apenas en 2001 que se realizó la primera evaluación voluntaria para los programas de Medicina e Ingeniería Mecánica. En el 2004 las pruebas fueron obligatorias para 42 programas. Los programas fueron agrupados por áreas del conocimiento en Ciencias de la Salud, Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines y Ciencias Sociales y Humanas.

En los exámenes ECAES del 2004, de nueve programas académicos en que participaron los estudiantes de la Universidad de Nariño, en cinco estuvieron por debajo del promedio nacional (zootecnia, ingeniería agronómica y agronomía, ingeniería agrícola, medicina veterinaria e ingeniería civil), uno se situó en la media (economía) y tres sobresalieron con resultados superiores al promedio: psicología, derecho y administración.

Estos resultados y los de exámenes más recientes deberían analizarlos cuidadosamente las directivas y profesores de la Universidad de Nariño, para reforzar los programas que hayan obtenido los puntajes más bajos, así como aprender de las experiencias exitosas de los programas con resultados sobresalientes.

Es preocupante saber que los ECAES más bajos se dieron en las carreras agropecuarias, precisamente en el sector que concentra una tercera parte de la economía departamental. Para hacer más competitivo el sector agropecuario de Nariño, este departamento debe mejorar la formación técnica y profesional de su capital humano

2.1.2 Microcontexto

SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE NARIÑO

Descentralización educativa. El Plan de Descentralización Educativa del Departamento, fue aprobado mediante Ordenanza 015 del 10 de mayo de 1997, como un instrumento de planificación que contiene las estrategias, acciones y metas que deberá realizar y promover el gobierno departamental para asumir las funciones, responsabilidades y recursos al delegarse la administración y el servicio educativo de los municipios de menos de 100 mil habitantes de acuerdo con la Ley 60 de 1993.

VISIÓN

Nariño con la participación de los actores educativos, será en el año 2010 líder a nivel nacional, en el desarrollo de sistemas educativos y culturales, en la generación de espacios de reflexión y acción pedagógicas, de procesos investigativos y, de modernización tecnológica, para coadyuvar al desarrollo humano y mejoramiento de la eficiencia, calidad y cobertura de la educación.

MISIÓN

Liderar la administración del sistema educativo y cultural de la comunidad nariñense, generando y viabilizando políticas públicas educacionales, programas educativos, de investigación y de control permanentes, para el mejoramiento continuo y la eficiencia del sistema, bajo los conceptos de ciencia, tecnología y demás bienes y valores culturales.

Objetivo General de la Secretaria de Educación

Desarrollar una política educativa que responda los retos de una sociedad humana incluyente que se proponga la vigencia del derecho a la educación y el fortalecimiento de la educación pública, que cualifique y mejore la educación que construya y fortalezca múltiples redes de tejido social solidario, que contribuya a la consolidación de una democracia basada en el reconocimiento de la diversidad, que genere dinámicas sociales incluyentes, y que contribuya a la reducción de la pobreza y a una mayor equidad social.



Objetivos Específicos

- Dar pasos efectivos para combatir la pobreza desde la educación. Esto significa asegurar el acceso y permanencia de niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, y crear condiciones favorables para su desarrollo y la mejor formación, intelectual, moral y física.
- Contribuir a la formación de una ciudadanía deliberante y participativa. Las escuelas brindarán los espacios y prácticas pedagógicas adecuadas para que la democracia se convierta en la forma privilegiada de relacionarse y regularse.
- Contribuir al desarrollo de una educación de calidad en la cual niños, niñas y jóvenes aprendan más y mejor, mediante la transformación pedagógica de la escuela y la renovación de los planes de estudio, las prácticas y los métodos de enseñanza, y el uso adecuado del espacio y el tiempo escolar.
- Convertir la riqueza cultural de la ciudad en un espacio de formación y aprendizaje en el que las niñas, niños y jóvenes puedan encontrar nuevas formas de relación con el conocimiento y adquirir un mayor sentido de pertenencia a la ciudad.
- Desarrollar estrategias y acciones que conviertan el tiempo libre de los estudiantes en fuente de formación y conocimiento, recreación y apropiación de las manifestaciones de la cultura.

- Construir relaciones equitativas de género, étnicas e intergeneracionales que disminuyan todas las formas de discriminación contra las personas con necesidades educativas especiales. La política educativa incorporará el enfoque de género, la etnoeducación y prácticas de fomento del derecho a la igualdad y promoverá el diálogo intercultural creando espacios sociales y pedagógicos para la construcción del país multicultural consagrado en la Constitución Política.
- Aportar al desarrollo de una sociedad productiva a través del fomento del espíritu científico, la creatividad y la apropiación crítica de la tecnología. Se intensificará el conocimiento y recreación de la riqueza artística, literaria, científica y técnica de la ciudad.

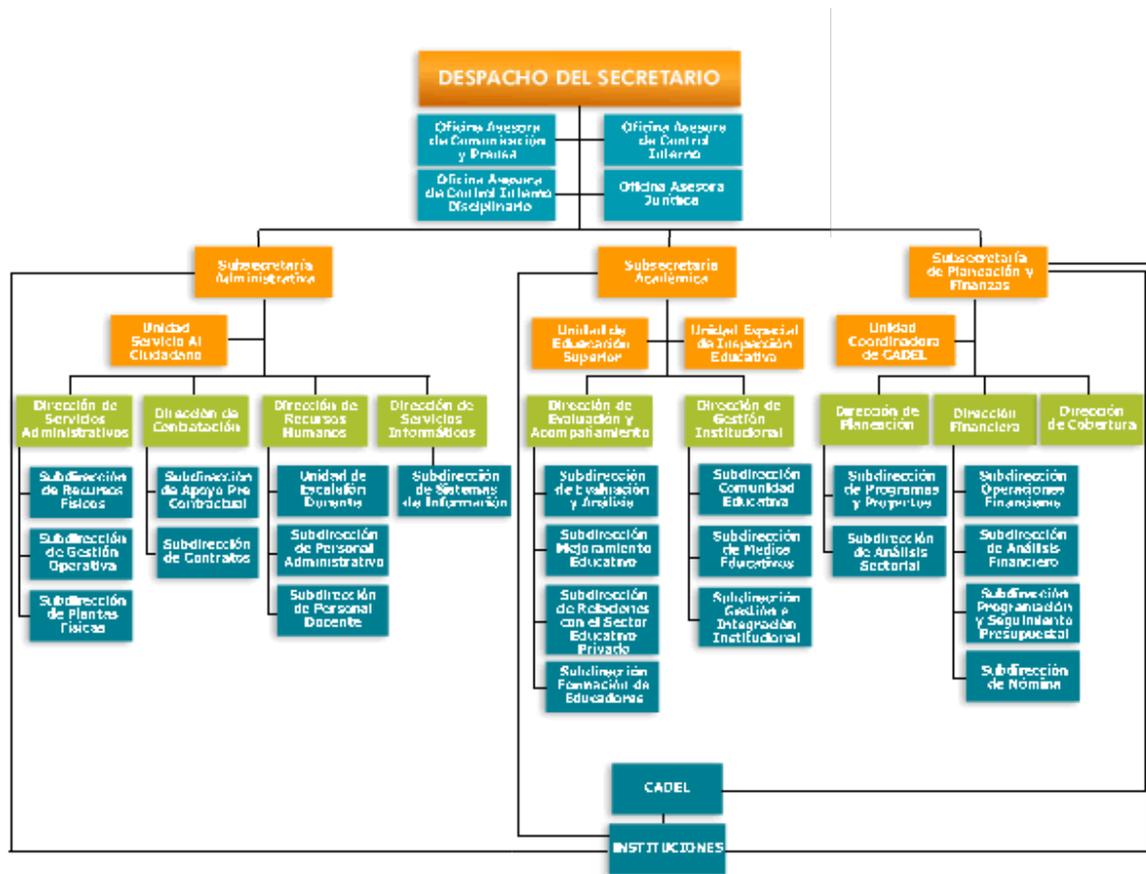
Objetivos de Calidad

Con el ánimo de asegurarse de medir y controlar el SGC frente al servicio que se presta se han definido los siguientes objetivos de acuerdo con las funciones y niveles pertinentes de operación:

- Brindar oportunidades educativas de calidad a la totalidad de niños y jóvenes en edad escolar.
- Reducir la tasa de analfabetismo en un 100% de la población objetivo.
- Aumentar la cobertura educativa sostenible del Departamento.
- Cualificar en forma permanente a los docentes con metodologías actuales y acordes con los programas que se están desarrollando.
- Motivar y establecer un compromiso ético con el desarrollo de los procesos educativos.
- Optimizar la eficiencia y la calidad de la educación en Nariño.

- Garantizar la prestación del servicio docente en las instituciones educativas.
- Soportar el proceso educativo con un sistema de información eficiente y confiable.
- Modernizar e incentivar la innovación de los procesos pedagógicos y administrativos para una mejor prestación del servicio de la SED.
- Apoyar la realización de eventos educativos y culturales a nivel Departamental
- Prestar la asesoría técnica-pedagógica a las solicitudes de las comunidades educativas.
- Promover y apoyar la investigación docente y pedagógica en el sector educativo.
- Fomentar la creación de los espacios de reflexión y participación en los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo de las políticas educativas.
- Apoyar e impulsar los programas nacionales obligatorios y los proyectos alternativos que beneficien pedagógicamente a los municipios e instituciones.
- Acreditar la calidad de los proyectos educativos institucionales.

Organigrama Secretaría de Educación y Cultura



Información General



La Secretaría de Educación es la entidad rectora de la educación preescolar, básica (primaria y secundaria) y media. Las funciones de la SED son:

- Velar por la calidad y cobertura de la educación.
- Establecer las políticas, planes y programas de educación, de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.
- Organizar y supervisar el servicio educativo prestado por entidades oficiales y particulares, de acuerdo con las prescripciones legales y reglamentarias sobre la materia.



- Fomentar la investigación, innovación y desarrollo de currículos, métodos y medios pedagógicos.
- Diseñar y poner en marcha los programas que se requieran para mejorar la eficiencia, la calidad y cobertura de la educación.
- Dirigir y controlar la evaluación de calidad de la educación, de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y aplicar los ajustes necesarios.
- Realizar los concursos para el nombramiento del personal docente y de directivos docentes del sector estatal.
- Programar las acciones de capacitación al personal docente y administrativo estatal.
- Aplicar incentivos y sanciones a las instituciones educativas, de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de calidad y gestión.
- Evaluar el servicio educativo.
- Aprobar la creación y funcionamiento de las instituciones de educación formal y no formal, a que se refiere la Ley General de Educación.
- Consolidar y analizar la información educativa y remitirla al Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con los estándares fijados por éste.

Áreas

- Alfabetización
- Almacén

Adquirir bienes y servicios para garantizar el correcto funcionamiento y cumplimiento de la misión de la SED, dentro de principios de calidad y transparencia enmarcados en la normatividad vigente. Administrar, mantener actualizado y en buen estado la infraestructura y activos pertenecientes a la SED y establecimientos educativos, garantizando su correcto funcionamiento de manera eficaz y oportuna. Brindar estrategias para la planeación, seguimiento y control de activos.

- Atención Al Ciudadano

Responder en el menor tiempo y con la calidad requerida, la correspondencia recibida y tramitar diligentemente la correspondencia enviada.

- Capacitación

Capacitación docente

- Comunicaciones

Gestionar las comunicaciones institucionales (organizacional e informativa) de la Secretaría de Educación con el fin de divulgarlas en forma clara, confiable y oportuna, a la audiencia requerida (interna y externa) y usando los medios de comunicación apropiados. Se genera el plan de comunicaciones de la SED acorde con las necesidades y proyecciones para el año, garantizando que la información sea dirigida y enviada a la audiencia apropiada haciendo uso de los medios que garanticen la efectividad de la comunicación.

- Constancias

Expedir certificados, garantizando un adecuado tiempo de respuesta y óptima calidad.

- Contabilidad

Mantener un registro contable universal, oportuno, objetivo, consistente, relevante, comprensible y verificable de las operaciones financieras de la Secretaría, que permita realizar un continuo y adecuado control y seguimiento de la información para así obtener los estados económico-financieros considerando dentro de las cifras la de los Fondos de Servicios Educativos. Garantizando de esta forma herramientas para la planeación y toma de decisiones para la vigencia fiscal.

- Despacho

Controlar los documentos que hacen parte del sistema de gestión de calidad, incluidos los registros; de tal manera que se garantice su uso correcto y adecuado, se conserven legibles, fácilmente identificables y recuperables buscando que con éstos se proporcione evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del SGC.

- Educación Ambiental

Manejo de proyectos

- Educación Especial

Antecedentes política de calidad en la Secretaria de Educación

2005 – proyecto de calidad educativa para la básica secundaria

2005 - proyecto de fortalecimiento a la gestión educativa a directivos docentes en el departamento de Nariño en el marco del convenio con la FES donde participaron 63 I.E. y la SED.

2006 – proyecto acompañamiento a la secretaria de educación y capacitación a las instituciones educativas en autoevaluación y en planes de mejoramiento. Aplicativo guía -11

2.2 MARCO TEÓRICO

"La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente"
Idalberto Chiavenato

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

En la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

Se presenta una definición general de administración que está basada en las propuestas de algunos prestigiosos autores:

2.2.1 Definición de Administración:

Según Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" Dorsch, en Psicología General de: Aceves Madaleno José Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D. F. Pág. 51

Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

- Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización.

Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

- **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
- **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
- **Eficiencia y eficacia:** En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

2.2.2 Administración del talento humano

“Los recursos humanos, también denominados “talentos”, son el elemento fundamental en cualquier organización, razón por la cual su administración tiene como objetivo las personas y sus relaciones, ocupando un lugar importante en la estructura orgánica de la empresa ya que el manejo adecuado del personal permite mantener la organización en una actividad productiva eficiente y eficaz.

Cuando se comienza a hablar de los recursos de una institución, es costumbre que se dé prioridad a los recursos materiales y financieros, pero para obtener una

excelente administración general de cualquier empresa, se debe recordar que se está trabajando con personas, que son diferentes de los otros recursos institucionales: ellas tienen percepciones, emociones, preferencias, creen o no en lo que se les dice, y -en algunos casos- pueden ser poco previsibles.

En relación con los recursos materiales hay que tener presente que serán utilizados por los trabajadores de la empresa, con la intención de alcanzar los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, hay que mantener la organización al día en cuanto a los cambios tecnológicos relacionados con las actividades fundamentales el fin de mejorar su efectividad y eficiencia, para lo cual será necesario disponer de recursos financieros que permitan la adquisición de equipos modernos y la actualización del personal.

Además se debe considerar que parte importante de los recursos financieros serán utilizados para cancelar los sueldos de los empleados, como mecanismo de retribución por la prestación de sus servicios, para mantener la entidad en operación.” Solana, Ricardo F...Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

Funciones y actividades

Según Koontz, Harold; Wehrich, Heinz; Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 1998, Pág. 501-535 nos plantea que al planificar cualquier organización hay que definir las funciones que se deben cumplir para alcanzar los objetivos para los cuales se crea, se reforma o se establece la institución. Dentro de la estructura orgánica alguien debe ser responsable de una o varias de las actividades previstas para el buen funcionamiento de la entidad. El conjunto de esas personas que tienen a su cargo ejecutar las tareas, constituyen el personal de la empresa.

La decisión sobre quiénes son los trabajadores que se necesitan y qué requisitos deben cumplir para desempeñar cada cargo, es la primera información requerida para desencadenar el ciclo del manejo de los recursos humanos. Viene luego el proceso de reclutamiento y selección del personal, de acuerdo con los procedimientos establecidos para cumplir esta misión.

Una vez seleccionado el personal se cumplirá el trámite administrativo de incorporación y se le dará la orientación indispensable para su ubicación en la organización, y sus relaciones con el resto del personal.

Cuando los trabajadores estén ya en el ejercicio de sus funciones, dentro del sistema operativo de la institución, se realizará el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos que se le deben haber informado al trabajador durante el proceso de incorporación a la entidad.

De acuerdo con lo anterior, en el manejo de los recursos humanos deben cumplirse las funciones de:

- proveer el recurso,
- incorporarlo a la organización,
- procurar su permanencia en la institución
- buscar su desarrollo y
- evaluar su desempeño.

Como se realiza la Provisión de cargos

Para asegurar la incorporación del recurso humano adecuado a la organización hay dos funciones tradicionales que ejecutar: el reclutamiento y la selección.

* Reclutamiento: El reclutamiento consiste en buscar, el trabajador que la organización necesita para cumplir determinada función, e interesarlo en convertirse en miembro del personal de la entidad. Hay dos alternativas para efectuar el reclutamiento: externa o internamente.

a) El Reclutamiento Externo En esta alternativa se presentan dos situaciones bien definidas:

- El trabajador que se desea contratar existe, es especializado y se encuentra laborando en una organización diferente.

En este caso se suele desarrollar un mecanismo de atracción, planteándole al profesional condiciones de trabajo atrayentes que lo compensarían al aceptar cambiar de posición laboral.

Cuando hay oferta abundante de empleo en todos los sectores, se torna más difícil atraer personal calificado sin ofrecerles grandes incentivos.

- Se define el perfil del cargo, se transcriben sus requisitos y se divulga la solicitud de candidatos en lugares donde puedan existir interesados en llenar la vacante que cumplan los requisitos.

b) El Reclutamiento Interno Esta alternativa se presenta cuando se crean nuevos cargos en la institución y se quiere estimular a los trabajadores ya incorporados a la entidad. El caso es relativamente frecuente para cubrir vacancias gerenciales o cuando se tiene conocimiento de empleados que desean cambiar su actual situación de trabajo.

- Selección del personal Esta etapa del proceso de provisión de recursos humanos se cumple idealmente después del reclutamiento, y tiene por finalidad verificar cuáles de las personas que interesan a la organización son las más adecuadas para ocupar el cargo disponible.

Claro está que la selección sólo puede ocurrir cuando hay exceso de oferta, para garantizar que los mejores entren a la organización. Lo ideal sería que esto ocurriera siempre, para que aumente la probabilidad de cumplir un nivel mínimo de exigencias.

La definición de este nivel mínimo y de las situaciones en que es o no exigible, compete a los responsables por las decisiones.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, para poder llevarlo a cabo se necesita de un patrón o criterio básico predeterminado, para que tenga alguna validez. Es por esto que en este proceso se tienen en cuenta los siguientes pasos:

a) Recolección de Información sobre el cargo a seleccionar

Esta etapa se puede realizar mediante el análisis del cargo (esto incluye los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer); aplicación de la técnica de incidentes críticos (tiene como objetivo localizar las características deseables y las indeseables en los futuros candidatos al cargo, con base en el desempeño que puedan lograr); análisis de solicitud del empleado (consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado: hoja de vida del candidato) y análisis del cargo en el mercado (esto se realiza cuando la organización va a crear un cargo nuevo, para lo cual verifica en empresas similares, cargos comparables, en contenido y requisitos, al que va a crear).

b) Técnicas para el proceso de selección de personal

Obtenida la información acerca del cargo y las solicitudes de los aspirantes, se selecciona la técnica más apropiada según el tipo o categoría de los candidatos a escoger. Dentro de estas técnicas se utilizan las siguientes:

- Entrevistas, que pueden ser abiertas o semiestructuradas y deben ser realizadas por personal idóneo.

- Pruebas de conocimientos o de capacidad, pueden ser pruebas de cultura general o específicas, de acuerdo a conocimientos técnicos de la profesión a evaluar.

- Test Psicométricos, que pueden ser de varios tipos: expresivos, proyectivos y de inventarios.

- Técnicas de simulación, como el psicodrama

Es frecuente que el proceso de selección utilice más de una forma para escoger el candidato que cumpla con las exigencias del cargo.

Incorporación a la entidad

El candidato seleccionado deberá someterse a los exámenes médicos y psicotécnicos de admisión y a los demás requisitos que rijan en la institución, además de los de conocimientos. Naturalmente, depende sólo de la organización saber los requisitos que deben cumplir sus empleados.

Una vez cumplidos los requisitos de admisión el aspirante se vincula a la institución, generalmente mediante un contrato cuyas cláusulas depende del tipo de empleo que vaya a desempeñar.

Empleos de Libre Nombramiento y Remoción, que generalmente corresponden a cargos directivos e implican que en cualquier momento, de acuerdo a la evaluación del desempeño, el empleado puede ser removido del cargo.

Empleo de Carrera, lo cual significa que las personas están vinculadas por tiempo indefinido y que sólo por causas de no cumplimiento de sus funciones, comprobado legalmente, pueden ser removidas del cargo.

Contrato por Prestación de Servicios o Pago de Honorarios, en el cual los funcionarios no tienen derecho a prestaciones de ninguna clase, y no son considerados funcionarios de la institución que los contrata, tan sólo son vinculados para la realización de una tarea específica, por un tiempo establecido, y por el cual reciben unos honorarios definidos.

Una vez que el individuo ha ingresado oficialmente a la organización, se le debe suministrar información detallada sobre sus deberes y derechos, su ubicación en el cuadro de estructura orgánica, sus responsabilidades -dependencias y dependientes (si los tiene)-, y los demás aspectos rutinarios de funcionamiento. Se le señala su lugar de trabajo, se le suministran los elementos necesarios para su labor, y se cumple un proceso de “socialización” relacionándolo con el personal de la institución con el cual va a tener mayor interacción, y se le brinda apoyo en la etapa de puesta en marcha de su actividad.

Permanencia del recurso humano en la empresa

Una vez reclutado el individuo, seleccionado, incorporado y socializado, comienza sus labores en la organización con el apoyo inicial de sus compañeros y supervisor inmediato. A partir de este momento, por una serie de motivos dentro de los cuales se incluyen los costos, es necesario mantenerlo dentro de la institución.

La permanencia del trabajador en la organización depende de una ecuación, en la cual uno de los términos representa lo que el trabajador cree estar ofreciendo a la institución y el otro corresponde a aquello que el percibe estar recibiendo de ella.

En el momento en que al trabajador le parezca que él ofrece a la organización más de lo que recibe de ella, o se retira, o dejará de estar interesado en permanecer en la institución.

La segunda situación (falta de interés por la permanencia), es -con frecuencia- más grave que perderlo, pues su permanencia a disgusto no permite abrir la vacante y, en cambio, ese trabajador puede contribuir al desperdicio de recursos y, eventualmente, a observar las condiciones psicológicas de trabajo de los colegas.

Las condiciones operacionales que la organización ofrece al trabajador constituyen el principal factor para lograr la satisfacción y consecuentemente la permanencia del trabajador en la institución. Dentro de estas condiciones operacionales están las que los expertos en motivación llaman “condiciones higiénicas de trabajo”, de las cuales las más sobresalientes son las relacionadas con: sueldos, derechos, subsidios y el plan de cargos y salarios. Adicionalmente hay que considerar otras variables que van desde el tipo de tarea, el tipo de jefatura y condiciones físicas de acceso, hasta las condiciones físicas de trabajo (calor o frío excesivos, nivel de ruido, facilidades internas de desplazamiento y comunicación, etc.). George Kanawaty; *Introducción Al Estudio Del Trabajo*; edición 1998, México; Editorial Mc Graw Hill; Pág. 105-190

Desarrollo del Talento Humano

Como resultado de los años de experiencia en el manejo de los recursos humanos, en la actualidad se sabe que, para tener buenos resultados en las organizaciones, no basta con haber reclutado buenos profesionales, se necesita que ellos desempeñen sus tareas de acuerdo con las normas de la institución y que se sientan satisfechos con sus condiciones de trabajo.

Después de la incorporación del funcionario y de su adaptación a las condiciones de trabajo, se observa su desempeño y rendimiento, y si este análisis se considera aceptable, puede pensarse en alguna forma de compensación, según la eficacia de sus actividades, para lo cual se pueden utilizar una gran variedad de estímulos, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Bonificaciones, participaciones en el negocio, premios o aumento de salario.
- Promociones en el plan de cargos.
- Reconocimiento explícito de los usuarios por la bondad del servicio recibido.
- Darle al funcionario satisfacciones de tipo personal.
- Apreciación del respeto de los compañeros.
- Oportunidad de aprender (entrenamiento).

La razón de ser del entrenamiento es ofrecerle al trabajador una habilidad más, sea porque han aparecido innovaciones tecnológicas en sus áreas de actuación, sea porque hay necesidad de incorporar una nueva actividad entre las desarrolladas en la organización o, aún, porque se verificó que el desempeño del técnico no era satisfactorio.

La evaluación del talento humano

La evaluación consiste en estimar el rendimiento de los trabajadores en el desempeño de las tareas que se le han encomendado, de acuerdo con los resultados obtenidos. De manera que para cumplir adecuadamente el proceso de evaluación es necesario haber establecido con precisión las tareas que se deben desempeñar y el efecto que el cumplimiento de las responsabilidades asignadas tienen en el desarrollo de los programas institucionales.

Quando evaluar? Tradicionalmente la evaluación se hace al término del período programático, pero en ese momento sólo tendría un valor histórico; parece más conveniente ir evaluando el desempeño a medida que se van desarrollando las acciones, función en la cual juega un papel muy importante la supervisión.

Quién debe evaluar? es importante una evaluación durante el desarrollo de las actividades. Debe hacerla el superior inmediato? Los usuarios? La dirección superior? La oficina de personal ?

Estos y otros interrogantes llevan a considerar que la evaluación de los recursos humanos tiene una concepción global. Esto quiere decir que existe un desempeño de contenido técnico que idealmente debe ser evaluado por el supervisor inmediato, suponiendo que ellos tengan conocimiento técnico suficiente para hacerlo y que conozcan las normas más actualizadas, internas y externas de la organización.

Por medio de instrumentos que formalicen la evaluación y poniendo a disposición de los evaluadores los resultados de las evaluaciones del funcionario realizadas con anterioridad. Adicionalmente, la evaluación debe aprovecharse para hacer los ajustes que se consideren necesarios para mejorar la efectividad de la institución. Hay otros objetos de evaluación del desempeño, que tienen que ver con los comportamientos y actitudes de los trabajadores.

En todo caso, la organización debe definir quién va a realizar la evaluación y cuándo se va a cumplir, qué se va a evaluar y qué procedimiento se seguirá, todo lo cual debe ser informado al funcionario en el momento de su incorporación, quien también debe conocer los resultados de la evaluación.

ACEVES Madaleno José; Psicología General; Edición 2000

Funciones y actividades en la administración del recurso

Función	Actividades
Provisión	Reclutamiento y selección
Incorporación	Ubicación y socialización
Permanencia	Condiciones de trabajo
Desarrollo	Entrenamiento, avance técnico e institucional
Evaluación	Del recurso, de la organización

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital

más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

AUDIRAC Camarena Carlos Augusto; ABC Del Desarrollo Organizacional; 1ª edición, 1994; México, D. F.

2.2.3 Clima Organizacional

Que es clima organizacional

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 (Gonçalves, 1997).

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

Sin embargo, estas percepciones dependen en 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

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.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma 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.).

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

Por tanto se puede 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.).

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.

Litwin y Stinger postulan 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 como:

a. Estructura

Representa la percepción que tienen 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.

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 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.

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.

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

Funciones del clima organizacional

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
a. Desvinculación	Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
b. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
c. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
d. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
e. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
f. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
g. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
h. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
i. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
j. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
k. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y

	promoción.
l. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
m. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
n. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
o. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
p. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
q. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
r. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
s. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
t. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
u. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
v. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Teorías relacionadas con clima organizacional.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la

diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Se define el término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema. El primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993, pp. 181, estos investigadores definen el clima organizacional como "...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993, pp. 182) definieron el clima como". La opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término

desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993, pp. 182) para ellos el clima son". Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler, 1993, pp.183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos ". El clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su

comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

Fuente: El Clima en las Organizaciones de Luc Brunet 1999, México, pp.40. La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

A. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene

resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

B. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

C. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

a. Clima de tipo autoritario.

Sistema Autoritario explotador
Sistema Autoritarismo paternalista.

b. Clima de tipo Participativo.

Sistema Consultivo.
Sistema Participación en grupo.

Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;

- Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades
- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de estas dimensiones.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas A, B, C, D que a continuación se explican brevemente:

A. Sistema explotador – autoritarismo se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

B. Sistema Benevolente – Autoritario relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

C. Sistema consultivo liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

D. Sistema participativo o de grupos interactivos basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en organizaciones que cuentan con un punto de partida para determinar

(a) el ambiente que existe en cada categoría

(b) el que debe prevalecer.

(c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son desempeño: implicación del personal docente en su trabajo; obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza: esfuerzos del director

para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se puede decir que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Algunas escalas de clima organizacional*

- Desvinculación Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- Obstaculización Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- Esprit Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad. Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

- Empuje Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- Responsabilidad El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada
- Cordialidad El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- Conflicto El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- Conflicto e inconsecuencia El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia de errores El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

2.2.4 Motivación

la motivación está presente en todos los ámbitos de la existencia humana, interviniendo como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es un tema de interés para todos los sectores, y áreas; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes o usuarios; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en

tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia de toda empresa competitiva.

Conceptos de Motivación Laboral

Motivación:

La motivación está constituida por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Motivación y Conducta:

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Ciclo Motivacional:

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.

- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.

- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.

f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Aprendizaje de la Motivación:

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible. El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- El estímulo se activa.
- La persona responde ante el estímulo.
- La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

Motivación En La Gestión Empresarial:

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996) señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los

miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona." En ese mismo contexto, Judith Gordón señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Entonces, ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor?. Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

El Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.

Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.

A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización. Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro.

El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Motivación e Individualidad

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la singularidad de las necesidades.

Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de los objetivos.

Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación preliminar que se haya realizado y sobre todo su aplicación dentro de la organización de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también de otras cosas que van más allá del dinero.

Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:

a) Ambiente Confortable:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

b) Ambiente La Motivación:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

c) Comunicación:

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

d) Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

e) Cultura Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

f) Incentivos:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

g) La Satisfacción En El Trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico – patronales

h) Motivación Del Empleado:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

i) Motivación Extrínseca:

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

j) Motivación Intrínseca:

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

k) La Motivación en El Trabajo.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así.

l) Organización Inteligente

Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

m) Responsabilidad En El Trabajo

Responsabilidad es una palabra compuesta: Respons; es respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:

R. Individual:

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia".

Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al

sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (autoeficacia y autodignidad).

R. Colectiva:

Es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

R. Generacional:

Hay responsabilidad colectiva, generacional;

Yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

Enfoques Teóricos que Explican El Problema

Sistema Motivacional:

En sentido general la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento. Estos tres grupos no presentan según el autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

La teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para el destacado profesor de la Universidad de Harvard la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su Personalidad.

Por su parte, la teoría de la equidad, cuyo máximo exponente es J. Stacy Adams señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la Personalidad.

Por último, la teoría de las expectativas desarrollada por Victor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.

Evidentemente estas posiciones, constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la determinación de los móviles internos de la esfera motivacional.

Las teorías tradicionales o contemporáneas se unen en el hecho de que todas constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualquiera de sus aristas.

Desde nuestra posición asumimos como alternativa explicativa al problema que nos ocupa, que la motivación constituye un subsistema de regulación psíquica integrante del sistema integral que es la personalidad.

Concebir la motivación como un subsistema conlleva toda una serie de implicaciones de carácter teórico, metodológico y práctico, toda vez que esta concepción implica la existencia de componentes que no pueden ser considerados como elementos aislados, sino que presupone concebirlos como unidades que están intrínsecamente vinculados entre sí e implica además que cada componente debe ser estudiado como una unidad en la que se reproduce a menor escala la característica general del sistema del cual forma indisolublemente parte integrante.

Así pues, constituyendo la motivación un subsistema de la personalidad, tendría que evidenciar la característica general del sistema integral. Esto es, la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo. Por tanto esta relación tendría asimismo que ser analizada en cada una de las unidades constitutivas del subsistema motivacional.

Subsistema Motivacional:

Según H. Brito, Orientación motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado. De manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

La Expectativa motivacional (EM) se refiere a la representación anticipada intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros. Abarca los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la Personalidad. Por tanto confiere dirección a la actuación y en este sentido constituye el aspecto que garantiza la direccionalidad en la actuación en un contexto determinado.

Por último el Estado de satisfacción (ES) está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades, deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc. Y por ende es la unidad que sostiene el comportamiento humano en un contexto de actuación determinado. Por tanto garantiza el aspecto sostenedor de la regulación motivacional.

De modo que la OM, la EM y el ES constituyen para su autor las unidades que conforman el subsistema motivacional, unidades que aunque diferentes, están íntimamente vinculadas entre sí y en cada una de las cuales se expresa en otra dimensión diferente la unidad de lo afectivo y lo cognitivo de manera particular y de manera general, con respecto al sistema de la Personalidad. Como es obvio el conocimiento del subsistema motivacional y de las unidades que lo integran, su funcionamiento y su efectividad resulta de especial interés para el directivo, toda vez que la productividad y el desempeño en un contexto de actuación determinado, depende en gran medida del componente motivacional de la conducta humana.

Los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como: indisciplina laboral, desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo en cuestión y a dificultades relativas a los recursos materiales; Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto, entre otras.

Resulta evidente pues, que el desempeño deficiente está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes.

Así que no basta contar con un equipamiento moderno, ni siquiera basta con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.

De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia. Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño.

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y por ende de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional. Es menester sin duda que el dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

Es preciso estar de acuerdo en que dirigir exige la creación y el mantenimiento de un ambiente tal, en el que las personas puedan trabajar en grupo y alcanzar objetivos comunes y obviamente, un dirigente no puede alcanzar este objetivo sin un conocimiento de qué es lo que motiva a las personas que él dirige.

No se trata de que el dirigente se convierta en un psicólogo o en un psiquiatra o en alguien que pretende manipular a las personas; sino que se trata de que conozca y reconozca en la conducta de las personas cuáles son sus verdaderos móviles conductuales para lograr una motivación efectiva en sus subordinados y colaboradores.

Efectividad Motivacional:

1.- La Motivación Efectiva

La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas motivacionales. Es decir la regulación del subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales; esto es; cuando estas unidades psíquicas motivacionales coinciden plenamente como tendencia positiva. Esto quiere decir que la motivación es efectiva cuando es elevada la OM, cuando es alta la EM y lo es también el ES.

Motivadores de la Conducta:

1. Reforzamiento.

Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

a. Brindar responsabilidad.

Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

b. Creación de retos y desafíos.

Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el auto concepto, por ello no deben parecer inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

c. Reconocimiento social

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

d. Enriquecimiento del puesto laboral.

Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

Variedad

Promover participación

Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.

Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

e. Dinero.

Constituye sin duda un motivador de la conducta. En él se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobre cumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

La Teoría de Taylor:

Taylor (Gestión del cambio) ve al salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los períodos siguientes. El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación.

La teoría de Elton Mayo basada en La Escuela de Relaciones Humanas:

Hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la ergonomía: estudiar las condiciones óptimas de confort en el trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

La Teoría De Herzberg basada en los Factores Higienizantes Y Motivadores

F. Herzberg desarrolló la teoría de MASLOW en el sentido de que existen dos tipos de motivos:

Saciables:

Fisiológicos y de seguridad. Dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos.

Insaciables:

Afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano.

HERZBERG profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos:

Los factores higienizantes [saciables] son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación. Ejemplos: salario, relaciones con el jefe y con los compañeros, política y organización de la empresa, instalaciones, horario, vacaciones.

Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del

propio trabajo en sí mismo. Ejemplos: funciones que se realizan, grado de autonomía con que se desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aporta el puesto, iniciativa y creatividad que implica.

Motivaciones de Logro de David McClelland

Las aportaciones de MCCLELLAND al campo de la motivación laboral constituyen el paradigma vigente y no superado aún en nuestros días. La teoría de la motivación de logro es la continuación de la (Ley del Efecto) de THORNDIKE, según la cual todos buscamos obtener premios y evitar castigos.

¿En todos nosotros son igual de fuertes la tendencia de buscar éxitos y evitar fracasos?

— Hay personas arriesgadas que no dudan en exponerse al fracaso con tal de perseguir el éxito.

— Hay personas conservadoras que renuncian a sus posibilidades de éxito con tal de no correr riesgos.

El (motivo de logro) va desde la búsqueda de satisfacciones a evitar los reveses; es muy importante en puestos de mando y dirección, ya que va a condicionar decisivamente el estilo de toma de decisiones y la reacción ante las amenazas y oportunidades.

Resumen de algunas conclusiones acerca de la teoría de motivación de logro: Está relacionada con la autoestima, la confianza en uno mismo y la esperanza de éxito o experiencias positivas en relación con el futuro (optimismo). Las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, ya que confían en salir airoso de ellas.

Búsqueda de situaciones de cierta incertidumbre, con probabilidad de éxito 0,50 y de fracaso de 0,50. En estas condiciones es donde más va a depender de uno mismo el resultado, por lo que el reto es máximo.

Las personas que tienen baja motivación de logro prefieren las situaciones de probabilidades de éxito y fracaso extremas: situaciones de baja incertidumbre, en que la probabilidad de éxito sea de 0,90 y la de fracaso de 0,10 o viceversa. La razón es que el resultado se deberá más a la situación, al entorno, que a uno mismo, por lo que realmente no hay una exposición al fracaso importante.

Teoría De Shein Del Hombre Complejo.

La teoría de Shein se fundamenta en:

(a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;

(b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;

(c) Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,

(d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el citado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. Se infiere que las teorías coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a obtener metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

Teoría De La Valencia-- Expectativa De Vroom.

Vroom (1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Teoría Del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico

Teoría Motivacional de Maslow:

Siguiendo la línea iniciada por Elton Mayo, brilla con luz propia Abraham Maslow, cuya teoría de la motivación es un clásico en los textos sobre administración y dirección de empresas. Maslow realiza una taxonomía de los motivos [necesidades] humanos:

- Elementales: fisiológicas y de seguridad.
- Intermedias: estima y afecto de los demás.

- Superiores: logro, autoestima y autorrealización personal.

Según Maslow, el ser humano privado de todo estará únicamente motivado por sobrevivir (obtener comida y bebida); satisfechas estas necesidades, serán sustituidas por la seguridad (obtener abrigo, refugio y protección contra el peligro); ser estimado y querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas [autorrealización]: hacer realidad todo el potencial y la capacidad de la persona, que así llegaría al máximo desarrollo posible de sus facultades.

Resulta más difícil en nuestros tiempos cubrir las necesidades de afecto, que pasan a ser determinantes en la conducta de muchas personas y por eso son tan importantes como percibió acertadamente Elton Mayo.

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" (DiCaprio, 1989, (pag.364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización; se pueden clasificar en:

A. Necesidades de carencia o déficit:

a. Necesidades Fisiológicas.

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

b. Necesidades de Seguridad.

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas

c. Necesidades de amor y de pertenencia:

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

d. Necesidades de estima.

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

B. Necesidades de carencia o déficit.

a. Necesidades de auto actualización o "self-actualization".

Las necesidades de auto actualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de auto actualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de auto actualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de auto actualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio; "desear ser libres para ser ellas mismas" (DiCaprio, 1989, pag.367).

2.2.5 El Liderazgo

El liderazgo es una política fundamental en las organizaciones y sobre todo en el campo de dirección de recursos humanos porque influye en el comportamiento de los empleados de la empresa. No se trata simplemente de dirigir esos comportamientos, sino que el liderazgo debe ir más allá, debe tratar de integrar a los empleados en el proyecto empresarial.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

De acuerdo a la etimología la palabra 'leader' proviene del inglés 'to lead' y significa conducir, dirigir. Se emplea para referirse al que conduce al grupo o al equipo de trabajo. Su característica esencial es que se destaca del resto de las personas por que posee rasgos singulares.

Es el jefe/guía de una asociación, se distingue de las demás personas porque busca sistemáticamente la innovación; entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza: es el líder de las esperanzas de un grupo, de una empresa, de un país.

Dispone de una personalidad y un carisma que implica una superioridad indiscutible: posee el 'don' de la palabra que convoca, y el efecto que logra es que el grupo proyecte en él sus aspiraciones y deseos. Por esa razón, goza de un arraigo y una popularidad extremos.

Hay aspectos que sostienen al liderazgo y están en relación con la historia del grupo, la interacción entre ellos y su líder, los componentes solidarios que se despliegan, etc. Generalmente posee un determinado 'carisma' que tiene relación directa con el imaginario de la sociedad a la que pertenece. Eso produce en consecuencia, el fenómeno de identificación grupal: se lo toma como un modelo, un ejemplo a seguir. Todas las sociedades necesitan de un líder pero en muchas de ellas no emerge de su propio grupo social.

"Tiene que poseer (1) la cualidad de convertirse en la locomotora que arrastre el tren empresarial". Su tendencia es explotar el cambio como una oportunidad. Su foco de interés es la capacidad de detección y corrección de los errores; de este modo optimiza la información. Sabe de la conveniencia respecto de que la

empresa se estructure como un sistema de aprendizaje, buscando un sistema de modelaje 'grupal' (2).

El liderazgo implica que quien lo detenta se constituya en el referente de la empresa; así tiene al equipo entusiasmado trabajando por un objetivo compartido y le suministra herramientas, respeto y entusiasmo.

Envía continuamente un mensaje que estimula a la tarea, ya que la clave de la motivación es conseguir que esa gente se sienta orgullosa de trabajar con él (líder), que nadie se sienta bloqueado en su creatividad e innovación. La misma proviene del conocimiento, la experiencia y la autoconfianza; todos tendemos a apoyar aquello que ayudamos a crear.

Es el primero que transmite el entusiasmo para llegar al éxito; sabe que lo peor que le puede pasar al hombre es quedar atemorizado por la incertidumbre; la misma, en cambio, puede ser una invitación a la creatividad. También posee la información respecto de los muchos problemas que son evitables; y de que la mejor forma de asegurar el fracaso es creer que se tiene la figura completa del negocio.

Todo líder advierte que aquellas empresas desaparecidas, fracasaron porque no pudieron adaptarse al cambio (entre otros factores), pero que otras lo manejaron. Se guía con un principio fundamental: 'tiene que haber una manera mejor' (para obtener el producto); jerarquiza la ventaja estratégica de la información; es muy cauteloso con la flexibilidad y considera a las personas como el activo máspreciado.

Considera a su gestión como a una tarea 'en proceso', ya que está siempre evolucionando y superándose (es sabido que un gran enemigo es la ausencia de autocrítica).

Cuando se analiza a una empresa vulnerada, mirándola por el espejo retrovisor (el pasado), se advierte que los conflictos existían previamente; y que la palabra clave es la prevención.

El verdadero liderazgo no implica dar órdenes, sino estimular a la gente hacia el mayor desarrollo personal y a la tarea conjunta.

FUNCIÓN DEL LÍDER: CONSIDERACIONES GENERALES

Los rasgos personales que llevan a un liderazgo eficaz son:

- a) la capacidad de condensar los deseos proyectados en su persona y formar unidades de trabajo, tomando en cuenta el momento actual en consonancia con la historia de la institución/empresa;
- b) acceder a la comprensión que las personas tienen diferentes fuerzas de motivación, y ante la emergencia en el grupo algún concepto no coincidente con los objetivos establecidos, poder aclararlos en función de su no utilidad práctica;
- c) poder desarrollar un ambiente propicio para el trabajo grupal: estimular la iniciativa, la originalidad, desplegando su madurez emocional y la sincronidad empática.

La consecuencia de llegar al entendimiento profundo de las personas inspira a los seguidores a desplegar sus potencialidades, en función de los beneficios a obtener: satisfacer las expectativas de progreso, recibir recompensas, alcanzar metas personales, etc.

El 'desarrollo de una organización se genera cuando las ideas se transforman en impactos' La teoría del continuo es la que establece las condiciones para acceder al estilo de liderazgo apropiado. El mismo depende de: a) el líder; b) los seguidores; c) la situación externa conocida como macrocontexto.

Cabe preguntarse por qué tantas personas se someten al líder. Este fenómeno se debe a un pacto psicológico de naturaleza inconsciente (no sabida) y en el que cada uno asume roles característicos que están determinados por factores personales y sociales. Ejemplo: en la escuela aparece el mejor de la clase, o en el barrio el que se destaca o en el club, etc. Son conductas que mejoran la autoestima, la seguridad y otorgan un sentido de autoridad, que es profundamente respetada por los otros. Recordemos entonces, que el liderazgo siempre implica una relación diádica: el líder y los seguidores.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Estas descripciones corresponden a estilos extremos; la variación depende del grado de libertad que se le otorga al seguidor.

En los estilos autocráticos, los seguidores o empleados tienen muy poca libertad. En el de rienda suelta poseen amplia libertad. No hay mucha diferencia entre el estilo de rienda suelta y el participativo porque son niveles intermedios.

NO HAY ESTILO PURO DE LIDERAZGO, hay predominio de los mismos.

Modalidad autocrática: está centrada en la persona del líder. Es un estilo cerrado: escucha la opinión de sus seguidores pero la decisión que toma es la propia.

Ordena y espera obediencia; es dogmático y dirige mediante la capacidad de conceder recompensas y castigos. Mantiene la comunicación descendente y limita la toma de decisiones a la alta dirección.

Es eficaz en una situación de emergencia, en circunstancias críticas (de alto riesgo) ya que otorga sensación de seguridad.

Modalidad democrática: implica al líder y a sus seguidores. Es un estilo abierto con metas a cumplir, se consulta con el grupo respecto de las acciones y decisiones; se fomenta la participación de los integrantes.

La comunicación es descendente y ascendente; en ocasiones se delega la toma de decisiones. Es un liderazgo eficaz para buscar la naturaleza del problema y resolverlo. Se apoya en la comunicación con el grupo aunque la confianza no es total. Toman las decisiones de alta dirección, permitiendo que las operativas lleguen desde los niveles inferiores.

Modalidad liberal o de rienda suelta: está centrado en el seguidor. Es un estilo abierto cuya característica es la confianza absoluta en los seguidores. La comunicación es ascendente, descendente y horizontal.

Es el líder natural, que se impone por sus cualidades especiales. Otorga al grupo un alto grado de independencia operativa; proporciona información y actúa principalmente como un contacto con el ambiente externo al grupo. Obtiene mucho éxito por el alto grado de participación y apoyo que recibe de sus seguidores.

Modalidad participativa: es similar al anterior ya que implica al líder y sus seguidores; pero es más dogmático, aunque trabaja con el grupo ampliado. Es un estilo aprendido por una persona con intenciones de liderazgo; es una modalidad abierta con metas modificables.

Hay confianza e interacción con todos los integrantes: se toman en cuenta las opiniones e ideas.

La comunicación es ascendente y descendente

Son útiles como administradores de equipo porque armonizan con las necesidades personales de los seguidores y con el objetivo general.. Se fijan metas no demasiado altas.

CUALIDADES DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

El líder suele convertirse en el paradigma de la empresa, es algo así como el 'padre ideal', y por lo tanto es importante actuar con decisión basándose en criterios razonables. Cabe recordar que su persona es una suerte de 'chivo emisario' sobre el que recaerán las ilusiones, esperanzas, resoluciones, etc. Cuando exista frustración en el grupo y sea intensa, generará enojo y agresión y que recaerá sobre su persona. Se trata de un fenómeno irracional y por lo tanto, posee la intensidad de las 'pasiones' y es una vía de salida para los aspectos inmaduros y no resueltos de los integrantes del equipo. El predominio es de lo subjetivo sobre lo objetivo (la pasión que nubla la razón).

Prestar especial atención a la comunicación y la formación; marcar pocos límites a la labor del equipo, definiendo con nitidez la labor individual; delinear la tarea de forma clara, para sinergiar la tarea del equipo; anticiparse a los problemas para detectar posibles dificultades; impulsar la autoestima de cada miembro del grupo por la labor realizada.

DIMENSIÓN DE LA SITUACIÓN DE LIDERAZGO

La misma varía según:

- El poder del puesto: dicha circunstancia, sumada a la personalidad y los conocimientos le permiten al líder lograr que los miembros del grupo cumplan

con sus instrucciones. Por esta razón está en condiciones de obtener seguidores con más facilidad que hallándose alejado del mismo.

- La estructura de la tarea: se relaciona con la capacidad de diagramar las tareas con claridad y responsabilizar a las personas por ella (es equivalente a la transmisión de lo que lleva hacia el objetivo). Luego se puede ejercer con más facilidad el trabajo de mejoramiento de la calidad del desempeño.
- La relación líder-seguidor: es la más importante desde el punto de vista del líder, ya que la puede sumar al poder del puesto y a la estructura de tarea. Se relaciona con la medida en que los miembros de un grupo aprueban a un dirigente (jefe, coordinador) y están dispuestos a seguirlo.

PERSONALIDAD DEL LÍDER

La mayor parte de los líderes ejercen su actividad en forma intuitiva, como parte de su personalidad; circunstancia que influye decisivamente en el estilo de administración que desplegará en la organización.

El análisis de liderazgo se hace en base a la interrelación con el grupo. Se trata de fenómenos implícitos, no son voluntarios. Si se trata de un líder natural el proceso se potencia.

El liderazgo eficaz se completa con ciertos factores situacionales (del macrocontexto) que le son favorables.

Para la comprensión elemental de la personalidad del líder (en nuestro caso), es necesario pensar en su funcionamiento personal a partir de las instancias psíquicas: ello-yo- superyó /soy/ De este último /soy/ provienen:

- a) la conciencia moral (que comprende las prohibiciones); y
- b) el ideal del yo (comprende a las aspiraciones y se relaciona con la identidad).
- d) e los componentes del ideal del yo aparecen las metas, las diferentes aspiraciones y se diseña un proyecto de vida; el que se intentará llevar a cabo de diversas maneras: una de ellas será a través del trabajo, como fuente generadora de recursos. Del mismo participará tanto en calidad de obrero como de conductor o líder.

El sujeto se identifica con distintos modelos humanos: los que tienen que ver con su raza, con su grupo social, con su línea familiar, con su religión, con su nacionalidad. La identificación es el lazo amoroso más antiguo y persistente. La conciencia moral contiene prohibiciones de distinta índole: aquellas que protegen el desarrollo de la especie; y otras que están al servicio de preservar la vida: son aquellas que tienen que ver con las normas y reglas, que además posibilitan la vida en relación con otros.

Las prohibiciones y frustraciones son de diversa índole. Las primeras que aparecen tienen que ver con hábitos de conductas esenciales (protectores de vida, sostenedores de vínculos).

La frustración y renuncia es la base del superyó, así como las aspiraciones. La prohibición paterna/materna funciona desde la cultura incorporada por ese adulto que le lleva a transmitir: esto no se puede, aquello no se debe, esto sí, etc.

Desde el niño/a funciona como respuesta al intenso amor sentido hacia los progenitores, lo que le posibilita crecer, desarrollar sus deseos, renunciar a otros o postergarlos, y esperar a concretarlo en otro momento de la vida, en el ámbito adecuado.

Cuando las conductas son concordantes, se accede a una fase superior del desarrollo. Esto se correlaciona con la coincidencia con el ideal y las aspiraciones; lo que dará lugar a una sensación de triunfo y de bienestar, que se alterará en virtud de las diferentes vicisitudes de la vida, oscilando entre el equilibrio y desequilibrio permanentemente.

Cuando las conductas resultantes devienen desadaptadas, acarrearán, consecuencias.

Nos referimos a frustraciones desmedidas que implican violencia subjetiva y atentan contra el desarrollo y la progresión.

Retomando a las instancias psíquicas, se abre una brecha entre el yo y el ideal del yo, que intentará cerrarse con algo o alguien en un intento de borrado de la misma.

El 'algo' puede ser una ideología, una dedicación plena a una tarea es desmedro de lo personal, etc; el 'alguien' puede ser alguna persona significativa o el líder (pensando en el aspecto positivo) a quien el sujeto tratará como a una parte de sí mismo, o sea como si fuera su propio ideal.

Se le otorga importancia a estos desarrollos y ejemplificaciones en virtud de que constituyen el punto de partida de aptitudes, habilidades y rasgos de carácter. Son las marcas que dan cuenta del camino personal y laboral; teniendo relación directa con las posibilidades de progreso o la ausencia de las mismas, y en ese caso generarán puntos ciegos, que opacarán la tarea. Estos son los rasgos más visibles e identificables para aquellos quienes tienen a su cargo la conducción empresarial, y la responsabilidad de llegar a la meta.

2.2.6 Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia se debe vivir como un valor, en el que se experimenta una sensación de bienestar con los seres que nos rodea, teniendo un espacio de crecimiento y un clima de comprensión que nos ayude a ser mejores personas cada día, y por consiguiente mejores en cada uno de los roles a los cuales tenemos que ejercer.

Un buen gerente debe estar plenamente identificado con su sentido de pertenencia en la empresa, institución, donde presta su servicio, así como con todo su recurso humano que la integra, al lograrse ello, se manifiesta seguridad para todos, compenetración, confianza, logros.

No nos sorprende, que existan muchos gerentes que no tienen sentido de pertenencia con la empresa donde laboran y ello afecta seriamente a la organización, debido a que no genera la confianza esperada, que se manifieste en pro del desarrollo de la empresa, su desenvolvimiento, en donde se vislumbre que todo el personal está plenamente identificado con la organización.

Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común, mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevara a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio, teniendo en cuenta, que las sociedades humanas siempre están

en continua relación con otras próximas o rivales, o bien integradas dentro de otras más grandes. Así mismo dentro de la mayoría de ellas podemos establecer distintos grupúsculos más pequeños que se integran dentro de ella con distintos intereses particulares subordinados al fin común.

En algunas asociaciones, una vez conseguido su objetivo inicial se hace necesario establecer nuevas metas y objetivos que den sentido a su existencia. La tendencia natural al desorden de las asociaciones humanas produce que para su permanencia deba existir un cierto grado de sentimiento de pertenencia a la misma con exclusión de los que no son miembros. Eso mismo se da en las empresas en donde debe haber una cohesión de grupos bien definidas, en que cada miembro que lo integra este plenamente identificado con un buen sentido de pertenencia.

La pertenencia a una asociación, a un club, a una empresa, a una cuadrilla de amigos o una familia son los que hacen que estas no se diluyan. La mayor o menor grado de agresividad hacia el exterior también es propio de cada una de ellas.

Otra característica que garantiza la buena salud de una organización humana es la existencia de unas buenas comunicaciones, rápidas y fluidas dentro de la misma.

Una pieza determinante en cualquier tipo de sociedad es el líder. En muchos casos esta persona representa lo mejor y lo peor de la organización que representa.

En donde le líder, gerente, en nuestro caso, debe mostrar su pertenencia, compromiso, identificación con el grupo.

Desde luego, para hacerlo, este habrá evaluado todos aquellos aspectos que le han generado confianza, seguridad, respeto, unión compromiso, responsabilidad.

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

Debe añadirse que en el estudio de los procesos de identidad y sentido de pertenencia, es necesario considerar las múltiples posibilidades de organización, clasificación y normación generadas en dichos procesos, que al conformar las prácticas intra y extra grupales, definen las posibilidades de acción colectiva "

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

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

El gerente, definitivamente debe autoevaluarse cómo está identificado con la empresa en donde labora, que tan firme es su sentido de pertenencia y sobre ello responder de acuerdo a su responsabilidad, crecimiento y compromiso.

2.2.7 La Estructura en la Empresa

La estructura de la empresa es la forma en que se divide en los distintos órganos y la relación que hay entre ellos. Dos empresas organizadas de distinta forma tienen estructuras diferentes. Los organigramas tienen distintos órganos:

Un órgano supremo.

Cuatro direcciones o más (administrativa, técnica, comercial y financiera)
Talleres que dependen de las direcciones (técnica) teniendo cada una, una cantidad de talleres a su disposición.

Departamentos que dependen de las direcciones (comerciales) teniendo cada una, una cantidad de departamentos a su disposición.

Cada una de las líneas verticales que unen las direcciones con órganos inferiores supone una delegación de autoridad del órgano supremo en ellos. Las líneas horizontales que cruzan cada órgano, quedan unidos por una línea común. Todos los órganos situados en la misma horizontal constituyen un nivel jerárquico. Cuanto más alto es el nivel de un órgano, mayor es su importancia dentro de la empresa. El órgano de mayor nivel y, por tanto, de mayor importancia en la empresa es siempre el que se encuentra en el nivel 1. La estructura más sencilla (elemental) es la que corresponde a la empresa más pequeña. Este sería el caso de una empresa artesanal, donde sólo hubiera un patrón y tres obreros. La estructura de este taller tendría dos niveles. El primero estaría formado por el patrón y el segundo por los tres obreros. No habría ningún nivel intermedio puesto que no hay delegación de autoridad del patrón en ningún obrero. En general hay un tipo de estructura que es el mejor para una empresa dada. Para decidir si la estructura que tiene la empresa es la más adecuada hemos de tener en cuenta los siguientes factores:

El tamaño de la empresa.

La actividad a que se dedique, ya que según esto tendrán mayor importancia unos departamentos u otros.

El número de productos diferenciados que elabore.

La dispersión geográfica de sus instalaciones.

El entorno de la empresa.

ESTRUCTURA LINEAL

Cuando el dueño de un taller tiene más cantidad de pedidos necesita contratar más trabajadores para producir el mismo tipo de materiales en mayor cantidad. Si el número de trabajadores es mayor tendrá que contratar encargados para que los controlen. El dueño ya no dirigirá directamente a los trabajadores sino a los encargados que a su vez dirigirán a los trabajadores. A esta estructura se le llama lineal y se caracteriza por:

Es el resultado del crecimiento de la empresa.

Aparecen líneas de autoridad, que unen el nivel más alto con otro nivel intermedio en el que hay una delegación de autoridad.

Es la estructura que sigue a la estructura jerárquica.

Cada empleado sólo tiene un jefe inmediato.

Es el resultado de la adaptación de la empresa cuando sólo ha habido pequeños cambios en ella.

El trabajo desarrollado por los órganos de un mismo nivel es el mismo.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Cuando la producción de la empresa cambia de unos materiales a otros o se especializan en varias formas de crear materiales deberán contratar la cantidad necesaria de encargados dependiendo de los diferentes materiales. Los trabajadores seguirán las indicaciones del encargado dependiendo de la función que vayan a realizar y el material que van a obtener.

Cada trabajador depende para cada trabajo especializado del encargado experto en ese trabajo. El número de líneas que se podrían establecer, sería igual al número de órganos del tercer nivel por el número de órganos del segundo nivel.

2.2.8 Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en cualquier empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Base de la interacción humana

La unidad más básica de una sana interacción humana es la caricia psicológica. Por medio de ésta le hacemos saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada persona y puede tener una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de ritos psicológicos o de saludos preliminares (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios). Antes de "irse al grano".

El término "caricia psicológica" connota un contacto íntimo, como el que se le imparte a un infante que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas. Como adultos, generalmente no vamos repartiéndoles estas demostraciones de cariño a otros adultos (excepto en el campo deportivo). En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como hola, cómo estás), o incluso un envío de flores.

Las caricias psicológicas físicas también pueden incluir el poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. Tales gestos pueden comunicar más interés y amistad en algunos casos, pero desafortunadamente también pueden causar molestias o malentendidos.

Las mujeres, sobre todo, pueden molestarse con estas caricias psicológicas físicas. No necesariamente porque tales gestos pudieran tener una naturaleza sexual, sino más bien porque a menudo representan una muestra de superioridad. Recibir atención es una gran necesidad humana. Muchas veces las personas prefieren atención negativa a ser ignoradas. Trate usted de imaginar lo incómodo que se sentiría al encontrarse con un compañero de trabajo o con un amigo que no ha visto por varios días, y no saludarlo con palabras o gestos.

El trato opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la persona no existiera y "hacerle el vacío", "o darle la espalda". Un agricultor se sintió tan incómodo cuando dos de sus mecánicos, por otra parte excelentes, dejaron de hablarse entre sí, que estaba dispuesto a despedir a uno o a ambos.

Cualquier persona puede comenzar o terminar un intercambio de saludos. En contraste, la mayoría de los trabajadores comprenden que es el supervisor quien a menudo controla el inicio y la longitud del intercambio. Frecuentemente las normas culturales dictan el protocolo.

Algunas caricias psicológicas pueden ser de índole neutral, que no comprometen, tal como "ya veo" o "mm". La persona parece indicar que ha escuchado pero no

está opinando sobre lo que se ha dicho. Otros comentarios ofrecen más apoyo, cuidado o interés: "Me contaron que su hija se casa, ¡qué fabuloso!".

El lenguaje corporal y tono de voz también juegan un importante papel y afectan la intensidad del intercambio de caricias psicológicas. Generalmente, cuando los individuos se conocen bien, no se han visto durante algún tiempo, o cuando ha habido una catástrofe u otra circunstancia especial, se esperan caricias psicológicas más intensas.

Hay más diferencias dentro de los mismos individuos de cualquiera nación que de una nación a otra. La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, las experiencias pasadas, el afecto mostrado en el hogar y un sinnúmero de otros factores afectan la conducta humana y la cultura.

Por supuesto que hay diferencias en lo que se considera conducta cortés y apropiada. En algunas culturas "sí" significa, "lo he escuchado" más que "estoy de acuerdo". El tiempo que se toma en saludos preliminares antes de empezar a hablar de negocios; el nivel de tolerancia que se siente por personas que estén hablando un idioma extranjero (sin entenderlo); la cortesía, medida en términos de etiqueta (por Ej., el pararse cuando se acerca una dama a la mesa, o el cederle el asiento en el autobús a una persona de más edad, etc.); y la manera de vestir, son todos ejemplos de posibles diferencias culturales y tradiciones que varían según la nación o cultura.

Las barreras del lenguaje también pueden causar mal entendidos entre las personas. Las palabras con raíces similares pueden tener significados contrarios en diversos idiomas y aun dentro de diferentes países en que se hable el mismo idioma.

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. En este capítulo hemos intentado entender las relaciones tanto entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles administrativos dentro de una empresa. También vimos diferencias personales y culturales que afectan las relaciones interpersonales.

Los refuerzos psicológicos tienden a validar el sentido de cotización que siente una persona. La mayoría de los empleados esperan por lo menos algún intercambio de caricias psicológicas antes de empezar a hablar del trabajo. Poder llevar a cabo una conversación positiva, lo que es una habilidad interpersonal, está basado en la habilidad de los participantes en poder tomar y pasar turnos.

Existen diferencias culturales e ideológicas y es bueno tener en cuenta las costumbres y maneras de ser de las diversas culturas o clases sociales. El peligro viene cuando se actúa sobre algunas de estas generalizaciones, sobre todo cuando están basadas en observaciones defectuosas sobre tales cosas, como el contacto ocular, el espacio personal, el interés en la participación en la toma de decisiones y el contacto físico entre las personas.

Todo el personal de una empresa trae ciertos "aportes" al trabajo. Mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marchan bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sea personal o administrativo, necesitan valorar los aportes de otras personas.

Entre las muchas actividades de los supervisores, una de las más difíciles es poder escuchar a los trabajadores cuando tienen dificultades. Es, a menudo, demasiado natural o fácil actuar en una forma directiva como un experto, aun cuando el enfoque de oyente sería mucho más apropiado.

Hay conciencia, entre los gerentes, de que el factor que más influye en el desarrollo eficiente de sus organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales de sus colaboradores. La única forma de lograr performances sobresalientes en la empresa es a través de conseguir una conexión positiva entre sus integrantes.

Existe toda una industria alrededor de ayudar a la gerencia a lograr un ambiente de colaboración dentro de la organización conformada por consultores, entrenadores especializados, libros de autoayuda, etc., la cual está orientada a enseñar cómo gerenciar adecuadamente las relaciones humanas en el centro de trabajo. Sin embargo, no existe suficiente evidencia científica sobre qué es lo que hace o deshace las buenas relaciones dentro de la empresa. Cuando una relación se rompe o se vuelve tirante, no se encuentra suficiente orientación sobre lo que hay que hacer para reconstruir tal conexión y es obvio que, mientras la tensión continúe, la productividad de la empresa se verá afectada.

John Gottman, director ejecutivo del Relationship Research Institute, aporta una idea muy poderosa para tratar de descifrar el enigma sobre cómo se desenvolverán los ejecutivos en las relaciones con sus compañeros de trabajo. Gottman sostiene que la evidencia científica más contundente proviene de la experiencia más intensa que existe en las relaciones humanas: el matrimonio. Basa su teoría en las investigaciones que ha realizado durante 35 años sobre el fenómeno del matrimonio y el divorcio. Durante este período ha entrevistado a

miles de parejas para entender qué hace que se establezca una buena y duradera relación.

Este estudio proporciona pautas sobre cómo maximizar las probabilidades de lograr relaciones más duraderas y constructivas en el centro de trabajo. Una primera conclusión es que la forma en que una persona maneja sus relaciones en el trabajo está muy influenciada por la forma en que lo hace en su matrimonio. Personas que, por ejemplo, actúan en forma prepotente en su hogar, generalmente lo harán también en la empresa.

Otra conclusión está referida al hallazgo de que los miembros de parejas exitosas buscan la forma de resaltar lo positivo. Esto no significa que no haya lugar para el conflicto en una buena relación, es más, las parejas exitosas utilizan el conflicto para despejar sus diferencias. Al trasladar este concepto al ámbito laboral, se comprende la importancia de resaltar lo positivo y reconocer los logros y avances obtenidos por los actores en la empresa. El estudio también da cuenta de que las buenas relaciones de pareja no necesariamente se dan a través de una comunicación clara y continua, sino más bien se dan en pequeños momentos de conexión, los que constituyen la base de una relación sólida. De esto último se desprende la importancia de desarrollar un ambiente de confianza en la empresa para permitir que se creen los espacios para lograr esos pequeños momentos de comunicación sincera que fortalecen las relaciones interpersonales.

El profesor Gottman indica también que una mujer o un hombre que no esté dispuesto a compartir el poder con su pareja terminará perjudicando la relación. Según el estudio, este hecho es responsable del fracaso en el matrimonio de casi el 81% de los casos estudiados. Extrapolando esto al ambiente de la empresa, se podría inferir que si no hay una adecuada política de reparto del poder y respeto mutuo en una organización, la unión y armonía en el centro de trabajo desaparecerán prontamente. Otro consejo que emana del estudio es que cualquiera sea la edad de la pareja, es muy importante respetar las ideas e inquietudes de cada uno. Una manera de reconocer este aspecto es mostrando interés, admiración y reconocimiento por los aportes, logros e ideas del cónyuge.

Si se lleva esto al ámbito empresarial, se comprenderá la importancia de generar un ambiente constructivo, donde los colaboradores se sientan reconocidos por aportar ideas y ejecutarlas, condición fundamental para lograr la innovación y mejora continua tan requerida hoy en día. Es importante hacer hincapié no solo en los jóvenes, sino también en los colaboradores de mayor edad, ya que han acumulado mucha experiencia. Parecería que la dinámica del mundo actual, tan competitivo y globalizado, hace que se privilegie la juventud, muchas veces descuidando el valor y aporte de los más experimentados.

Dentro de una organización, es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vidas privadas dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de desempeño extraordinarios.

El estudio alerta sobre la importancia de combatir la crítica extrema y destructora, así como las actitudes defensivas exageradas. Alerta sobre la inconveniencia de que individuos se contengan permanentemente y sobre todo levanten muros imaginarios para aislarse y así marcar distancia con colaboradores con quienes tienen una mala relación. Todas estas actitudes conducen al fracaso.

El matrimonio contiene, por lo tanto, experiencias muy valiosas que no solamente hacen posible el desarrollo de la familia, sino que dan pautas para entender mejor la manera de construir relaciones exitosas en el trabajo y asegurar así el ambiente adecuado para que la empresa logre los niveles de eficiencia requeridos hoy en día.

2.2.9 Comunicación

El tema de la Comunicación, como Ciencia Social, está asociado a las teorías de aprendizaje, a los ritos, roles, reglas de las relaciones interpersonales, a las dinámicas y procesos de grupo, a los factores que intervienen en las estructuras, funciones, efectos e influencias de los llamados Medios de Comunicación de Masas, a las recientes Tecnologías de Información y Comunicación, al tema de la comunicación intercultural, a las interpretaciones psicosociales del comportamiento no verbal en la comunicación diaria, a los mecanismos de "control social" que mediante la comunicación persuasiva ejercen ciertas instituciones (políticas, publicitarias, religiosas y educativas) sobre el comportamiento social de los individuos y grupos, y en definitiva, a todos los procesos del lenguaje asociados con la cultura (teórica y práctica) en la creación de mapas cognitivos y conductuales que sirvan para el mantenimiento o transformación de determinadas estructuras sociales.

CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que nos rodea, y las formas como procesamos la información de este entorno sobre nosotros lo

identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

La comunicación es entonces, uno de los medios más importantes que poseemos para descubrir y demostrar la pertinencia de nuestras opciones de conducta. Mediante la comunicación podemos facilitar el crecimiento y desarrollo del otro u otros, o su destrucción, es lo que comúnmente se identifica por los investigadores de la comunicación como "aniquilamiento simbólico" (George Gebner, 1978), puesto que es bien sabido que, a menos que se haya desarrollado un profundo sentido de autoestima y autorrealización en el individuo, de manera responsable y no simplemente narcisa, las palabras de los demás, para describir nuestras relaciones con ellos y con el mundo en general, pueden de hecho favorecer una conducta y mantenerla (retroalimentarla positivamente) o sencillamente desbatar el "ego" del otro (retroalimentación negativa). Mediante la comunicación (intrapersonal, con uno mismo, e interpersonal, con los demás,) se establece una importante red de significaciones que ayudan a definir nuestro propio yo en relación con el contexto cultural.

Como modelo de comunicación transaccional, se define funcionalmente como " un proceso transaccional compuesto de una clasificación, una selección y un compartir cognoscitivos de símbolos, de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia un significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar " Raymond Ross, pág. . 93.

Así mismo es importante señalar que ninguna palabra tendrá significado fuera del contexto donde se diga o se utilice. La noción de "contexto" de J. Habermas, adquiere un significativo papel, para comprender la relaciones existentes entre cultura, valores, y acciones de los actores en una relación dialógica, cuya finalidad última será producir ciertas acciones sociales.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

Se entiende a la comunicación como una de las necesidades más apremiantes del ser humano, relacionada conceptualmente con la socialización, su naturaleza es transaccional y como proceso consiste en una comunidad de experiencias e influencias mutuas. (Raymond Ross, 1983). Aun cuando no se esté consciente de ello mediante la comunicación se influye sobre los otros y así mismo nos dejamos influir, en el intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas estamos transfiriendo a nuestro/s interlocutor/es nuestra visión del mundo, o mejor dicho nuestra representación de él.

El mundo (la realidad) es el territorio y lo que nosotros comunicamos es un mapa (una representación), estos conceptos de "mapas" y "territorios" provienen de la semántica general de Alfred Korzybski y posteriormente fueron tomados por la teoría de la Programación Neurolingüística (PNL), donde se desarrolló toda una concepción interesante sobre los procesos de percepción y representación de la realidad.

Dicha teoría postula, a grandes rasgos, que la realidad o territorio es percibida por nuestros sentidos a través de tres canales fundamentales, el auditivo, el visual y el kinestésico, a los que denomina "canales de representación sensorial". Estos canales (o medios) presentan ciertas predominancias entre unas personas y otras, así por ejemplo, tenemos que unos individuos son fundamentalmente visuales, esto es que su percepción predominante se efectúa a través de este canal, luego puede seguirle el auditivo y finalmente el kinestésico (V-A-K) y en su comunicación con otras personas su "lenguaje" va estar cargado de esta "fórmula" de acercamiento a la realidad, encontrándose por ejemplo con un interlocutor con la fórmula (K-A-V), la comunicación, entre ambos, va a ofrecer ciertas dificultades para su buena comprensión, a menos que estén conscientes de esta diferencia y logren adecuarse uno al otro.

La PNL, también formula que nuestra percepción del mundo, se efectúa mediante tres mecanismos que la pueden limitar, la "generalización", la "distorsión" y la "omisión" , limitaciones que provienen tanto de los factores fisiológicos (en los sentidos del individuo), como de su psicología, esto es de su "sistema de creencias" que determina cierta concepción del mundo , o "mapa" para interpretar la realidad o "territorio".

Los autores más representativos de esta corriente son Brander y Grinder (1980), y Watzlawick (1989), éste último perteneciente al colegio invisible de Palo Alto, proporciona interesantes supuestos para el estudio de la comunicación humana, basados en su teoría de las "paradojas" y "contraparadojas", las cuales sirven para el desarrollo de su concepción del cambio. Según Watzlawick (1989), la comunicación es realmente influyente en los individuos cuando sirve para generar un cambio de conducta o actitud frente al mundo y entiende que se pueden producir dos tipos de cambios: cambio 1, aquel de las "apariencias" , en los niveles superficiales del lenguaje y cambio 2 el que se produce en el nivel profundo del lenguaje y por ende genera rotundos cambios en la conducta, y en el sistema de creencias del individuo.

Comunicación congruente: También llamada fluida o abierta, se realiza con franqueza, con el propósito de comprender y llegar a un acuerdo con el otro. Su herramienta fundamental es el feed-back, o retroalimentación positiva, consciente

de las necesidades y circunstancias (contexto) de cada uno de los actores del proceso de comunicación.

Comunicación agresiva: Es un patrón de comunicación incongruente, donde uno de los interlocutores disfraza su temor interior a través de la fachada de acusador. Generalmente se produce cuando entre sus interlocutores encuentra su patrón opuesto que lo reafirma, el minusválido. No busca el acuerdo, porque no hay entendimiento en el nivel profundo del lenguaje.

Comunicación minusválida: También incongruente, el rol del actor que la asume se vale de posturas aplacadoras y suplicantes, por miedo a ejercer su verdadero poder para defender algún punto de vista propio. Se vale de la auto descalificación.

Comunicación super-razonable: Su incongruencia está fundamentada en que elimina de su lenguaje cualquier asomo de sentimientos que pueda hacerlo flaquear. El actor que asume este rol se empeña en las justificaciones y argumentaciones de carácter lógico, para desacreditar la falta de certeza de sus interlocutores. Su enganche se produce con el irrelevante. Es incongruente, su estrategia el poder y dominio de la situación.

Comunicación irrelevante: Su incongruencia se basa en la confusión interior que impide la concentración clara sobre algún punto de vista o sentimiento. "El irrelevante hará o dirá cosas que tengan poca relación con lo que digan o hagan los demás".

TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA SEGÚN HABERMAS

Habermas representa, hoy en día, una de las posturas más radicales frente al énfasis del llamado postmodernismo (fragmentación del lenguaje, prevalencia de la tecnología de la información, sobre la capacidad de procesamiento "comunicativo" de los individuos y grupos). A través de su teoría crítica se plantea la alternativa de reflexión en términos de lo subjetivo del individuo y grupos, considerándose el sentido que los propios agentes, miembros de una acción, poseen sobre su práctica de transformación social, mediante las "acciones comunicativas".

Según su Teoría de la Acción Comunicativa, Habermas propone entender a la sociedad simultáneamente como sistema y como mundo de la vida (Antoni Colom y Joan -Carles Mélich, 1995), dividiendo en dos órdenes institucionales el mundo de la vida: la esfera de la vida privada y la esfera de la opinión pública y desde el punto de vista sistémico los medios concernientes al: sistema económico y al administrativo. Entre ambos, sistema y mundo de la vida se establecen toda una serie de relaciones de intercambio.

El mundo de la vida adquiere especial significación para la explicación de la acción comunicativa, ya que al actuar comunicativamente el sujeto puede reinterpretar el mundo de la vida, definirlo, diagnosticar sus problemas y re significarlo en función de sus necesidades. Es en lo que denomina el horizonte del mundo de la vida, donde se construyen y reconstruyen intersubjetivamente las relaciones e interacciones de la realidad cotidiana.

Distingue en su teoría cuatro tipos de acciones sociales: (Antoni Colom y Joan-Carles Mélich, 1995):

La acción teleológica: La acción aquí está centrada en los medios técnicos estratégicos cuya finalidad es alcanzar el éxito en una situación entre dos actores, a uno habrá que convencerlo sobre la conveniencia de tomar ciertas decisiones en la acción , sin tomar en cuenta sus propios puntos de vista. Es una acción instrumental (individual) o estratégica (grupal) que depende del efecto de coordinación de influencias para la generación de convicciones, su función es la eficacia, la acción interesada.

La acción regulada por normas: Está dirigida no a un actor en solitario sino a un conjunto de miembros de un grupo social, que orientarán sus acciones en función de unos valores comunes (sociales). Está centrada en los fines.

La acción dramática: Donde los actores desempeñan un rol de actuaciones, en las que representan y proyectan sus propias imágenes frente al mundo y realidad circundante.

La acción comunicativa: La interacción de los sujeto está basada en la búsqueda del entendimiento, del acuerdo mutuo en torno a las acciones, se establece una interacción interpersonal de comunicación abierta que está regulada por la respectiva validación de valores y normas comunes.

En la teoría de Habermas la acción social consiste en la cooperación entre al menos dos actores que coordinan sus acciones instrumentales para la ejecución de un plan común. A esta teoría no sólo le interesan las características de la acción formal, sino aquellos mecanismos de coordinación de la acción que hacen posible una coherencia regular y estable de las interacciones, según ciertos patrones de acción que se interpretan como el conjunto de normas validadas por un colectivo, en función de un comportamiento "estratégicamente" cooperativo. Los mecanismos de coordinación de la acción pueden entenderse como la realización de un plan de acción, que se apoya en la interpretación reflexiva en torno a determinada situación, circunstancia o necesidad frente al contexto.

La situación de acción representa así un fragmento de un entorno (territorio) interpretado (mapas), objetiva y subjetivamente, por un actor o una suma de actores (colectivo). Constituye a su vez, una suerte de posibilidades de acción que el actor o los actores percibe como relevantes y significativas frente a la realidad y que se traduce en un determinado plan de acción.

Las teorías sociológicas de la acción exigen de los participantes un mínimo de conciencia sobre su interpretación de la situación, y sobre sus actos comunicativos, independientemente de que la acción tenga los resultados previstos o sea producto de la confluencia azarosa de otros factores inmediatos, no considerados previamente a la acción.

Este "saber común" está fundamentado en el "acuerdo", en el "entendimiento" entre los distintos actores en base al reconocimiento intersubjetivo de sus pretensiones de validez, las cuales deben ser susceptibles de crítica y de adaptación a las necesidades y circunstancias (contexto) de los interlocutores. Las convicciones compartidas intersubjetivamente vinculan a los participantes de una acción, en términos de reciprocidad. El acuerdo logrado mediante la acción comunicativa se diferencia de la influencia ejercida mediante una acción estratégica. En esta última se excluyen los procesos subjetivos de entendimiento del otro, para ejercer una persuasión conducente al logro de una meta, cuyo éxito favorece fundamentalmente a una de las partes implicadas en la interacción. La influencia sobre el otro se realiza sin un acuerdo entre las subjetividades y se convierte en una imposición para la acción. Es, en este sentido, más una persuasión que una comunicación abierta y congruente.

Los participantes en una interacción que buscan lograr la coordinación de común acuerdo, para sus respectivos planes de acción y los ejecutan en función del entendimiento y validación mutua, adoptan actitudes de comunicación abierta, se

comprenden mutuamente, logrando acuerdos sobre las estrategias de acción y sus formas de control.

Por el contrario, en el modelo teleológico de acción estratégica, el cálculo que el agente hace de su propio éxito está orientado a los fines de utilidad, por lo que calcula y elige los medios que le ayudan para ejercer eficientemente un control de la situación en términos de maximización de la utilidad egocéntrica.

En este sentido se mantienen y se refuerzan las relaciones interpersonales de los sujetos orientados según el orden instrumental del intercambio y del poder, entre los que mandan y los que obedecen.

Para cualquier tipo de acción comunicativa, según Habermas, es imprescindible el lenguaje, con el cual se construyen las interpretaciones y representaciones simbólicas sobre lo real. Este lenguaje conforma un medio de comunicación lingüística que actúa, no sólo mediante verbalizaciones, sino también, a través de las gestualizaciones correspondientes al lenguaje no verbal, de significación emotiva y subjetiva.

Para que una acción comunicativa, según Habermas, sea realmente efectiva, será importante hacer coherente ambos tipos de lenguaje, el referido al elemento lógico, racional y objetivo del pensamiento racional y aquel otro proveniente del área propiamente subjetiva y emotiva que se traduce de manera más evidente a través de los gestos y acciones humanas.

En las acciones estratégicas los actos del habla quedan orientados y asimilados hacia el logro del éxito. Los sujetos que se afanan en mantener actuaciones de tipo estratégico sin más mediaciones que el interés utilitario de la acción, la comunicación lingüística es un medio como cualquier otro que sirve para provocar efectos de orden unilateral, informativo, aún cuando den la apariencia, mediante los mecanismos de la persuasión, de estar estableciendo acuerdos en función de las necesidades del otro.

La motivación lograda a través de la argumentación estratégica, produce un entendimiento directo capaz de validar las intenciones de la acción estratégica. En este sentido las acciones estratégicas están basadas en los mecanismos de control social propios de la persuasión ante determinado conflicto de intereses. Los modelos de acción no estratégica, orientados al acuerdo común, están basados en la búsqueda de un entendimiento a través del uso del lenguaje, esencial para la coordinación de la acción, en el que la acción regulada por normas sirve como validación y actualización del acuerdo normativo común entre

los actores de la acción. Se habla aquí del caso de un conjunto de actores, miembros de un grupo social, que orientan su acción por la aceptación común de valores y normas que representan un acuerdo vigente.

Aquí todos los miembros de un grupo presentan la observancia colectiva de una norma, que significa el cumplimiento de una expectativa generalizada de comportamiento.

Este modelo normativo de acción es el que subyace a la teoría del rol social, de alguna manera implícito en el concepto de acción dramática, en tanto que representación de una imagen particular de sí mismos y de su entorno.

La acción dramática, la entiende Habermas, como a la realizada por unos participantes frente a otros que consideran su público, para hacer una representación de sí mismos, suscitando en este público espectador, una determinada imagen reveladora de subjetividad, de forma más o menos calculada sobre lo que se quiere dar, por lo que no es totalmente espontánea y su capacidad está en producir elaboraciones cognitivas sobre un modelo de conducta deseada. Nos sirve para observar la congruencia entre la imagen ideal y la imagen resultado. Las acciones reguladas por normas, responden a la necesidad de establecer una correspondencia con el orden institucional y social vigente. Se consideran tanto más sólidas cuanto respondan a la esfera de intereses valorativos aceptados por determinada sociedad (o cultura organizacional), en este sentido no dejan espacio para las construcciones personales de los actores individuales. Aquellos que no las aceptan quedan excluidos del orden social.

Estas exclusiones estarán superadas a través del interaccionismo simbólico cuando la asimilación de un rol está implicado en un proceso de aprendizaje que permite comprender la individuación como etapa para la socialización, conforme a un modelo de interacciones simbólicas. Permittiéndose así mismo, la pluralidad de individualidades dentro de un proceso circular que incluye igualmente a los órdenes sociales y a los actores. En este sentido se comprenden como interacciones simbólicas propias de un proceso de educación.

Sin embargo, las acciones sociales entendidas como procesos cooperativos de interpretación entre los participantes, para negociar definiciones comunes frente a una situación dada, pueden quedarse simplemente en operaciones interpretativas entre los actores, que se disuelven en actos del habla y como consecuencia, sus interacciones sociales disueltas en meras conversaciones. Este mecanismo propio

de la hermenéutica no genera por sí mismo ningún tipo de acción transformadora. Es típico este tipo de intervenciones en muchas de nuestras organizaciones.

Adquiere especial significación dentro de este contexto teórico, formulado por Habermas, el "mundo de la vida", en tanto que aparece como el entorno formador de horizontes para los procesos de entendimiento y validación intersubjetiva para los planes de acción. Diferenciando entre lo que es contexto de la situación (territorio) y lo que es contexto del mundo de la vida(mapa) , para representar, en el último caso, aquello que es susceptible de tematización y provisión de convicciones, susceptibles de consenso, frente a la necesidad de entendimiento ante determinada situación de la realidad social u organizacional.

El trasfondo, por así decirlo, del mundo de la vida lo constituye el conjunto de habilidades sociales de un saber intuitivo, acerca de cómo actuar y con qué estrategias, en una situación social determinada, en este punto es conveniente plantearse la posibilidad de ampliar el punto de vista de los actores en el descubrimiento de alternativas de acción.

“Las estructuras simbólicas del mundo de la vida se reproducen por vía de la prosecución del saber válido, de la estabilización de solidaridades grupales y de la formación de actores capaces de responder de sus actos. El proceso de reproducción conecta las nuevas situaciones con los estados existentes del mundo de la vida, y... a estos procesos de reproducción cultural , de integración social y de socialización corresponden como componentes estructurales del mundo de la vida, la cultura, la sociedad y la persona " (J. Habermas, 1982).

Entendiéndose por cultura al insumo de saberes que propician las interpretaciones de los participantes, por sociedad a los órdenes legítimos que regulan el sentido de pertenencia a ciertos grupos sociales, asegurando la solidaridad y por personalidad a las competencias que hacen a un sujeto capaz de participar en una situación mediante su lenguaje y acción. A estos componentes estructurales se suman las dimensiones simbólicas del espacio social y tiempo histórico y, las estructuras simbólicas referidas al mundo de la vida.

Todo este enunciado de la teoría crítica de Habermas nos sirve para comprender que los actos del habla de la comunicación de los participantes, en un proceso educativo, están marcados por un interés emancipatorio, y que éstos no pueden estar, ni de hecho están desvinculados de las influencias socio-históricas de producción de valores y significados éticos de determinada cultura social (u organizativa).

Son los actores implicados en una acción comunicativa, quienes pueden validar los sistemas de reglas y valores a partir de su aplicación a la solución de problemas cotidianos. Cualquier ruptura o no aceptación de la normatividad del sistema, amerita de una argumentación fundamentada en el compromiso de su justificación práctica y teórica que le otorga, o resta, validez.

Las pretensiones de validez intersubjetiva de las que habla Habermas, están ubicadas en la experiencia de la justicia práctica, en el fenómeno moral de una praxis social donde cumplen su función. La conciencia reflexiva de los actores facilita el que éstos puedan diferenciar entre lo que es fácticamente vigente y lo que resulta moralmente válido, mediante un proceso de argumentación práctica, que se logra adquirir a través de ciertos procesos de socialización, como el de la educación, donde a la autoconciencia moral se suman razones intersubjetivas de la ética social.

Es el lenguaje, el medio que sirve para la estructuración de redes de reconocimiento recíproco entre la filosofía de la autoconciencia y la filosofía del lenguaje. La estructura lingüística provee así del núcleo universal de contenido normativo que regula nuestros puntos de vista morales.

La intuición moral o convicción moral del individuo, se consigue a través de un largo proceso de socialización (educativo y cultural) y después de individualización, en el que el sujeto (actor que aprende) construye su propia identidad. Es entonces cuando es posible para éste, establecer diferencias entre la verdad (cultura) teórica y la verdad (cultura) práctica.

La adquisición de una conciencia moral dentro del sistema social imperante se obtiene o bien por acciones estratégicas de la persuasión o por las acciones comunicativas, las primeras como producto del control social, las segundas como resultado de la finalidad de la comunicación, que es en definitiva la búsqueda de consenso o entendimiento entre las partes implicadas, o afectadas, por el proceso de interacción.

La capacidad crítica y reflexiva de los actores, posibilita a éstos para la indagación de validez moral y valórica de ciertas normas y para el reconocimiento merecido de ciertos hechos sociales frente a otros. Tales pretensiones de validación están circunscritas al ámbito social de los actores y su posibilidad de universalización responde a la necesidad de tomar en cuenta las diferencias contextuales socio-

históricas y de índole afectiva de los individuos implicados, por lo que la universalidad del orden moral es también relativa. "La cuestión moral tiene que ver, por tanto, con la fundamentación y utilización de las normas que determinan los derechos y obligaciones recíprocas..., tiene que ver con los intereses comunes a todos los afectados". (García Marza, Domingo).

Estando estos "afectados" relacionados por determinaciones específicas a su contexto cultural y momento psico-socio-histórico, las normas se ajustarán a la satisfacción de necesidades legítimas y al estudio de sus consecuencias y efectos frente a la comunidad, o ambiente social donde se realizan las acciones planeadas.

Los conflictos de intereses buscan en la racionalidad de los discursos, el valor moral que los justifica y su posibilidad de encontrar una interpretación que alcance el acuerdo general. En este sentido dice Habermas " La argumentación no es ningún procedimiento de decisión que acabe en resoluciones, sino un procedimiento de solución de problemas que conduce a convicciones".

La situación ideal del habla y de la acción comunicativa en general es, aquella que requiere del acceso ilimitado a la información y a la participación eficaz sin presiones, donde será posible facilitar el desarrollo del potencial implícito en todo sujeto capaz de hablar y actuar. ¿No es este acaso el objetivo de la educación ? La actual anarquía de valores que estamos viviendo en nuestra sociedad y de la cual el Sistema Educativo (sea formal, no formal o informal), no está exento, aleja la real opción para encontrar criterios comunes capaces de integrar la racionalidad y el compromiso en el terreno de lo práctico-moral. Encontrar reflexivamente, las consecuencias inaceptables, de nuestras acciones en contra del desarrollo humano y social, puede activar la apertura de nuestra "conciencia moral " y de esa manera revisar aquellas convicciones poco éticas de nuestra conducta individual y colectiva, para lograr modificarlas.

Sería interesante, entonces buscar la "congruencia" de las acciones frente a las razones y valores morales, y poder someterse críticamente a una verificación empírica de los criterios previamente decididos o aceptados, ante la necesidad de satisfacción en nuestros específicos ámbitos laborales y sociales cotidianos, permitiéndonos encontrar , un concepto intersubjetivamente válido de correspondencia entre necesidades y satisfactores, que de entrada ya nos coloca frente a la revisión de nuestros principios de elección y relativismo cultural y lo que es posiblemente más complejo, frente a lo que es ético y justo en teoría , pero inalcanzable en la realidad práctica de nuestra (in)justicia institucional-social habitual.

ENFOQUES DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Teoría clásica:

Desarrollada como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios de siglo. Su importancia estriba en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947).

Para Taylor, en su texto *The Principles of Scientific Management*, la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo consiste en la consideración de factores tales como la psicología humana, la especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. Consideró de fundamental importancia para este último factor la retroalimentación basada en las recompensas materiales o económicas (motivación extrínseca), así como el modelo vertical de autoridad. No hizo referencia a las funciones de la gerencia sino fundamentalmente a las tareas del supervisado y en este sentido uno de los problemas básicos provenientes del rol de la gerencia en la efectividad laboral, quedó sin especial atención.

Para Fayol, sus catorce principios de administración formulados en *General and Industrial Management*, estaban relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose de ellos los conceptos de "unidad de dirección", "cadena en escalafón" y "unidad de mando", todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La "comunicación horizontal" estaba admitida siempre y cuando fuera pre autorizada, como "puente" entre una misma unidad de mando.

Max Weber a través de su "teoría de la burocracia", formulada en *Theory of Social and Economic Organization*, sostiene que los grupos deben funcionar según "reglas abstractas" y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que "aseguren la distancia social" necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De esta forma el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical, que centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición laboral de los individuos están basados en las recompensas materiales o motivación extrínseca. Resulta curioso observar como esta teoría todavía funciona, lamentablemente, en muchas de nuestras organizaciones hoy en día, y pareciera que los mecanismos para generar otro tipo de proceso comunicativo interno, se desvanece entre las fuertes costumbres de una cultura orientada al ejercicio del poder burocrático.

Teoría humanística:

Esta teoría nace a mediados de la década de 1930, como respuesta a la anterior focaliza el rendimiento organizacional en base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Se da especial importancia a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia y , en este sentido los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y motivaciones presentes en el clima organizacional. Se buscan los factores de motivación intrínseca en tanto que, elementos tan significativos como los de la recompensa económica en las actitudes de las personas hacia la tarea.

Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, (1939), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1957), Rensis Likert (1961), en tanto que representantes del enfoque de las "relaciones humanas".

El enfoque humanístico da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo.

La limitación que presenta esta teoría, está en no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que aún siendo positivo su acercamiento a los procesos de comunicación abiertos (internos), adolece de la complejidad necesaria para abordar la multiplicidad de variables influyentes y diferentes entre unos contextos y otros, por lo que su extrapolación amerita de otras preocupaciones, externas a la organización misma.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS:

Según este enfoque las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. Katz y Kahn (1966) en Psicología Social de las Organizaciones, investigadores destacados de esta corriente, en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en "equilibrio dinámico", convirtiendo en "energía" la información interna y externa a su sistema, capaz de "adaptarse" a las necesidades y condiciones existentes.

Según Frederick Jablin, el enfoque de la teoría de los sistemas abiertos combina las perspectivas clásicas, de los subsistemas funcionales, con la humanista, de los subsistemas funcionales, de manera interrelacionada.

TEORÍA CONTINGENTE:

Como resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, esta teoría propone que lo que puede hacer "eficiente" a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como la configuración de las tareas, las características de la gente, las estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales. Burns y Stalker (1961) en El gerente de innovación, sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación. Para Lawrence y Lorsch (1967), en sus investigaciones destacan que, las organizaciones que alcanzan el "éxito" son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de "colaboración y comunicación real" entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

En resumen, el enfoque contingente está basado en los fundamentos de la teoría de los sistemas, a los que añade la necesidad de considerar la comunicación contextualizada, esto es en función de los factores circunstanciales del medio ambiente interno y externo.

RELACIONES ENTRE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores. Sus vínculos vienen dados a través de los componentes: a) Políticos, de una acción estratégica global, b) Socioculturales, de los valores y de las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas y c) Psicológicos, los establecidos mediante las acciones dialógicas entre los participantes o miembros de la organización.

- Según Annie Bartoli, 1992, la "organización comunicante" presenta ciertas características fundamentales:
- Ser abierta: para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interactiva.
- Ser evolutiva: no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.
- Ser flexible: para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.
- Tener finalidad explícita: que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- Ser autorresponsabilizante: para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.
- Ser energética: para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

Para que esté organizada, y no desfasada, la comunicación en una organización, ésta debe estar asociada a objetivos y planes conjuntos (finalidad),, circule en todas las direcciones y través de todos los canales (multidireccional), pueda

valerse se instrumentos seleccionados en función de los objetivos a lograr (instrumentada), integre necesidades con circunstancias específicas de los respectivos contextos interactuantes (adaptada), de manera abierta entre lo informal y las estructuras (flexible).

En este sentido, la contingencia es un principio clave para el análisis de la comunicación en las organizaciones. "La adaptación a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la eficacia" (Annie Bartoli, 1992). Y este contexto presenta, a saber diferentes facetas-ambiente externo (político, económico, cultural), políticas de administración, hábitos sociológicos y culturales, además de la influencia de personalidades individuales o colectivas asociadas con la vida de la organización.

Una intervención significativa que aborde el problema de la comunicación en la organización, es según Annie Bartoli, un acto político, insertado en una lógica a mediano y largo plazo, nunca visto desde ópticas cortoplacistas a las cuales están acostumbrados muchos gerentes de organizaciones.

Cualquier acción de reorganización de la comunicación, implica un cambio en los estados existentes. Para realizar este cambio con éxito, lo primero será diagnosticar lo disponible, o existente, a fin de analizar las ventajas de lo que conviene reforzar y los puntos negativos a transformar. Esta acción de evaluación ha de considerar cuatro variables de funcionamiento: (Annie Bartoli, 1992).

Estudio de las estructuras: organigrama, sociograma, procedimientos, organización y mecanismos de coordinación del trabajo, flujos de información y comunicación, estructuras físicas y técnicas, condiciones de trabajo y de seguridad.

Estudio de las estrategias: verificar si la estrategia existe, si es pertinente y coherente, si sus directrices generales son conocidas por todos los actores de la organización.

Estudio de la cultura: revisión de la historia de la organización, de sus personalidades más relevantes, de los sistemas de valores, costumbres colectivas, ritos y estilos de administración, formas de lenguaje, jergas internas y de las características demográficas.

Estudio de los comportamientos: mediante la observación de opiniones y percepciones, imágenes y representaciones individuales y colectivas, que unido a la observación de las prácticas reales dará una importante información sobre los grados de implicación de los actores en el funcionamiento de la organización. También permitirá descubrir y delimitar los estilos de relaciones y modos de comunicación informal existentes, descubrir las características de la comunicación, vistas por los distintos actores

3. METODOLOGÍA DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para el desarrollo del modelo responde al tipo de investigación CUALITATIVA de corte descriptivo evaluativo propositivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas y grupos y evaluativo porque las variables que intervienen son medidas en una situación real y contrastada con los estados ideales de cada una.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se encuentra conformada por el personal administrativo de la secretaria de Educación y Cultura de Nariño. El censo de este personal lo conforman 144 personas quienes intervienen en el proceso.

3.3 ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN

FASES DEL MÉTODO “ALPHA”

El estudio se llevara a cabo en cinco fases:

FASE UNO - OBSERVACIÓN DE CAMPO (TRABAJO POR CADA DEPENDENCIA):

En esta primera fase se realizara una observación directa en cada puesto de trabajo encaminado a observar cómo los empleados trabajan en el día a día, tratando de realizar un primer acercamiento a las relaciones interpersonales, a la comunicación, al trabajo en equipo y factores de tipo ambiental, entre otros.

FASE DOS – DISEÑO DE LA ENCUESTA CONTEXTUALIZADA PARA LA SED

En esta fase se desarrolla un modelo de encuesta pertinente y contextualizada para la Secretaria de Educación y Cultura de Nariño

FASE TRES APLICACIÓN DE LA ENCUESTA ESCRITA

Etapa de aplicación de encuesta: Es el proceso de dar a conocer a los directivos y empleados la aplicación del instrumento. Se explica la importancia del mismo, la necesidad de hacerlo y lo valiosa que es la participación de los actores involucrados.

FASE CUATRO TABULACIÓN Y ENTREGA DE INFORME SOBRE RESULTADOS

En esta Etapa se realiza el análisis de la información suministrada por cada uno de los empleados; se estudian cuidadosamente los resultados sobre cada una de las variables para posteriormente presentar el informe final generando compromisos frente a la siguiente fase que son las estrategias de intervención.

FASE CINCO OPORTUNIDADES DE MEJORA Y CONCLUSIONES

Presentación de una nueva propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional de la empresa en estudio SED.

3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los datos primarios son aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica, las técnicas encaminadas a recogerlos reflejan la variedad y diversidad compleja de situaciones que se presentan en la vida real.

La observación: consiste en el uso sistemático de los sentidos, orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar. A través de los sentidos el hombre capta la realidad que lo rodea, y luego organiza intelectualmente.

El uso de los sentidos, es una fuente inagotable de datos que, tanto para la actividad científica como para la vida práctica, resulta de primordial valor.

La observación se realiza cotidianamente, como parte de la experiencia vital. La ventaja principal de esta técnica, en el campo de las ciencias radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada tal como ésta se da naturalmente.

Ventajas

- Mide el comportamiento real
- Permite observar patrones de comportamiento que de otra forma no pueden estudiarse
- No son costosos

La entrevista: consiste en la interacción entre dos personas, una de las cuales -el investigador- formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra -el investigado- proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas.

Ventajas

- Profundizan más sobre un tema que las sesiones de grupo
- Hay un libre intercambio de información
- No hay presión social para estar de acuerdo con alguna respuesta
- Dan un panorama general comprensible
- Sirven para análisis de temas confidenciales
- Comprender un comportamiento complicado
- Para obtener información de expertos

Encuesta: Es una serie de preguntas que puede realizarse personalmente, por teléfono, correo o por correo electrónico. Según su diseño estas pueden ser:
Estructurada: es un cuestionario con preguntas que requieren selección de una sola respuesta.

Semi-estructurada: contiene preguntas de selección y preguntas abiertas.

Ventajas

- Es de fácil aplicación
- Datos obtenidos confiables
- Reduce variación de resultados
- Datos fáciles de procesar e interpretar

3.5 EXPLICACIÓN METODOLÓGICA DEL MODELO ALPHA

Para el desarrollo del modelo se empleó la observación y la entrevista personal en la primera fase (anteriormente mencionada).

La encuesta se aplica en la fase dos y tres del modelo. La encuesta presentada en el modelo en las fases dos y tres es de tipo estructurada cuyo Objetivo General es establecer una aproximación directa al clima organizacional de la SED, que genere unas políticas reales encaminadas a mejorar el clima organizacional.

La encuesta que presentaremos en el desarrollo del trabajo es la base fundamental del modelo, las actitudes dentro de la encuesta son medidas a

través del levantamiento en un "censo de opiniones" con preguntas correlativas y homogéneas. Es importante aclarar que una actitud no es exactamente una opinión, aunque las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

La encuesta está organizada en 48 preguntas, relacionadas con 6 escalas que miden directamente el clima organizacional: las escalas de motivación, liderazgo, sentido de pertenencia, estructura, comunicación y relaciones interpersonales. También consta de 4 variables, que nos ofrecen valiosa información discriminada por: Edad, Género, Dependencia, y Trabajo Desempeñado.

Es importante conocer que cada una de las respuestas de las preguntas tienen una puntuación de acuerdo al grado de satisfacción o sinergia, es decir por cada pregunta hay respuestas con mayor sinergia y con menor sinergia, al finalizar se contabilizan las respuestas dentro de la escala, para sacar un ponderado total. En la interpretación cuando los resultados totales son mayores de 50 puntos en cada una de las escalas y variables, a esto lo denominamos sinergia positiva (entre mayor sea esta sinergia, demuestra que la empresa tiene buenas políticas de clima organizacional) y a los resultados inferiores a 50 puntos lo denominamos sinergia negativa (este tipo de sinergia demuestra que la empresa tiene dificultades en su clima organizacional), con estos resultados podremos determinar cómo está la empresa en estudio y así generar el paso a la fase última del modelo que es el proceso de generar una propuesta de intervención.

3.6 COMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA?

La interpretación de resultados se presenta de acuerdo a escalas (Motivación, Sentido de Pertenencia, Liderazgo, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Estructura), de acuerdo a cada ítem (preguntas relacionadas en la encuesta), de acuerdo a variables (Edad, sexo, dependencia, cargo)

3.6.1 ¿Que significa tener un nivel de sinergia positivo(es decir superior al 50%) en las 6 escalas?

COMUNICACIÓN (CO)

En esta escala cuando los resultados de la encuesta nos dan valores superiores al 50% significa que hay un buen nivel de satisfacción personal es decir que tienen una actitud muy positiva frente a la comunicación en la entidad tanto interna como externa.

Sin embargo cuando esta escala esta cercana a 100 se deduce que hay actitudes positivas referidas a que el personal percibe que la información y la comunicación fluyen oportunamente en su área de trabajo, permitiendo que se cumpla con los objetivos trazados por cada dependencia. Además la comunicación en el ámbito laboral entre funcionarios y jefe de sección es fluida, sin barreras, dando espacios para él dialogo compartido, en la evaluación del trabajo desempeñado. Por tanto el trabajo de su dependencia es analizado o mejor evaluado por los mismos funcionarios con altos índices de eficiencia y eficacia. Es interesante entender que este porcentaje de población, frente a una insatisfacción o queja de tipo laboral o personal percibe que tanto su ambiente de interacción entre compañeros y jefe es de absoluta confianza como para expresarlos, intentando buscar una buena solución.

Esta escala tiene niveles de sinergia que de acuerdo a su porcentaje, entre más cercana a 100 la empresa tiene unas buenas políticas enfocadas a la comunicación, constituyéndose esta escala en una fortaleza de la empresa que hará de esta más competitiva en el medio en el que se desenvuelve, además una fortaleza dentro del clima organizacional de la empresa en estudio.

NIVEL 1  (Entre 50 y 65%) nivel medio (la empresa tiene unas fortalezas en su personal que puede implementar como políticas reales de CO)

NIVEL 2  (Entre 66 y 80%) nivel medio alto (la empresa tiene políticas de CO que fortalecen a la empresa, sin embargo esta debe revisar y fortalecer cada una de estas políticas e implementar nuevas que lleven a la excelencia a la empresa)

NIVEL 3  (Entre 81 y 100%) nivel superior (la empresa tiene y aplica buenas políticas de CO, que hacen de esta escala dentro de la empresa una fortaleza mayor, vuelven la empresa competitiva y mejoran el clima organizacional)

ESTRUCTURA(ES)

En esta escala cuando los resultados que están por encima del 50% representan la satisfacción personal frente a todos los procesos internos que se llevan a cabo en la institución que va desde las políticas internas, hasta el ambiente en general. Sin embargo cuando esta escala está más cercana a 100 se deduce que hay actitudes positivas en la que la población se siente identificado en los diferentes comités o grupos organizadores, y consideran que sus opiniones cuentan y son escuchadas por estas personas. El trabajo tanto individual como colectivo es muy eficaz cumpliendo con todas las expectativas propuestas. Tienen claro lo que necesita la entidad para llevar adelante los procesos con éxito, siendo su entidad fomentadora de un trabajo en equipo con lineamientos claros donde prima el trabajo, la responsabilidad, y no factores externos de tipo personal. Dentro de las políticas internas sienten que la carga laboral es justa al igual que el salario, donde la percepción del desempeño de su dependencia y a nivel general de la SED va por buen camino, no encontrando dificultades insuperables. Se valora en buena medida al cliente es decir a quien va dirigido su trabajo y todo a causa del conocimiento de los procesos generales de la SED, saben la importancia de la misión y de visión para la empresa. De acuerdo a ese conocimiento general de la SED, están muy bien informados de los procesos macro y micro institucionales, que pueden perfectamente adaptarse a cualquier cambio laboral, pues saben y reconocen que todo se hace como parte del bienestar de la entidad. Es importante mencionar que este personal valora a su SED y la consideran lo suficientemente ética, con una planeación clara que saben que los procesos de inherentes como la selección de personal son a causa de una meritocracia y no por procesos externos.

En definitiva la organización general de la entidad es tan clara que genera en los funcionarios pensamientos positivos y de confianza, reflejada en ver a su Sed con fortalezas propias de todos la estructura, entre las cuales se destaca el recurso humano, tecnológico, los procesos, sus jefes y líderes que llevan posicionarla como la mejor en comparación con otras entidades públicas.

Esta escala tiene niveles de satisfacción o sinergia que de acuerdo a su porcentaje, entre más cercana a 100 la empresa tiene unas buenas políticas enfocadas al conocimiento de todos los procesos internos que se llevan a cabo en la institución que va desde las políticas internas, hasta el ambiente en general. Constituyéndose esta escala en una fortaleza de la empresa que hará de esta más competitiva en el medio en el que se desenvuelve, además una fortaleza dentro del clima organizacional de la empresa en estudio.

NIVEL 1  (Entre 50 y 65%) nivel medio (la empresa tiene unas fortalezas en su personal que puede implementar como políticas reales de ES)

NIVEL 2  (Entre 66 y 80%) nivel medio alto (la empresa tiene políticas de ES que fortalecen a la empresa, sin embargo esta debe revisar y fortalecer cada una de estas políticas e implementar nuevas que lleven a la excelencia a la empresa)

NIVEL 3   (Entre 81 y 100%) nivel superior (la empresa tiene y aplica buenas políticas de ES, que hacen de esta escala dentro de la empresa una fortaleza mayor, vuelven la empresa competitiva y mejoran el clima organizacional)

LIDERAZGO (LI)

En esta escala cuando los resultados de la encuesta nos ofrecen valores superiores al 50% representa la satisfacción personal frente a un liderazgo proactivo, encaminado a respaldar la toma de decisiones y generación de nuevas ideas, en este sentido este porcentaje significa que hay apoyo para el funcionario por parte de su jefe inmediato y de la SED, en la toma de decisiones, analizando este apoyo, como una actitud positiva que determina que su ambiente en general sea adecuado y sienta que las decisiones que se toman en grupo o por parte de su jefe sean justas, con valores de empoderamiento para el desarrollo del trabajo diario.

Sin embargo cuando esta escala está más cercana a 100 se deduce que hay actitudes positivas en el personal encaminadas a un buen ambiente en general logrando despertar en cada funcionario un sentido de satisfacción con su actual trabajo, que el pensamiento predominante es de no cambiarlo por ningún otro, porque sienten que su entidad tiene valores dirigidos a escucharlos teniendo en cuenta sus opiniones tanto las que van de orden individual como las grupales, por tanto su trabajo es catalogado como un bien mayor es decir bajo la connotación de importante y necesario para la organización. Esta población tiene características de líderes, que son desarrolladas como destrezas en la consecución de objetivos empresariales, por tanto a escala individual tienen buenas expectativas en la construcción de pensamientos dirigidos a la proyección de gerenciar, dirigir, proponer, y gracias a este pensamiento constructivista se ven reflejados o proyectados en todas las actividades donde se necesita una buena toma de decisiones. Como consecuencia de la flexibilidad del cargo, desencadena un trabajo renovado, no estático que llevan a la calidad del trabajo; en resumidas cuentas estos funcionarios sienten que muchos de sus sueños

personales se están cumpliendo, sintiéndose satisfecho consigo mismo y eso lo reflejan a su exterior, por eso cuando al final escogen un animal que resuma sus características como funcionarios escogen animales con actitudes de líderes como el tigre o de trabajadores como la hormiga.

Esta escala tiene niveles de satisfacción o sinergia que de acuerdo a su porcentaje, entre más cercana a 100 la empresa tiene unas buenas políticas enfocadas al liderazgo proactivo. Constituyéndose esta escala en una fortaleza de la empresa que hará de esta más competitiva en el medio en el que se desenvuelve, además una fortaleza dentro del clima organizacional de la empresa en estudio.

NIVEL 1  (Entre 50 y 65%) nivel medio (la empresa tiene unas fortalezas en su personal que puede implementar como políticas reales de LI)

NIVEL 2  (Entre 66 y 80%) nivel medio alto (la empresa tiene políticas de LI que fortalecen a la empresa, sin embargo esta debe revisar y fortalecer cada una de estas políticas e implementar nuevas que lleven a la excelencia a la empresa)

NIVEL 3  (Entre 81 y 100%) nivel superior (la empresa tiene y aplica buenas políticas de LI, que hacen de esta escala dentro de la empresa una fortaleza mayor, vuelven la empresa competitiva y mejoran el clima organizacional)

MOTIVACIÓN (MO)

En esta escala cuando los resultados están por encima del 50% representa el grado de satisfacción personal, frente a la motivación tanto dentro cada dependencia como en toda la Secretaría.

Sin embargo cuando esta escala está más cercana a 100 se deduce que hay actitudes positivas representando que el personal encuestado le gusta el trabajo que está desempeñando, le agrada y lo motiva a realizarlo de mejor manera. Esta actitud está relacionada directamente con los valores que la SED genera en ellos, por la capacidad de apoyarlos en el emprendimiento personal, por el valor Agregado que le dan al trabajo individual y colectivo por parte de coordinadores y jefes superiores. Es importante mencionar que los funcionarios consideran que de la entidad reciben motivadores tanto del orden afectivo, económico, individual o grupal.

Las instalaciones donde laboran los motiva constantemente o simplemente no son significativas a la hora de sentirse bien, esto se ve reflejado en la ausencia de dolores de cabeza o sensaciones de estrés, por el contrario sienten motivación para trabajar, perciben que la remuneración económica es buena y los motiva a trabajar más. Además cuando los funcionarios dan más tiempo del que les corresponde legalmente, sienten que su actitud es valorada y felicitada por su jefe superior, valorando más los aciertos que ellos presentan que los factores externos como el carácter o errores.

Esta escala tiene niveles de satisfacción o de sinergia que de acuerdo a su porcentaje, entre más cercana a 100 la empresa tiene unas buenas políticas enfocadas la motivación tanto dentro cada dependencia como en toda la Secretaria. Constituyéndose esta escala en una fortaleza de la empresa que hará de esta más competitiva en el medio en el que se desenvuelve, además una fortaleza dentro del clima organizacional de la empresa en estudio.

NIVEL 1  (Entre 50 y 65%) nivel medio (la empresa tiene unas fortalezas en su personal que puede implementar como políticas reales de MO)

NIVEL 2  (Entre 66 y 80%) nivel medio alto (la empresa tiene políticas de MO que fortalecen a la empresa, sin embargo esta debe revisar y fortalecer cada una de estas políticas e implementar nuevas que lleven a la excelencia a la empresa)

NIVEL 3  (Entre 81 y 100%) nivel superior (la empresa tiene y aplica buenas políticas de MO, que hacen de esta escala dentro de la empresa una fortaleza mayor, vuelven la empresa competitiva y mejoran el clima organizacional)

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

En esta escala cuando los valores resultantes de la encuesta son superiores al 50% representan el nivel de satisfacción o conformidad frente a las relaciones interpersonales que se presentan en la entidad, Sin embargo cuando esta escala está más cercana a 100 se deduce que hay actitudes positivas tanto al interior de cada dependencia como en su relación con el exterior, es decir:

Las relaciones a escala general son percibidas como buenas, en tanto que los compañeros con quienes comparten su trabajo cotidiano son vivenciados como

buenos, amistosos y colaboradores generando una buena atmósfera laboral, agregando que tiene un gran compromiso con su actual trabajo. Este personal presenta la mayor parte del tiempo una buena capacidad para la resolución de conflictos, procurando buscar soluciones compartidas ante cualquier problema tanto de índole personal como laboral. Por otro lado estos funcionarios se integran activamente en las actividades que organiza la SED, aportando de alguna manera, ideas o simplemente siendo proactivos en los diferentes eventos.

Esta escala tiene niveles de satisfacción o de sinergia que de acuerdo a su porcentaje, entre más cercana a 100 la empresa tiene unas buenas políticas enfocadas las buenas relaciones interpersonales tanto dentro cada dependencia como en toda la Secretaría. Constituyéndose esta escala en una fortaleza de la empresa que hará de esta más competitiva en el medio en el que se desenvuelve, además una fortaleza dentro del clima organizacional de la empresa en estudio.

NIVEL 1  (Entre 50 y 65%) nivel medio (la empresa tiene unas fortalezas en su personal que puede implementar como políticas reales de RI)

NIVEL 2  (Entre 66 y 80%) nivel medio alto (la empresa tiene políticas de RI que fortalecen a la empresa, sin embargo esta debe revisar y fortalecer cada una de estas políticas e implementar nuevas que lleven a la excelencia a la empresa)

NIVEL 3  (Entre 81 y 100%) nivel superior (la empresa tiene y aplica buenas políticas de RI, que hacen de esta escala dentro de la empresa una fortaleza mayor, vuelven la empresa competitiva y mejoran el clima organizacional)

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

En esta escala cuando los resultados de la encuesta son superiores al 50% representan el nivel de satisfacción personal dentro de la empresa, del puesto de trabajo, es decir a un adecuado sentido de pertenencia, es decir cuando esta escala está más cercana a 100 se deduce que hay actitudes positivas percibiendo a la SED como una gran familia en donde la atmósfera laboral es agradable o no es un elemento relevante para sentirse bien dentro de su entidad y especialmente en su puesto de trabajo, además este sentimiento positivo genera un reconocimiento de considerar a la SED mucho mejor que cualquier entidad, no deseando cambiar su trabajo por ningún otro, se sienten parte de esta entidad y su trabajo hace parte de un reto de progreso y cambio.

Esta escala tiene niveles de satisfacción o de sinergia que de acuerdo a su porcentaje, entre más cercana a 100 la empresa tiene unas buenas políticas enfocadas al sentido de pertenencia. Constituyéndose esta escala en una fortaleza de la empresa que hará de esta más competitiva en el medio en el que se desenvuelve, además una fortaleza dentro del clima organizacional de la empresa en estudio.

NIVEL 1  (Entre 50 y 65%) nivel medio (la empresa tiene unas fortalezas en su personal que puede implementar como políticas reales de SP)

NIVEL 2  (Entre 66 y 80%) nivel medio alto (la empresa tiene políticas de SP que fortalecen a la empresa, sin embargo esta debe revisar y fortalecer cada una de estas políticas e implementar nuevas que lleven a la excelencia a la empresa)

NIVEL 3  (Entre 81 y 100%) nivel superior (la empresa tiene y aplica buenas políticas de SP, que hacen de esta escala dentro de la empresa una fortaleza mayor, vuelven la empresa competitiva y mejoran el clima organizacional)

3.6.2 ¿Que significa tener un nivel de cohesión negativo(es decir inferior al 50%) en las 6 escalas?

COMUNICACIÓN

Cuando el resultado de nuestra encuesta nos ofrecen que los valores de esta escala son igual o inferiores al 50% representan o se deduce que hay un nivel de Insatisfacción personal, es decir cuando esta escala esta cercana al 0 se deduce que hay actitudes negativas u hostiles considerando que la comunicación que viene tanto del exterior como interna, es decir por cada dependencia, NO fluye oportunamente dentro del área de trabajo, en tanto que la comunicación entre funcionarios y jefe superior no es fluida, presentando dificultades que influye notoriamente tanto en las relaciones personales como en la calidad del trabajo.

Esta sentida insatisfacción laboral y personal, ocasionada por la falta de comunicación, genera un sentimiento de enajenamiento del funcionario por el poco respaldo inyectado por sus jefes, llevándolo a buscar en algunas ocasiones, ante un determinado problema soluciones en otros medios como compañeros o en el peor de los casos a nadie, estando sujeto a que las soluciones encontradas no sean las más adecuadas, y este factor este afectando y seguirá afectando a

futuro a toda la institución, además de que el desempeño individual y de su dependencia pueda tornarse lenta, desorganizada o deficiente.

Esta escala tiene niveles de insatisfacción que de acuerdo a su porcentaje, la empresa debe tener más en cuenta para una solución

NIVEL -1  (Entre 50 y 36%) nivel bajo (la empresa tiene debilidades en su personal ya que no implementa la CO como políticas reales dentro de la organización, esta se constituye en una debilidad que no fortalece el clima organizacional)

NIVEL -2  (Entre 35 y 21%) nivel inferior (la empresa no tiene políticas de RP que fortalezcan a la empresa, por tanto de inmediato la empresa debe crear revisar y fortalecer políticas, ya que en este momento esta escala se constituye en debilidad mayor)

NIVEL -3  (Entre 20 y 0%) nivel crisis o riesgo (la empresa dentro de esta escala está en crisis, no tiene ni aplica políticas de RP, constituyéndose en debilidad mayor, la empresa debe cambiar sus paradigmas que se relacionen con el clima organizacional, esta empresa no es competitiva)

ESTRUCTURA

Cuando el resultado de nuestra encuesta nos ofrecen que los valores de esta escala son igual o inferiores al 50% representan que dentro de la entidad hay problemas e insatisfacción personal con las políticas internas, , es decir cuando esta escala esta cercana al 0 se deduce que hay actitudes negativas u hostiles estas dificultades están reflejadas en un descontento por los procedimientos de los comités y grupos organizadores, es decir esta población siente un descontento general no solo por las decisiones que se toman al interior de los mismos sino principalmente por observarse como comités cerrados Y selectivos, fomentando desconfianza y sentimientos de desmotivación.

A nivel general consideran o mejor califican el trabajo muy lento, desorganizado y que no ha cumplido con las expectativas que se trazaron. Así mismo no tienen clara la estructura organizacional, piensan que las políticas de su empresa están encaminadas a un trabajo estático, sin una organización clara, donde priman factores externos como amistad que el trabajo como tal. Analizan que los usuarios

a quienes están dirigidos sus esfuerzos y trabajo es una población complicada y difícil de servir, precisamente porque no hay una conciencia laboral hacia el usuario.

Frente a la carga laboral y remuneración económica determinan que no es equitativa para todos, observando con descontento como algunos ganan más y trabajan menos, desmotivando significativamente su propio trabajo en sentimientos de insatisfacción laboral, acompañada por una baja motivación, un pobre empoderamiento y una baja comunicación.

A nivel del trabajo por dependencia, consideran que no hay herramientas necesarias para llevar a cabo un buen desempeño, es decir que encuentran déficit a nivel del personal, del recurso técnico y tecnológico, de la infraestructura, de liderazgo entre otros.

Además el desconocimiento que tienen de la Sed, los lleva a una especialización solo de la tarea que se les encomienda, por eso hay una aparente dificultad para adaptarse a una rotación de personal o a cualquier otro cambio.

En cuanto a los procesos de vinculación de personal, consideran que no hay una suficiente ética con valores que lleven a establecer lineamientos de meritocracia y concurso, primando políticas internas u otros aspectos no relevantes.

Por todo lo anterior consideran que su SED no hay fortalezas visibles, o que quizás simplemente los procesos no se han encaminado a adecuadamente como para convertirse en fortalezas.

Esta escala tiene niveles de insatisfacción que de acuerdo a su porcentaje, la empresa debe tener más en cuenta para una solución

NIVEL -1  (Entre 50 y 36%) nivel bajo (la empresa tiene debilidades en su personal ya que no implementa la ES como políticas reales dentro de la organización, esta se constituye en una debilidad que no fortalece el clima organizacional)

NIVEL -2   (Entre 35 y 21%) nivel inferior (la empresa no tiene políticas de ES que fortalezcan a la empresa, por tanto de inmediato la empresa debe crear revisar y fortalecer políticas, ya que en este momento esta escala se constituye en debilidad mayor)

NIVEL - 3  (Entre 20 y 0%) nivel crisis o riesgo (la empresa dentro de esta escala está en crisis, no tiene ni aplica políticas de ES, constituyéndose en debilidad mayor, la empresa debe cambiar sus paradigmas que se relacionen con el clima organizacional, esta empresa no es competitiva)

LIDERAZGO

Cuando el resultado de nuestra encuesta nos ofrecen que los valores de esta escala son igual o inferiores al 50% representan insatisfacción personal enmarcada en una actitud pesimista frente al liderazgo que se genera e influye dentro de nuestra entidad, es decir cuando esta escala esta cercana al 0 se deduce que hay actitudes negativas u hostiles, estos sentimientos se reflejan en la poca confianza que perciben de sus jefes inmediatos, una desconfianza asumida por considerar que las decisiones de estos jefes en muchos de los casos son injustas, sin tener en cuenta las opiniones de sus subalternos y no fomentando espacios para el desarrollo de nuevas ideas que ayuden a mejorar el trabajo desempeñado

Además por lo anteriormente expuesto genera que los funcionarios no se sientan conformes con sus actuales puestos de trabajo, ocasionando un descontento laboral reflejado en el deseo de cambiarse a otro empleo y asumiendo actitudes hostiles hacia la entidad, tanto en los procesos como en su personal en general. Esta población en el ámbito subjetivo, percibe que muchos de sus sueños no se han cumplido, culpando indirectamente a su entidad. No se sienten realizados y por tanto hay una insatisfacción manifiesta reflejada en la poca interacción con sus compañeros de trabajo, y en el bajo rendimiento laboral. Esta población se identifica con animales muy sumisos como, el cerdo, el conejo, el oso perezoso. Esta escala tiene niveles de insatisfacción que de acuerdo a su porcentaje, la empresa debe tener más en cuenta para una solución

NIVEL -1  (Entre 50 y 36%) nivel bajo (la empresa tiene debilidades en su personal ya que no implementa el LI como políticas reales dentro de la organización, esta se constituye en una debilidad que no fortalece el clima organizacional)

NIVEL -2  (Entre 35 y 21%) nivel inferior (la empresa no tiene políticas de LI que fortalezcan a la empresa, por tanto de inmediato la empresa debe crear revisar y fortalecer políticas, ya que en este momento esta escala se constituye en debilidad mayor)

NIVEL - 3  (Entre 20 y 0%) nivel crisis o riesgo (la empresa dentro de esta escala está en crisis, no tiene ni aplica políticas de LI, constituyéndose en debilidad mayor, la empresa debe cambiar sus paradigmas que se relacionen con el clima organizacional, esta empresa no es competitiva)

MOTIVACIÓN

Cuando el resultado de nuestra encuesta nos ofrecen que los valores de esta escala son igual o inferiores al 50% representan que los funcionarios analizan el ambiente en general como desmotivante, es decir cuando esta escala esta cercana al 0 se deduce que hay actitudes negativas u hostiles reflejados en la actitud de poca agradabilidad que genera el trabajo que actualmente desempeñan, llevando a que su desempeño no sea del 100%, sino por el contrario sean bajo los índices de eficiencia y eficacia. Consideran que su entidad influye directamente en esta actitud, puesto que no motiva el emprendimiento personal, no hay motivadores que reafirmen la dedicación al trabajo y a la organización. Por tanto su estancia en el actual cargo se convierte en algo por obligación y por necesidad que por un compromiso real.

Es importante mencionar que dentro de ese sentimiento de insatisfacción hace parte el ambiente laboral, generador de constantes dolores de cabeza y síntomas de estrés. En cuanto al salario es analizado como no equitativo, mencionando que cuando este (funcionario) da más tiempo del que le corresponde, en ningún momento es recompensado (ni afectivamente ni económicamente entre otros motivadores) tanto por sus compañeros de trabajo como por sus superiores. Esta notoria la insatisfacción parte de los trabajadores quienes sienten que no son evaluados por su dedicación, y trabajo global, sino por sus errores que son merecedores de mas reconocimiento que los aciertos o en el peor de los casos no son valorados en ningún momento.

Esta escala tiene niveles de insatisfacción que de acuerdo a su porcentaje, la empresa debe tener más en cuenta para una solución

NIVEL -1  (Entre 50 y 36%) nivel bajo (la empresa tiene debilidades en su personal ya que no implementa la MO como políticas reales dentro de la organización, esta se constituye en una debilidad que no fortalece el clima organizacional)

NIVEL -2  (Entre 35 y 21%) nivel inferior (la empresa no tiene políticas de MO que fortalezcan a la empresa, por tanto de inmediato la empresa debe crear revisar y fortalecer políticas, ya que en este momento esta escala se constituye en debilidad mayor)

NIVEL -3  (Entre 20 y 0%) nivel crisis o riesgo (la empresa dentro de esta escala está en crisis, no tiene ni aplica políticas de MO, constituyéndose en debilidad mayor, la empresa debe cambiar sus paradigmas que se relacionen con el clima organizacional, esta empresa no es competitiva)

RELACIONES INTERPERSONALES

Cuando el resultado de nuestra encuesta nos ofrecen que los valores de esta escala son igual o inferiores al 50% representan insatisfacción personal frente a las relaciones interpersonales, es decir cuando esta escala esta cercana al 0 se deduce que hay actitudes negativas u hostiles considerando que hay dificultades en las relaciones interpersonales sobre todo en la concierne a las presentadas entre dependencias. Además se manifiesta unas dificultades aparentes en las relaciones interpersonales con los compañeros de su dependencia, que genera evidentes dificultades para la interacción personal, desencadena en un aparente rechazo al trabajo y la institución, que obliga a buscar soluciones inadecuadas ante cualquier dificultad, es decir no son asertivos en sus decisiones, logrando incrementar aun mas un problema. Por otra parte como no se sienten a gusto con su medio laboral, estas personas no se integran activamente en aquellas actividades que se organiza dentro de nuestra entidad, manifestada en constante apatía y desinterés.

Esta escala tiene niveles de insatisfacción que de acuerdo a su porcentaje, la empresa debe tener más en cuenta para una solución

NIVEL -1  (Entre 50 y 36%) nivel bajo (la empresa tiene debilidades en su personal ya que no implementa la RI como políticas reales dentro de la organización, esta se constituye en una debilidad que no fortalece el clima organizacional)

NIVEL -2  (Entre 35 y 21%) nivel inferior (la empresa no tiene políticas de RI que fortalezcan a la empresa, por tanto de inmediato la empresa debe crear revisar y fortalecer políticas, ya que en este momento esta escala se constituye en debilidad mayor)

NIVEL – 3  (Entre 20 y 0%) nivel crisis o riesgo (la empresa dentro de esta escala está en crisis, no tiene ni aplica políticas de RI, constituyéndose en debilidad mayor, la empresa debe cambiar sus paradigmas que se relacionen con el clima organizacional, esta empresa no es competitiva)

SENTIDO DE PERTENENCIA

Cuando el resultado de nuestra encuesta nos ofrece que los valores de esta escala son iguales o inferiores al 50% representan insatisfacción personal, donde hay una actitud negativa frente al sentido de pertenencia para la Empresa.

es decir cuando esta escala esta cercana al 0 se deduce que hay actitudes negativas u hostiles Dentro de este porcentaje, el personal no percibe a la SED como una familia, que tiene valores que lo involucre a él como trabajador y como persona, esta percepción hace de nuestro trabajadores personas no dirigidas a trabajar en equipo, teniendo en cuenta por supuesto que factores como el ambiental (sensación de oficinas polvorientas, aireadas, calurosas, estresantes) son muy relevantes en el desarrollo adecuado de su desempeño laboral. Además la perspectiva de entidad que ellos tienen, en muchos de los casos es de una entidad inferior a muchas otras entidades, ya que su proyección laboral se proyecta en otro lugar por las condiciones económicas, prestacionales, y motivacionales.

Por lo anterior se puede concluir que estos trabajadores dentro de la entidad están motivados no por un verdadero sentido y compromiso empresarial, sino por factores externos de demanda laboral, es decir por no encontrar más trabajo en el medio. En definitiva estas personas NO se sienten parte de la empresa y su sentido de pertenencia esta dado por circunstancias internas dependiendo de los costos y recompensas laborales.

Esta escala tiene niveles de insatisfacción que de acuerdo a su porcentaje, la empresa debe tener más en cuenta para una solución

NIVEL -1  (Entre 50 y 36%) nivel bajo (la empresa tiene debilidades en su personal ya que no implementa la SP como políticas reales dentro de la organización, esta se constituye en una debilidad que no fortalece el clima organizacional)

NIVEL -2  (Entre 35 y 21%) nivel inferior (la empresa no tiene políticas de SP que fortalezcan a la empresa, por tanto de inmediato la empresa debe crear revisar y fortalecer políticas, ya que en este momento esta escala se constituye en debilidad mayor)

NIVEL - 3  (Entre 20 y 0%) nivel crisis o riesgo (la empresa dentro de esta escala está en crisis, no tiene ni aplica políticas de SP, constituyéndose en debilidad mayor, la empresa debe cambiar sus paradigmas que se relacionen con el clima organizacional, esta empresa no es competitiva)

4. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

DESARROLLO DE LAS FASES EN EL MODELO ALPHA

4.1 FASE 1: TRABAJO DE CAMPO

DESCRIPCIÓN: En esta primera fase del método, se realizó un acercamiento a la empresa en estudio, a través de una observación de campo, en la cual se describe al personal en su ambiente normal, sin interferir con sus relaciones, emociones y percepciones. En esta fase lo más importante es la descripción del entorno laboral (iluminación, distribución, aspecto físico, dotación laboral, higiene laboral, riesgos laborales) factor importante dentro del clima organizacional

OBSERVACIÓN POR DEPENDENCIAS

4.1.1 Hojas de Vida

Coordinador: Nelly Gómez
Número de funcionarios: 3

El ambiente es cálido, limpio, con poca ventilación, con iluminación dependiente de la energía eléctrica, ya que la luz solar es de poca visibilidad, el espacio para cada uno de los funcionarios es mínimo, ocasionando hacinamiento.

No hay una decoración que mejore el ambiente laboral, la pintura esta desgastada haciendo del espacio un ambiente lúgubre y muy poco motivante para el trabajo. La comunicación interna es buena, se observa colaboración entre los compañeros, y sinergia con las dependencias externas. La información pareciere que llega a tiempo, se muestra confianza entre los funcionarios puesto que conocen bien las actividades a desempeñar.

Es importante en esta sección la utilización de uniformes y elementos de seguridad que puedan protegerlos de las enfermedades relacionadas con la manipulación de documentos. Tienen un nivel de carga laboral alta.

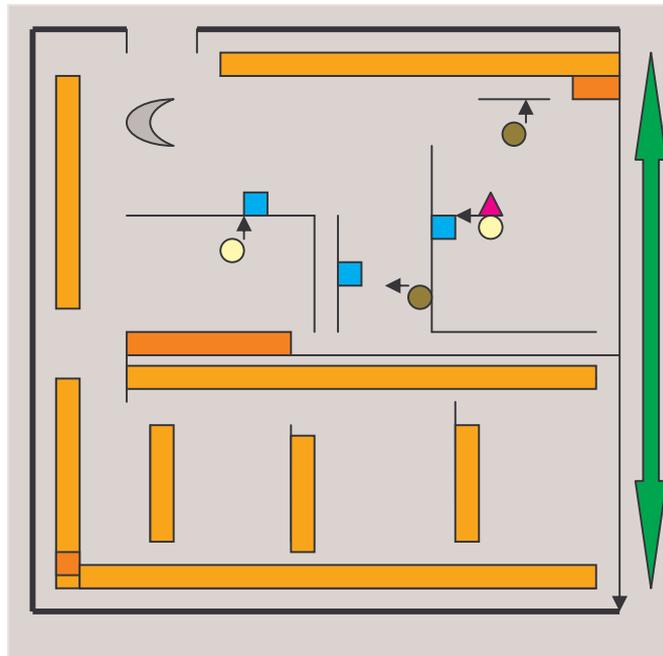
Las relaciones interpersonales son buenas, como parte de la integración, realizan actividades en las que los miembros de la dependencia comparten aficiones, gustos, alimentos, entre otros. Se nota organización en el desempeño de su trabajo, no hay manifestación de ansiedad en el personal.

El material que pertenece al manejo de esta área está disperso en dos oficinas más y los archivos no se encuentran condiciones apropiadas.

Hay disposición e interés en el personal que desea un cambio que beneficie tanto a la oficina como a la SED. La coordinadora manifiesta que el trabajo en algunas actividades como la revisión manual de las carpetas es dispendioso ya que no existe un sistema que agilice este procedimiento.

La dotación es escasa ya que manejando las carpetas que contiene ácaros, hongos, sin la respectiva utilizaron de guantes, uniforme tapa bocas y las respectivas fumigaciones constantes a las hojas de vida.

ESQUEMA DE UBICACIÓN HOJAS DE VIDA



Fuente: Esta investigación.

CONVENCIONES

CONVENCIÓN	SIGNIFICADO	CONVENCIÓN	SIGNIFICADO
—	MUEBLES		FUNCIONARIO MASCULINO
	EQUIPO		FUNCIONARIO FEMENINO
→	UBICACIÓN FUNCIONARIO		AMBIENTE OSCURO
	ARCHIVO		AMBIENTE CLARO
	COORDINADOR		BAÑO
	VENTANAS		SALA DE JUNTAS
	SECRETARIA DEPTAL		ZONA DE POSIBLE RIESGO

4.1.2 Oficina de Atención al Ciudadano

Coordinadora: Sandra Guevara

Número de Funcionarios: 8

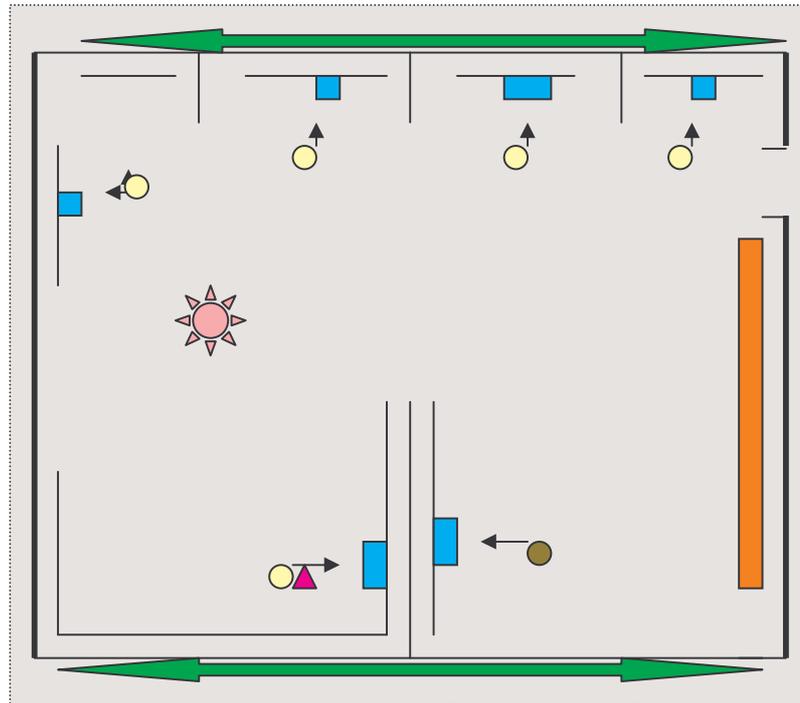
El ambiente general es bueno, presenta ventilación adecuada, la oficina tiene buena iluminación, está bien distribuida, no presenta hacinamiento, está bien arreglada, hay buen manejo de colores, hay cuadros que adorna el ambiente en general y como medida de integración escuchan música, las relaciones interpersonales se evidenciaron muy buenas, aunque se noto la manifestación de compañeros temperamentales, es muy buena la comunicación presentada entre la Coordinadora y sus funcionarios, los días lunes y viernes manejan un nivel alto de estrés ya que la población atendida es alta, se observo niveles muy buenos de liderazgo, y compañerismo, en actividades como el reemplazo de trabajo de los compañeros que faltan.

Se destaca que la coordinadora conoce y desempeña funciones de sus compañeros. La carga laboral actualmente es alta pues que se reubicaron dos funcionarios de la oficina que atendían público, que afecta directamente el desempeño general de la oficina, según manifestación verbal de la coordinadora.

Es importante mencionar que la imagen del personal que tiene relación directa con el usuario debe ser unificada de tal manera que identifique y represente a la institución como tal (utilización de dotación).

Se presenta inconvenientes con la dependencia de archivo ya que parte de esta oficina queda al respaldo de la atención al Ciudadano, están separados por un vidrio transparente que deja entrever un mal aspecto para esta oficina.

Problema pendiente de solución Se observa organización de su archivo, en sus A-Z.



Fuente: Esta investigación

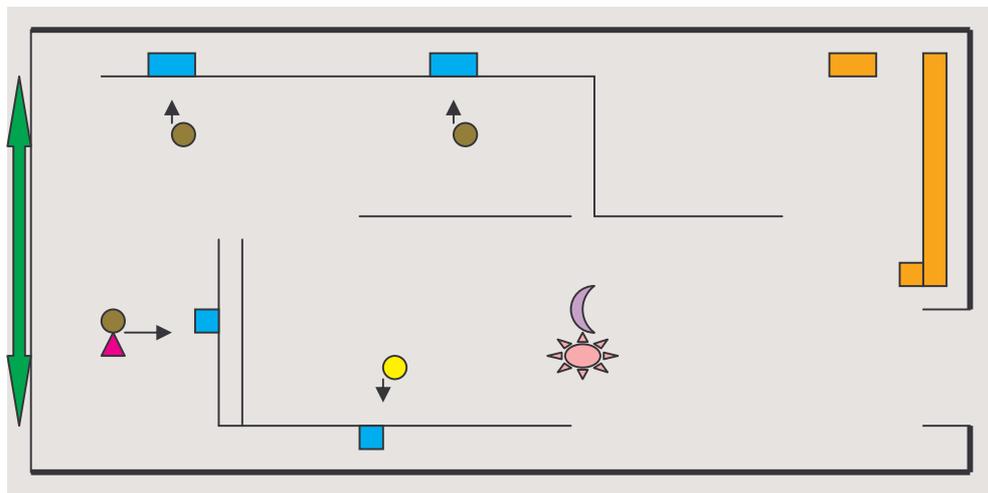
4.1.3 Oficina de Constancias

Coordinadora: Josefina Burgos de Lozano.

Número de funcionarios: 5

El ambiente general es bueno, hay regular ventilación, buena iluminación, aunque hay evidencia de lámparas quemadas, el diseño de la oficina es bueno, aunque se presenta hacinamiento, hay pocos detalles en la oficina predominando los encontrados en los computadores, hay buena pintura y buen manejo de colores. Las relaciones interpersonales se observan cálidas y de mucha colaboración. La comunicación y relaciones interpersonales son muy buenas al interior de la dependencia, pero presenta dificultad en la comunicación con algunas dependencias externas, especialmente con atención al ciudadano, ya que según la coordinadora manifiesta que llegan a su dependencia correspondencia que no le compete. Además se está atendiendo mucho público que según los procesos de modernización ya no corresponderían. La Coordinadora maneja un buen nivel de liderazgo con sus funcionarios, hay un buen nivel de compañerismo ya que los compañeros se colaboran mutuamente para llevar a cabo de mejor manera el trabajo. Como parte del buen ambiente laboral presentado en esta oficina, se

otorgue mas vivacidad en esta oficina, la comunicación se observa que es muy buena entre coordinador y sus funcionarios a cargo, y así mismo se evidencio el buen trato al publico que atiende. Se observa buena capacidad de liderazgo ya que constantemente los funcionarios opinaban con ideas para beneficio de la SED. La carga laboral es adecuada y no se observo sobrecarga para nadie, la presentación personal de los funcionarios es muy buena, no se observan riegos profesionales visibles aparentes. Se noto la ubicación de una cartelera de información muy adecuada tanto para los funcionarios dentro de la sed, como para los funcionarios a quien presta el servicio esta oficina. Se observa buena capacidad de liderazgo ya que constantemente los funcionarios opinaban con ideas para llevar con mejor eficiencia su trabajo. Se hace necesario que la oficina se reorganice para aprovechar de mejor manera sus espacios.



Fuente: Esta investigación

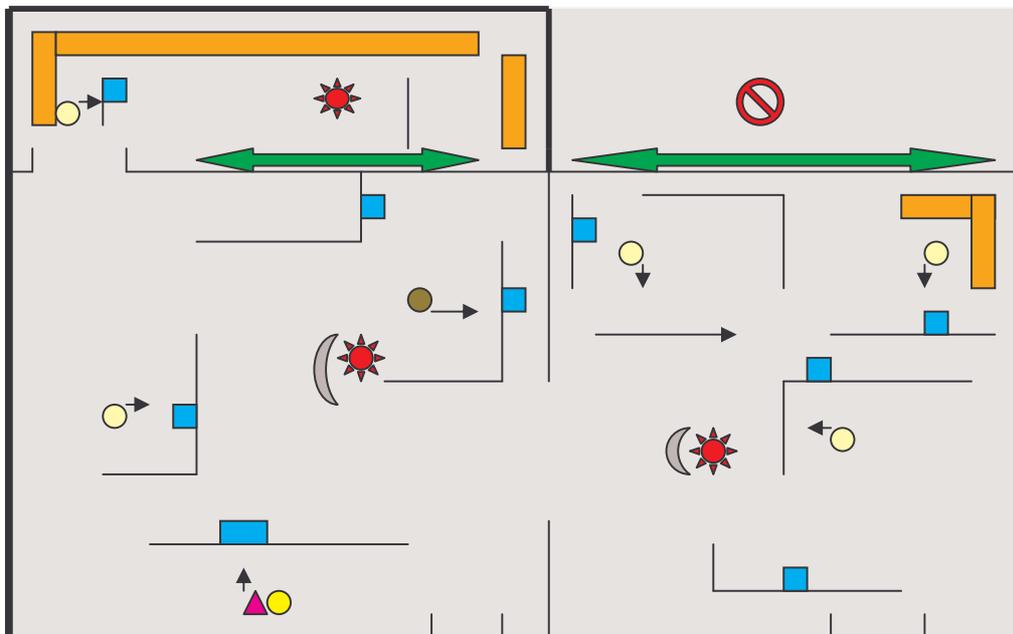
4.1.5 Oficina de Talento Humano

Coordinadora: Ana Benavides de Santa cruz

Funcionarios a cargo: en total 13 (7 en el tercer piso, 4 en el quinto piso, 2 en el primero y segundo)

En el tercer piso hay un buen ambiente general, con una ventilación adecuada, está bien iluminado el espacio. No se presenta hacinamiento, se observan algunos detalles que mejoran notablemente la presentación de la oficina, hay una buena comunicación interpersonal tanto entre compañeros como de coordinadora hacia

ellos, la presentación personal es muy buena, se observa algunos riesgos como cables sueltos, que no amenazan directamente el trabajo en grupo, se observa buena comunicación entre la coordinadora con los funcionarios especialmente con el abogado. Hay un buen espacio general por el cual no se presenta hacinamiento, se observa dedicación al trabajo por parte de los funcionarios de la oficina, todos están en lo suyo, y solo se observo comunicación para lo referente al trabajo. Los espacios dedicados a la comunicación interpersonal sé vivencia de manera individual, por ejemplo el café, la música. La división existente que fracciona la oficina, corta la comunicación entre funcionarios dando la impresión de dos oficinas en vez de una, se evidencio que la primera parte de la oficina esta mas integrada que la segunda (lado izquierdo) ya que comparten aficiones como la música. La carga laboral aparentemente es equitativa no se observa sobrecarga aparente para algún funcionario. Se realiza levantamiento de planos y tomas fotográficos.



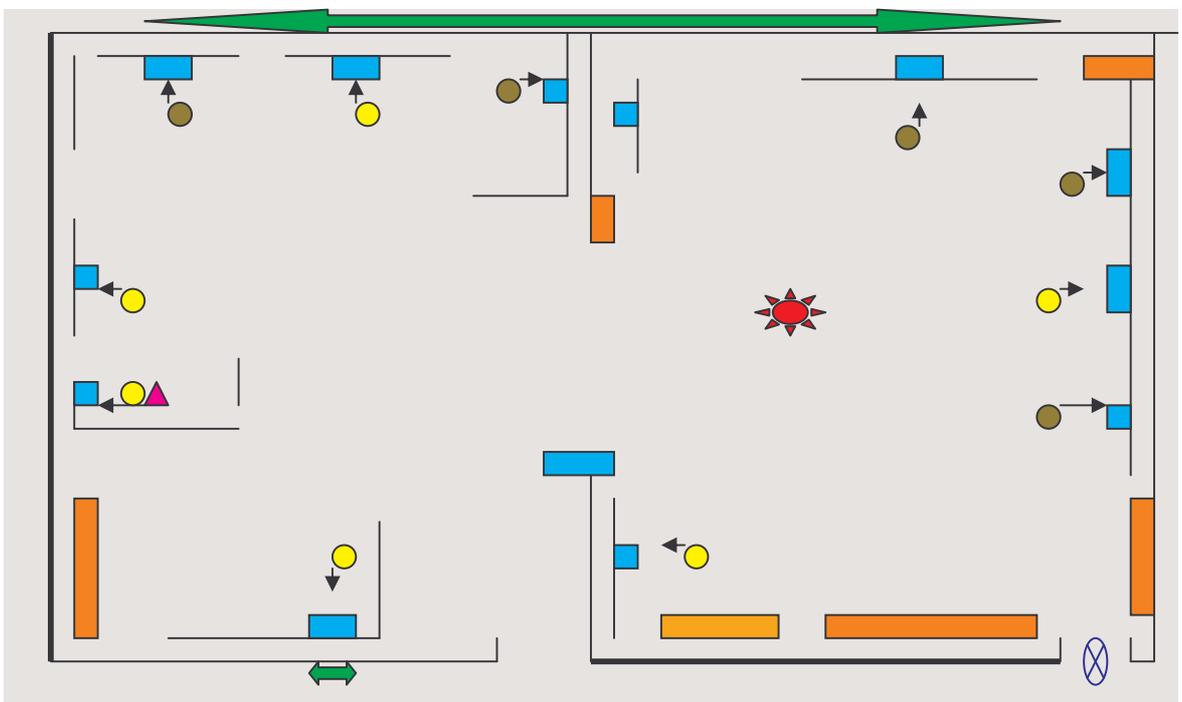
Fuente: Esta investigación

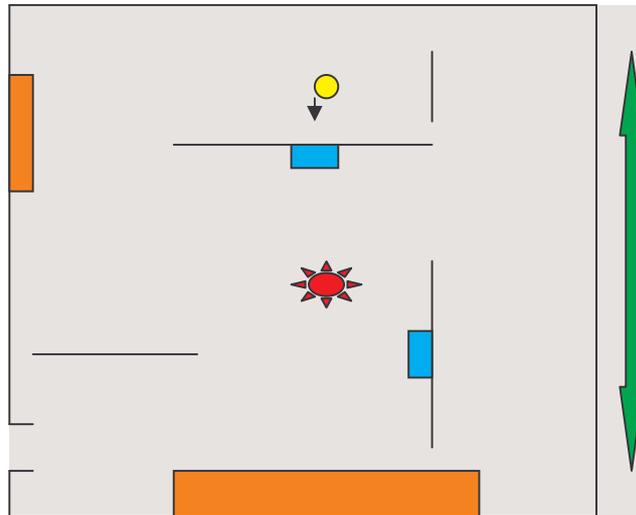
4.1.7 Oficina de Nomina

Coordinador: Marcela Buck
Número de Funcionarios: 13

Se observa un ambiente laboral muy silencioso, con falta de ventilación evidente, hay un espacio personal solo el necesario para laborar, ya que la oficina no da espacio para mas funcionarios, por tanto e el poco espacio está bien distribuida

tanto la adecuación de sus equipos, muebles, entre otros. No hay cartelera elaborada y estructurada, alusivas a los procesos de nomina. Las relaciones interpersonales se observan cortadas, con poca fluidez verbal, hay que tener presente el cambio de coordinador. Hay buena comunicación entre compañeros afines de trabajo. Se evidencia una buena capacidad de liderazgo entre los funcionarios de esta dependencia, en esta oficina no se observa escasa en decoración de detalles que motiven el desempeño laboral, la oficina es muy calurosa. Se observa en esta oficina un alto nivel de estrés por la carga laboral entre los funcionarios. La presentación personal es adecuada.



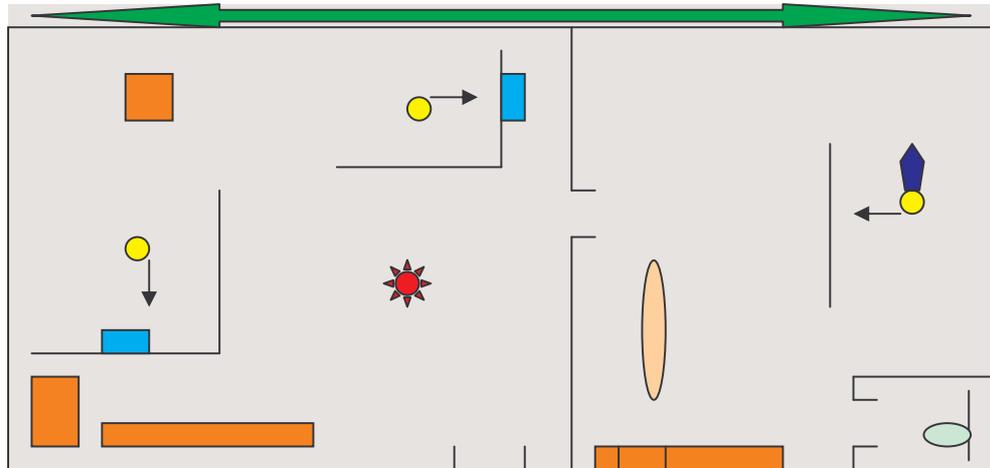


Fuente: Esta investigación

4.1.8 Oficina de Despacho

Coordinadora: Patricia Córdoba Vallejo (Secretaria de Educación Departamental)
Número de funcionarios en total: 3

El ambiente en general es bueno, hay ventilación, el despacho está bien iluminado, no se observa oscuridad. El diseño de la oficina está bien organizado, no hay hacinamiento, la oficina está llena de detalles que hacen del espacio un ambiente agradable, se observa que la relación interpersonal entre las funcionarias así como de la coordinadora hacia ellas es buena. Se observa buena comunicación con otras dependencias la atención al público se presenta en mayor cantidad cuando la Secretaria Departamental se encuentra en despacho. Se demuestra mucha actividad y empeño en el trabajo que realizan las funcionarias, además de un buen nivel de liderazgo tanto grupal como individual, la presentación personal es adecuada, en cuanto a riesgos profesionales se denota algunos cables sueltos. Se caracteriza esta oficina por su buena atención al público y su organización. Se realizan tomas fotográficas y levantamientos de los planos generales de la oficina.

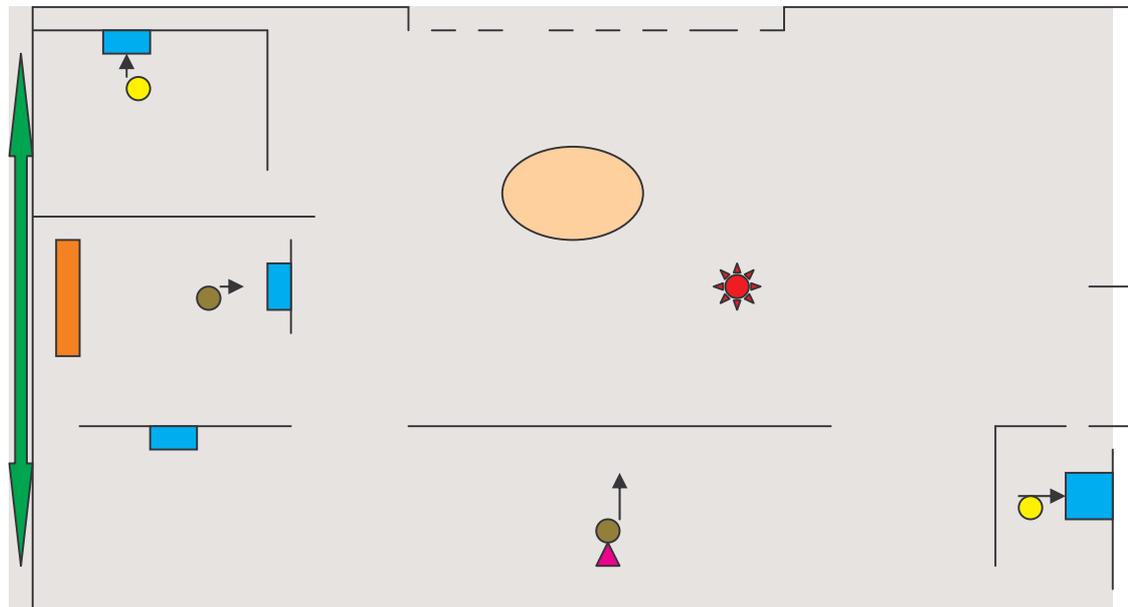


Fuente: Esta investigación

4.1.9 Oficina de Planeación

Coordinador: Hernán Pantoja.
Número total de funcionarios: 4

El ambiente general es muy bueno, la oficina tiene ventilación, aunque las ventanas no abren totalmente. Hay buena iluminación tanto solar como eléctrica, el diseño de la oficina es adecuado, por tanto no hay hacinamiento, la oficina tiene algunos detalles como cuadros y mensajes que mejoran el ambiente en general. Se evidencian buenas relaciones interpersonales entre compañeros y del coordinador hacia ellos. Hay muy buenos índices de liderazgo tanto grupal como individual, con una carga laboral aparentemente equitativa, la presentación personal es muy buena. Hay algunos riesgos profesionales como cableado suelto, las instalaciones de la oficina es compartida con la oficina de estadística.

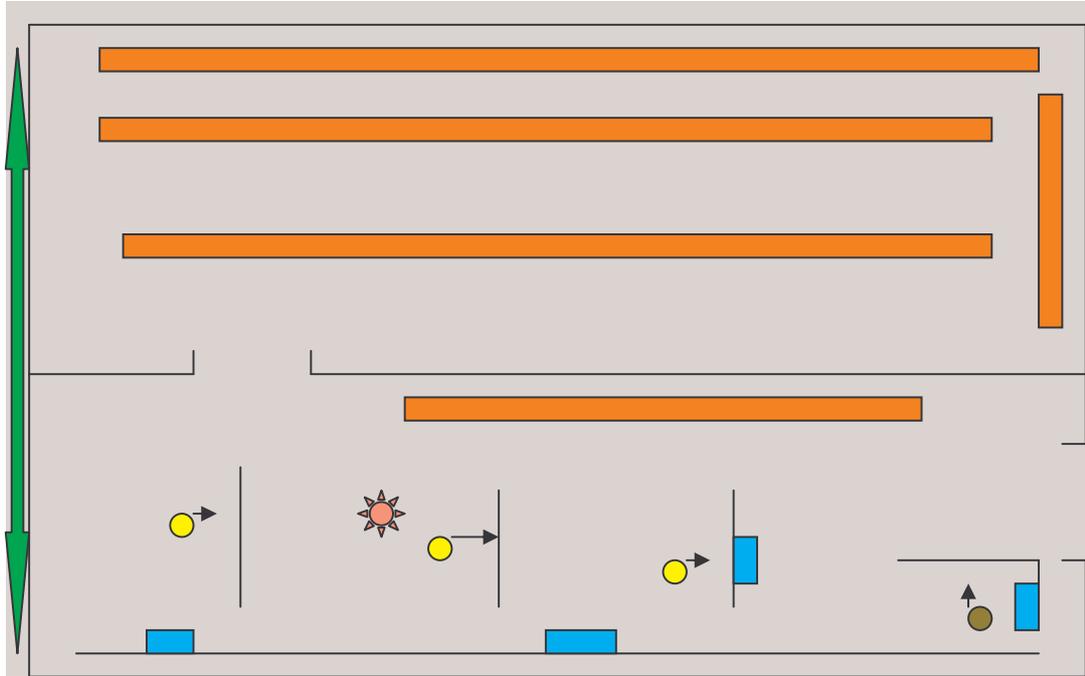


Fuente: Esta investigación

4.1.10 Oficina de Estadística

Coordinador: Mauricio Rosero.
Número total de funcionarios: 5

El ambiente en general es bueno, hay buena ventilación en la oficina, aunque las ventanas no se abren, la iluminación es buena tanto solar como la eléctrica, el diseño de la oficina es adecuado, por tanto no hay hacinamiento, pero asimismo no hay detalles que mejoren y motiven de mejor manera el ambiente laboral, las relaciones interpersonales entre compañeros y coordinador son buenas, la atención al público es al alta sobre todo en apertura de la matricula de cada año. La carga laboral es aparentemente equitativa para todos los funcionarios, hay buenos índices de liderazgo. Hay algunos cables sueltos que de alguna manera pueden colocar en riesgo a los funcionarios. Hay una adaptación al nuevo coordinador, quien está al frente tanto de los procesos concernientes a estadística y modernización.



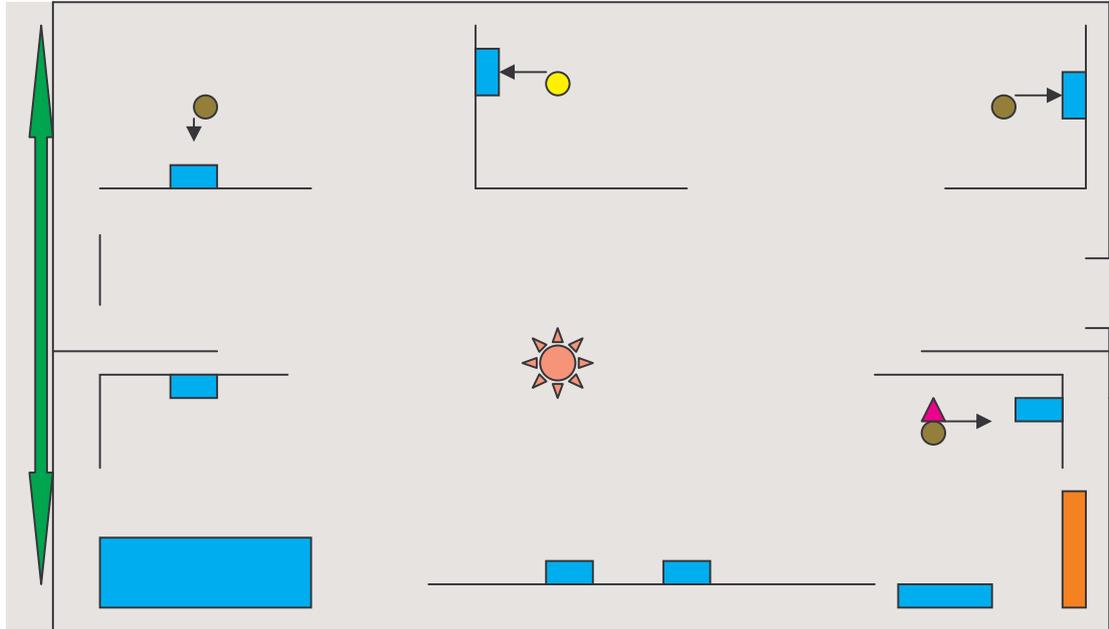
Fuente: Esta investigación

4.1.13 Oficina de Sistemas

Coordinador: Fabián Guerrero

Número de funcionarios: 4

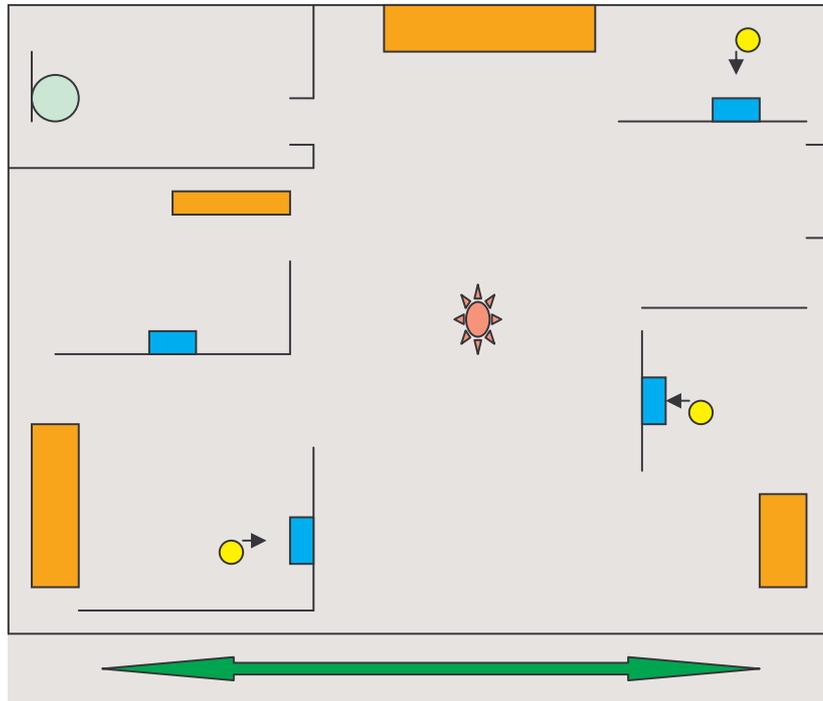
El ambiente laboral es bueno, hay buena ventilación, hay buena iluminación tanto solar como eléctrica, no hay hacinamiento por lo que hay una buena organización del espacio. No hay detalles que mejoren y que motiven el ambiente laboral, no hay cartelera alusiva a los procesos de sistemas, las relaciones interpersonales entre compañeros y de coordinador hacia sus funcionarios es muy buena, llena de cooperativismo, hay buenos índices de liderazgo tanto grupal como individual. La presentación es acorde con su profesión y actividades laborales. Hay riesgos profesionales muy evidentes como el ruido realizado por los equipos de computación, también sillas en mal estado.



Fuente: Esta investigación

4.1.14 Talento Humano (Quinto piso)

El ambiente laboral es muy bueno, lleno de cooperativismo y amistad, hay buena ventilación e iluminación tanto solar como eléctrica, el diseño de la oficina es adecuado, no presentando hacinamiento, el espacio está lleno de detalles que mejoran la presentación de la oficina en cuanto a la comunicación se evidencia que la información correspondiente a actividades dentro de la Sed, llegan tarde o en el mayor de los casos no llega. La atención al público es alta, pero no hay índices de estrés. La carga laboral es adecuada para cada perfil. La presentación personal es muy buena, es de importancia tener en cuenta que hay cables salidos, estantes con riegos profesionales evidentes.

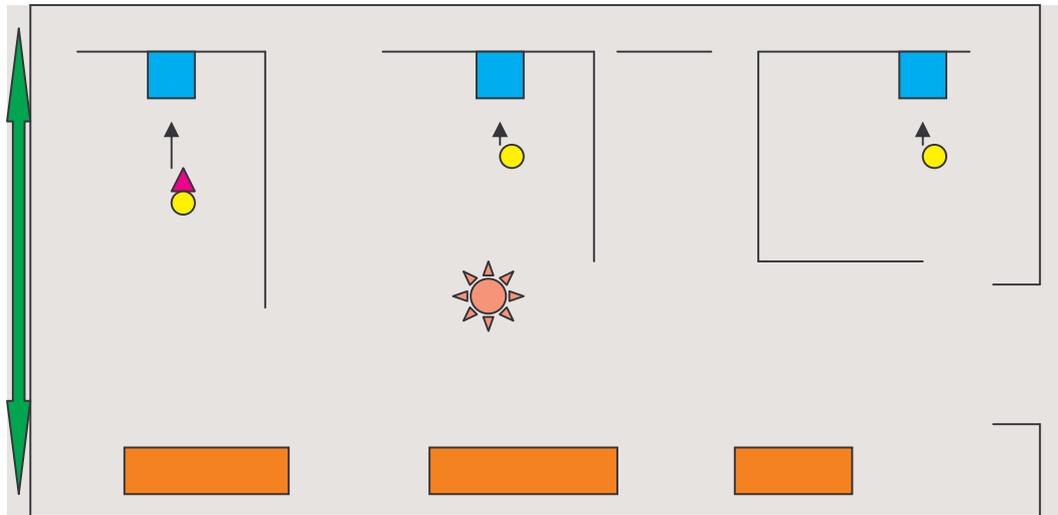


Fuente: Esta investigación

4.1.15 Oficina de Presupuesto

Coordinadora: Marcia Yépez.
Número de funcionarios: 3

El ambiente laboral es muy bueno, hay buena iluminación tanto solar como eléctrica, esta oficina es confortable, cómoda con buena distribución del espacio, hay buena organización de archivos y de herramientas de oficina, no hay hacinamiento, no hay muchos detalles pero es acogedora la oficina, hay buenos índices de liderazgo y buena atención al público. La presentación personal es adecuada, hay buena comunicación entre la coordinadora y sus funcionarios y de igual forma entre las funcionarias.

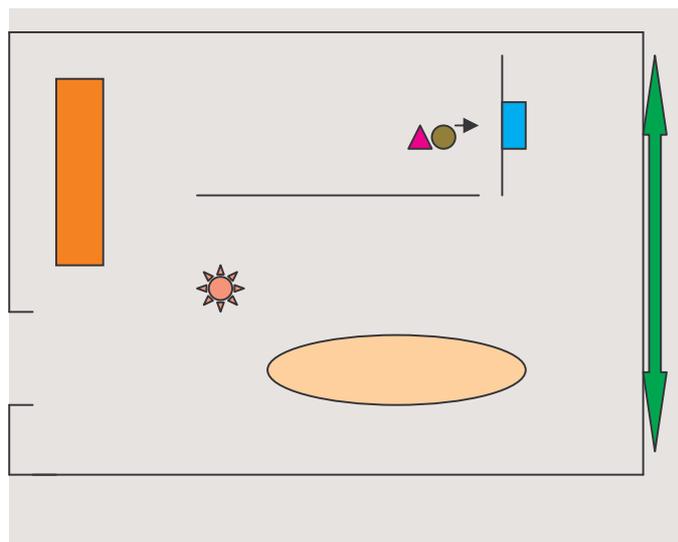
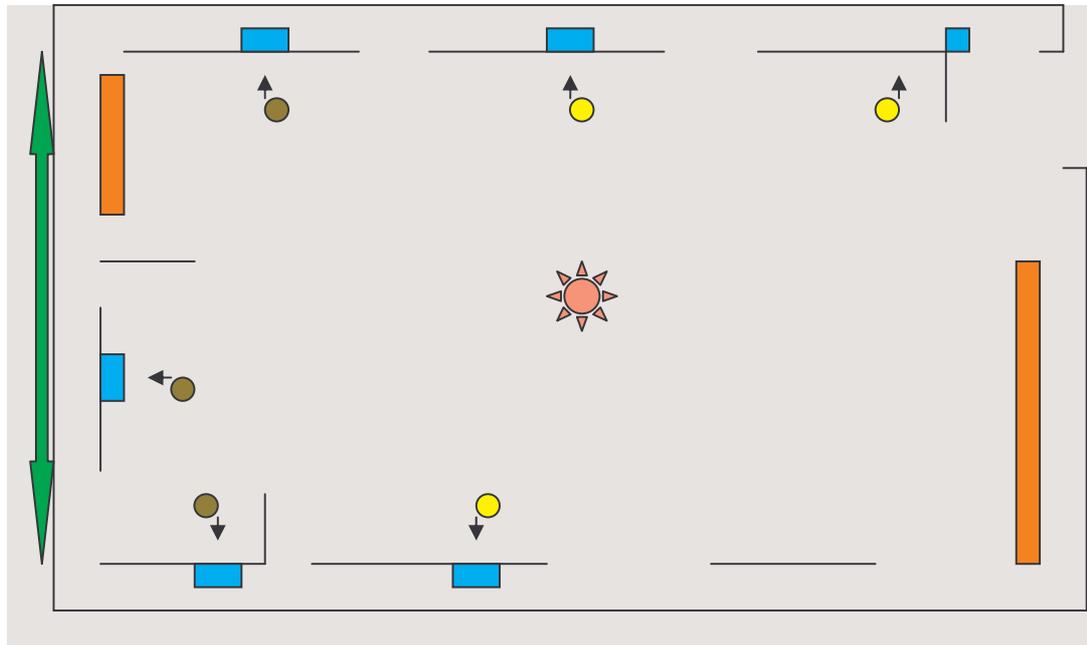


4.1.16 Oficina de Jurídica

Coordinador: Johny Villareal
Número de Funcionarios: 6

Día de visita: 23 de Febrero

No hay buena ventilación, la iluminación tanto solar como eléctrica es muy buena, el diseño de la oficina se adecua para que los funcionarios no presenten hacinamiento, la oficina en general está llena de adornos como cuadros que mejoran la presentación general, hay una muy buena cartelera que facilita e informa de manera real al público. Las relaciones interpersonales son muy buenas, tanto entre compañeros de la misma oficina como con el coordinador. Se evidencia altos índices de atención al público pero con una carga laboral muy discreta. Hay buenos índices de liderazgo en esta oficina, se evidencia cooperativismo ya que hay actividades grupales como la toma de café, escucha de música entre otros. La presentación personal es muy buena.

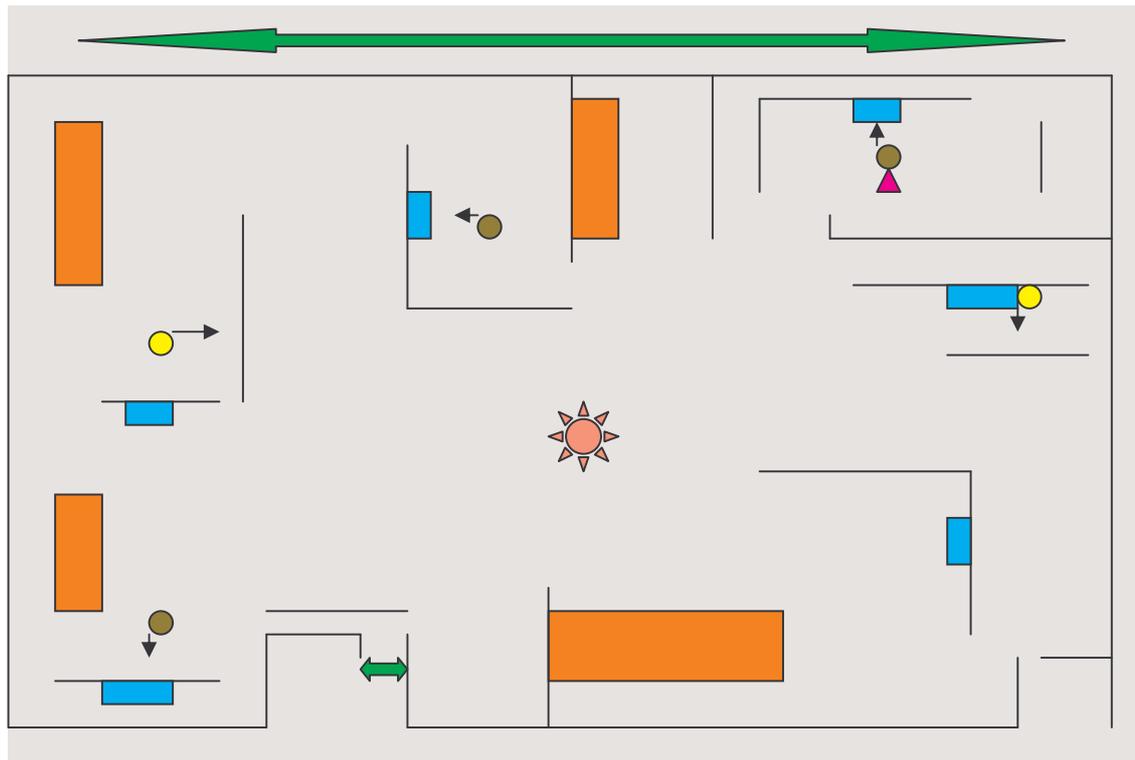


Fuente: Esta investigación

4.1.17 Oficina de Pagaduría

Coordinador: Paulo Gil
 Número de funcionarios: 5

El ambiente general es muy bueno, hay ventilación adecuada, no se presenta hacinamiento, es una oficina que tiene una cantidad considerable de archivos, no se ve necesario la utilización de detalles. Se evidencia buenas relaciones interpersonales tanto entre compañeros de la oficina como del coordinador con cada uno de ellos. Hay una alta demanda de público, que ocasiona en ciertas temporadas una carga de estrés alta. La presentación personal es adecuada, se evidencia cableados que pondrían en riesgo al personal.



Fuente: Esta investigación

4.1.18 Oficina de Almacén

Coordinador: Omar Arteaga

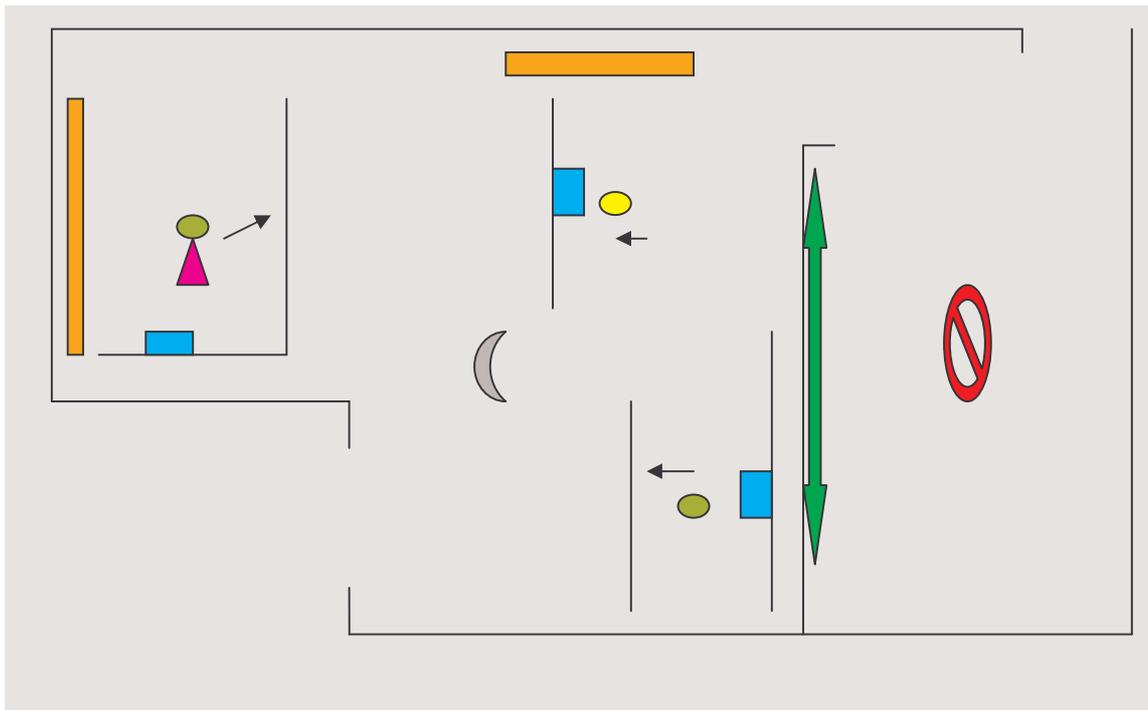
Número de funcionarios: 2

El ambiente general es un ambiente bueno, relajado, tranquilo, con buena ventilación, regular iluminación, ya que por estar al fondo de la SED se encuentra con una iluminación solar mínima. La oficina presenta un diseño cerrado, no se evidencia hacinamiento para el personal, al nivel de detalles, la oficina consta de

un cuadro, un almanaque, pero no hay diseños alusivos a motivar el mejor desempeño laboral. Se observa que la relación del Coordinador con el resto de sus funcionarios es muy buena, hay confianza, se hace necesario capacitar mejor en la atención el público, la carga laboral es normal, la presentación personal es buena. En la segunda división de la oficina se ve peligroso como riesgo laboral, la acumulación de sillas y artículos viejos.

No hay evidencia de necesidades urgentes para mejorar las relaciones interpersonales, puesto que el ambiente es bueno. Se observa un entendimiento muy bueno entre el coordinador y sus funcionarios, se observa en los funcionarios un nivel de interés muy bueno, aportando ideas para mejorar su trabajo. Durante la visita no se generó angustia en el personal por el contrario una colaboración necesaria. Se evidencia que esta oficina es húmeda, afectando en muchas ocasiones el estado de salud de los funcionarios.

No hay evidencia de niveles de estrés. Se evidencia una organización en el archivo del coordinador (A-Z).



Fuente: Esta investigación

4.1.19 Sede de la Pedagógica

Coordinador: Luis Eduardo Castillo

Durante el transcurso de la visita a la sede de la Pedagógica se encontraron varias fases importantes, que necesariamente repercuten en el Bienestar de los funcionarios. La infraestructura de la sede se convirtió en un riesgo inminente para los funcionarios quienes, sin una respuesta de las directivas están en un alto peligro laboral. La edificación esta de pocos cayéndose y ocasionando problema de salud. Cada vez que hay lluvias las instalaciones se ven averiadas y por tanto el personal está en riesgo. Goteras y filtraciones de agua que ocasionan problemas de salud respiratoria. Los sanitarios y baños están en mal estado, sin agua potable. La pintura esta desgastada, los funcionarios no presentan hacinamiento. Hay infestación de zancudos, moscas y ratas por las condiciones antihigiénicas de las instalaciones, baños y material pápelo gráfico (hojas de vida). Las hojas de vida se encuentran en una especie de relleno sanitario donde no hay ni orden, ni higiene, todo está desorganizado. Las oficinas no cuentan con buena iluminación solar, son paredes húmedas. Las organizaciones gubernamentales deben intentar establecer las a adecuadas funciones del personal que permitan establecer un contacto directo con las necesidades de la sede. Es importante que se adecue y se acerque más a la pedagógica al personal administrativo de la SED.

4.1.20 Subsede de Atención a la Diversidad

Coordinador: Alicia Riascos.

Número de funcionarios: 6

El ambiente general es muy bueno, hay ventilación, no se presenta hacinamiento, son unas oficinas que tienen buena ventilación e iluminación, está decorado con detalles que mejoran notablemente el ambiente general, no se ve necesario la utilización de más detalles. Hay una cartelera informativa. Se evidencia buenas relaciones interpersonales tanto entre compañeros de la oficina como de la coordinadora con cada una de ellas. No hay niveles de estrés. Conserva un ambiente muy tranquilo. La presentación personal es adecuada, se evidencia cableados que pondrían en riesgo al personal.

4.1.21 Subsede Casa de la Cultura

Coordinador: Álvaro

Número de funcionarios: 2

El ambiente general es muy bueno, hay ventilación, no se presenta hacinamiento, es una casa con varios recintos como sala de presentación cultural, la biblioteca y los salones de exposiciones. El ambiente es tranquilo, con presencia de detalles muy adecuados para lo que representa esta sede. Se evidencia buenas relaciones interpersonales entre el coordinador con la auxiliar administrativo. Hay una baja demanda de público, que ocasiona solo en ciertas temporadas una carga de estrés alta. La presentación personal es adecuada.

4.2 FASE DOS: DESARROLLO DE LA ENCUESTA MODELO CONTEXTUALIZADA PARA LA SED

DESCRIPCIÓN: en esta fase se realizó el diseño de la encuesta modelo aplicada (ver anexo)

Importancia anexa de la encuesta del modelo ALPHA

a. Descubre desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados que con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.

b. La posibilidad de expresar opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos sirve de válvula de escape; que consigue desahogar muchos resentimientos latentes.

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

4.3 FASE TRES: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA ESCRITA

DESCRIPCIÓN: En esta fase se aplicó la encuesta modelo al censo de la entidad en estudio. La encuesta fue aplicada por cada dependencia con una duración máxima de 10 minutos.

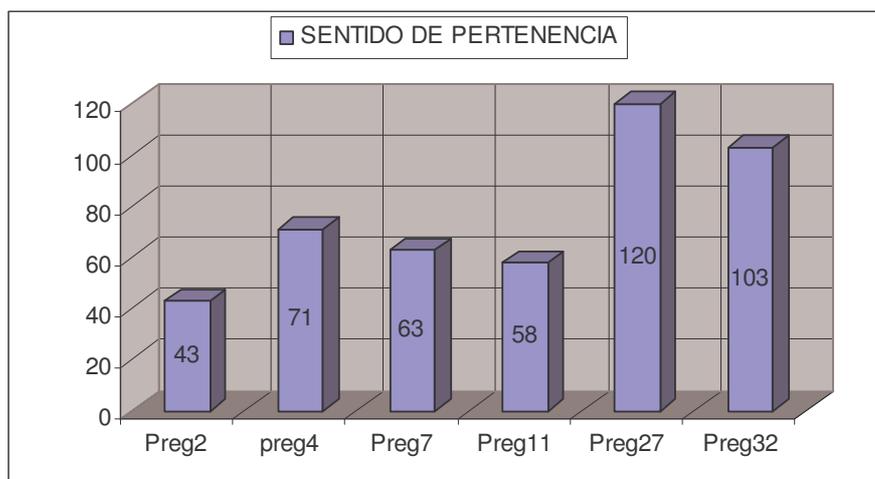
4.4 FASE 4: TABULACIÓN Y ENTREGA DE INFORME SOBRE RESULTADOS

DESCRIPCIÓN: En esta fase se entrega ya la tabulación de la encuesta al personal administrativo de la Secretaria de Educación Departamental arrojo los siguientes resultados:

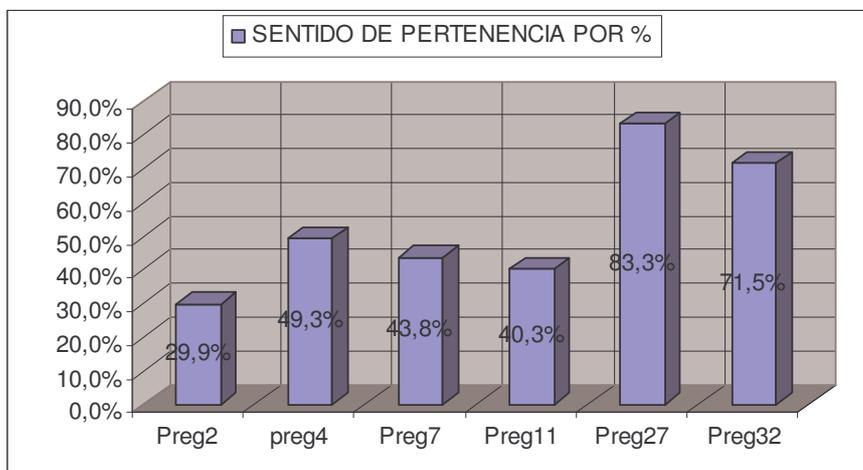
Dentro de la tabulación se discriminan las preguntas con mayor sinergia

4.4.1 Sentido de Pertenencia

	Preg2	preg4	Preg7	Preg11	Preg27	Preg32	
A	18	35	4	66	76	81	
B	25	6	32	14	9	26	
C	85	31	43	2	44	22	
D	16	60	56	58	8	14	
E	0	11	7	0	5	1	
F	0	0	0	0	0	0	
G	0	0	0	0	0	0	
NO CONTESTARON	0	1	2	4	2	0	
TOTALES	144	144	144	144	144	144	
Mayor Sinergia	A+B	D+E	D+E	D	A+C	A+C	PROMEDIO
	43	71	63	58	120	103	76
	29,86%	49,31%	43,75%	40,28%	83,33%	71,53%	53,01%



Fuente: Esta investigación

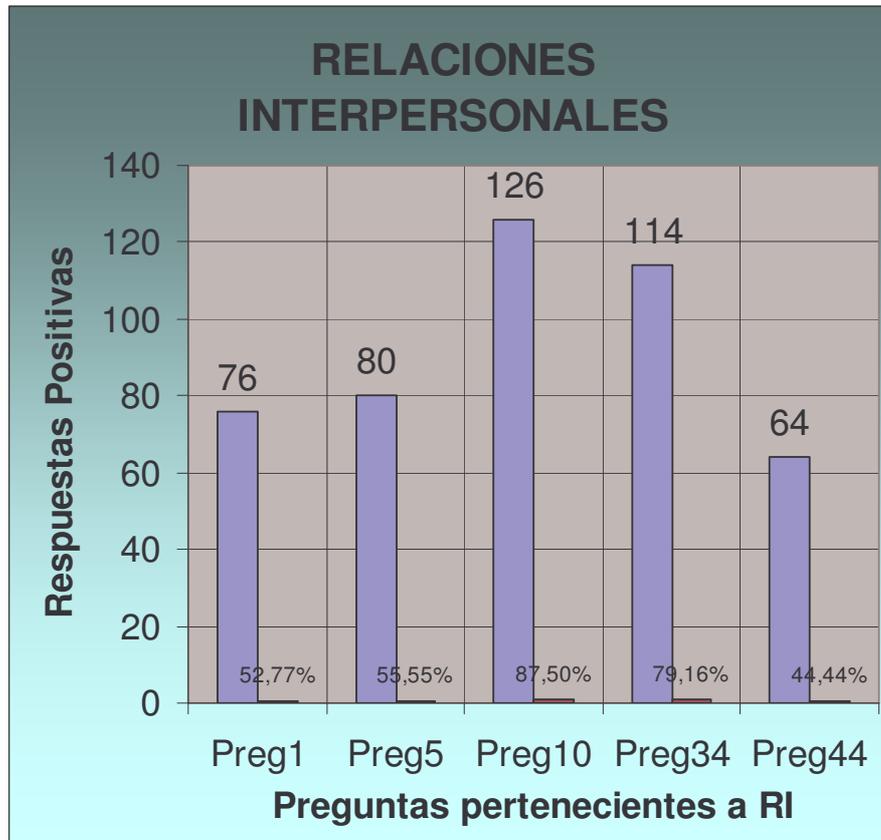


4.4.2 Relaciones Interpersonales (RI)

	RI Preg1	RI Preg5	RI Preg10	RI Preg34	RI Preg44
A	16	5	56	10	25
B	60	2	43	1	39
C	53	55	27	1	44
D	3	38	11	1	27
E	12	42	5	113	8
F	0	0	1	17	0
G	0	0	0	0	0
NO CONTESTARON	0	2	1	1	1
TOTAL	144	144	144	144	144

						TOTAL
Mayor Sinergia	A+B	D+E	A+B+C	B+E	A+B	
	76	80	126	114	64	92
	52,77%	55,55%	87,50%	79,16%	44,44%	63,88%

Fuente: Esta investigación

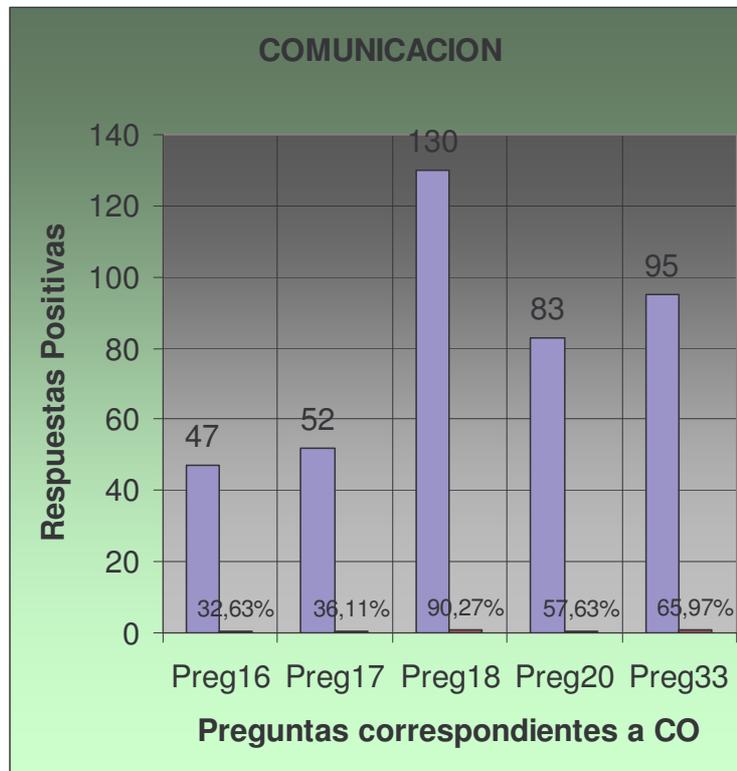


4.4.3 Comunicación (CO)

	CO	CO	CO	CO	CO
	Preg16	Preg17	Preg18	Preg20	Preg33
A	17	30	75	49	10
B	30	22	55	34	85
C	46	47	5	21	9
D	43	32	7	30	27
E	7	10	2	9	12
F	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0
NO CONTESTARON	1	3	0	1	1
TOTAL	144	144	144	144	144

	A+B	A+B	A+B	A+B	A+B	TOTAL
Mayor Sinergia	47	52	130	83	95	81,4
	32,63%	36,11%	90,27%	57,63%	65,97%	56,53%

Fuente: Esta investigación



4.4.4 Motivación (MO)

MOTIVACIÓN							
	MO						
	Pre3	Pre9	Pre13	Pre19	Pre26	Pre29	Pre31
A	3	4	3	24	8	20	8
B	13	4	18	23	20	25	16
C	13	10	27	27	36	89	42
D	50	70	58	44	58	4	56
E	65	54	38	24	20	0	20
F	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0
NC	0	2	0	2	2	6	2
Preguntas con mayor sinergia	D+E	D+E	A+B	A+B	A+B	A+D	D+E
	115	124	21	47	28	24	76
	79,86%	86,11%	14,58%	32,63%	19,44%	16,66%	52,77%

Fuente: Esta investigación

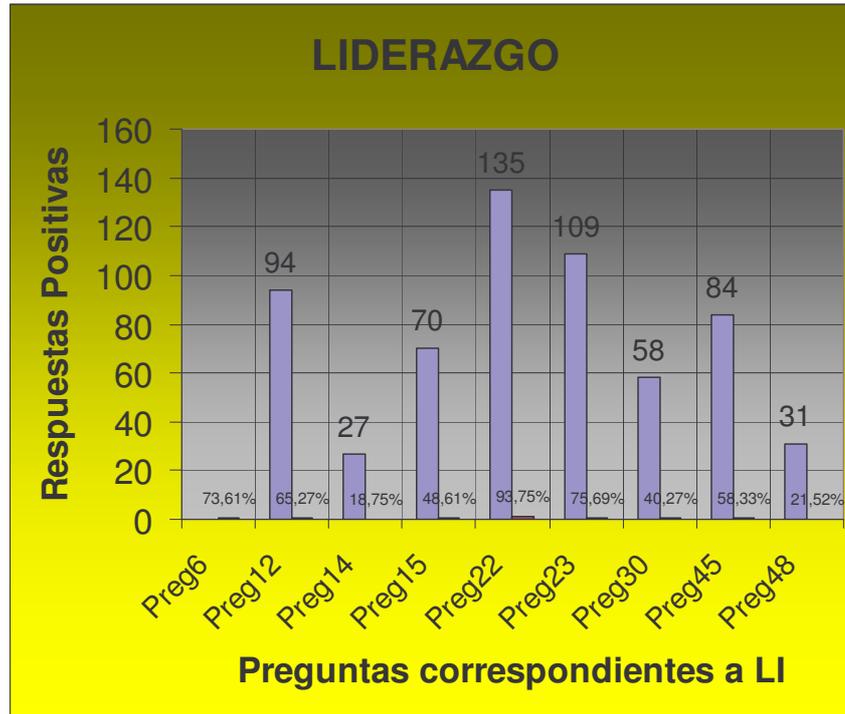


4.4.5 Liderazgo

	Preg6	Preg12	Preg14	Preg15	Preg22	Preg23	Preg30	Preg45	Preg48
		94	27	70	135	109	58	84	31
A	0	94	8	43	77	4	30	49	1
B	4	23	19	27	58	14	28	6	0
C	33	23	34	41	0	53	42	46	9
D	69	0	55	23	5	52	35	2	13
E	37	0	27	7	4	18	5	38	18
F	0	0	0	0	0	2	0	0	97
G	0	0	0	0	0	0	0	0	1
NC	1	4	0	3	0	1	4	3	5
TOTAL	144	144	143	144	144	144	144	144	144

Mayor Sinergia	D+E	A	A+B	A+B	A+B	A+C+D	A+B	C+E	D+E
	106	94	27	70	135	109	58	84	31
	73,61%	65,27%	18,75%	48,61%	93,75%	75,69%	40,27%	58,33%	21,52%

Fuente: Esta investigación

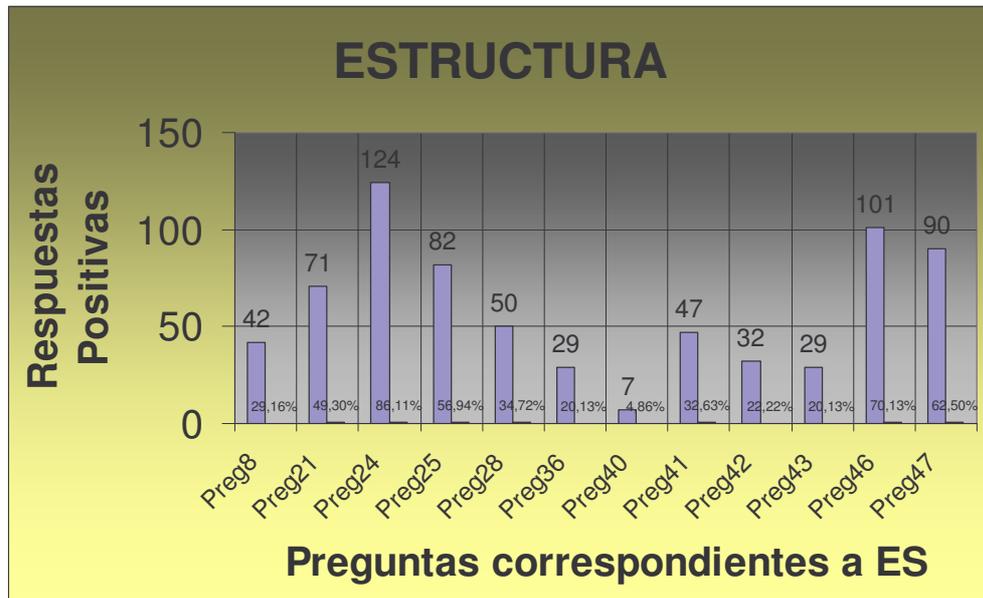


4.4.6 Estructura (ES)

	ES										
	Preg8	Preg21	Preg24	Preg25	Preg28	Preg36	Preg40	Preg41	Preg42	Preg43	Preg46
	42	71	124	82	50	29	7	47	32	29	101
A	21	22	70	17	15	29	14	9	22	26	4
B	21	49	1	1	92	83	21	38	10	22	20
C	64	60	54	61	35	27	3	62	34	19	1
D	36	3	13	6	2	2	20	29	60	29	81
E	0	8	1	4	0	0	68	5	9	42	23
F	0	0	0	33	0	0	7	0	0	2	10
G	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0
NC	2	2	5	6	0	3	11	1	9	4	5
TOTAL	144										

Mayor Sinergia	A+B	A+B	A+C	A+C+E	A+C	A	F	A+B	A+B	D	B+D
	42	71	124	82	50	29	7	47	32	29	101
	29,16%	49,30%	86,11%	56,94%	34,72%	20,13%	4,86%	32,63%	22,22%	20,13%	70,13%

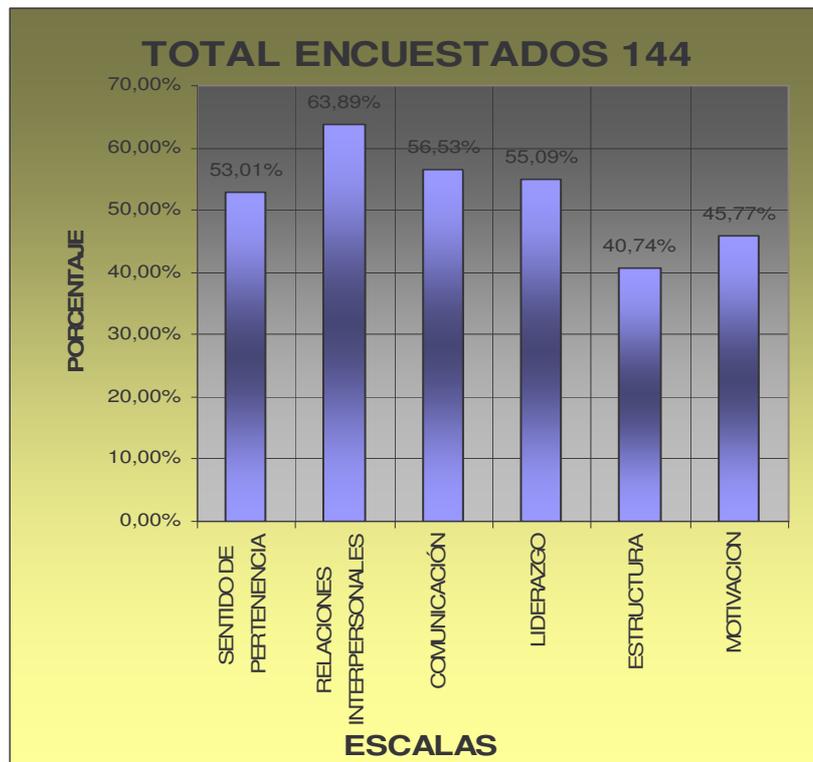
Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

4.4.7 Resultados en General

RESUMEN DE LAS 6 ESCALAS



Fuente: Esta investigación

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta escala se encuentra en el NIVEL 1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

Esta escala se encuentra en el NIVEL 1

COMUNICACIÓN (CO)

Esta escala se encuentra en el NIVEL 1

LIDERAZGO (LI)

Esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

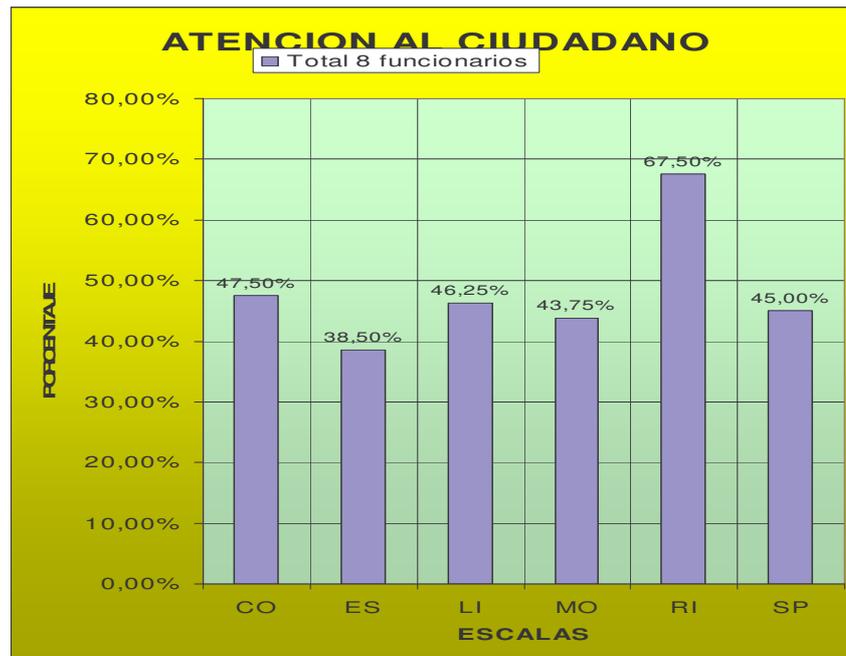
Esta escala se encuentra en el NIVEL -1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta escala se encuentra en el NIVEL -1

4.4.8 Interpretación de Resultados por Dependencias

Dependencia de Atención al Ciudadano



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Constancias



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

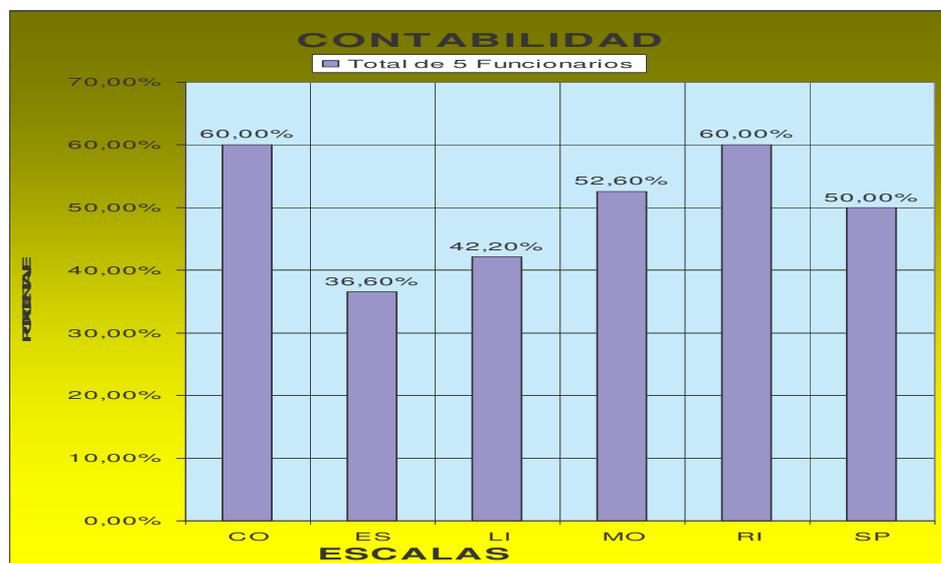
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 3

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Contabilidad



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

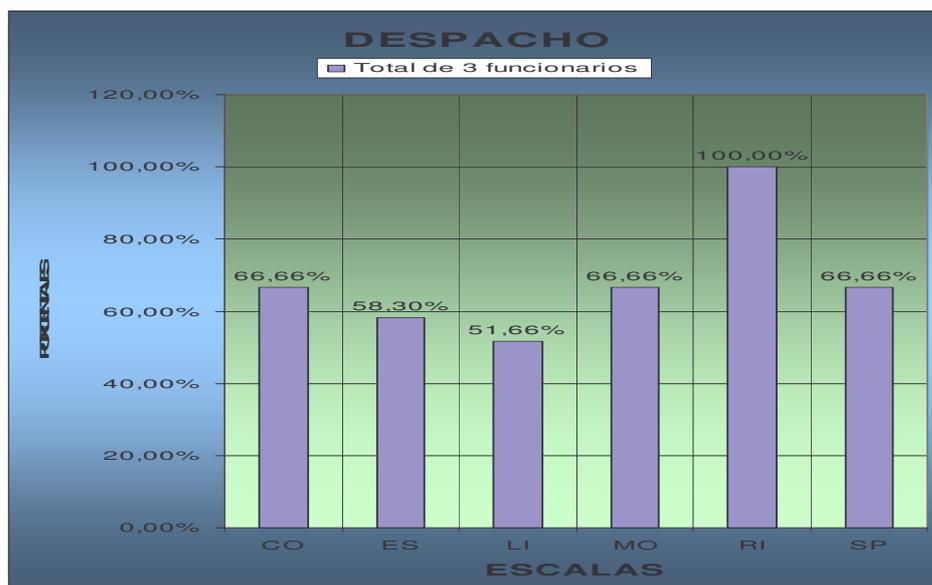
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Sección Despacho



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

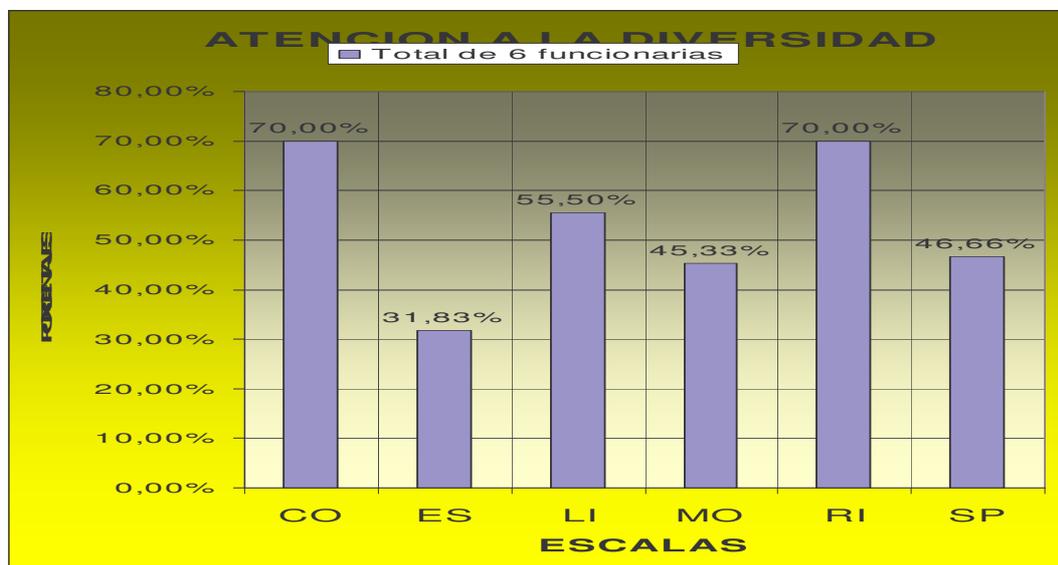
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 3

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Atención a la Diversidad



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

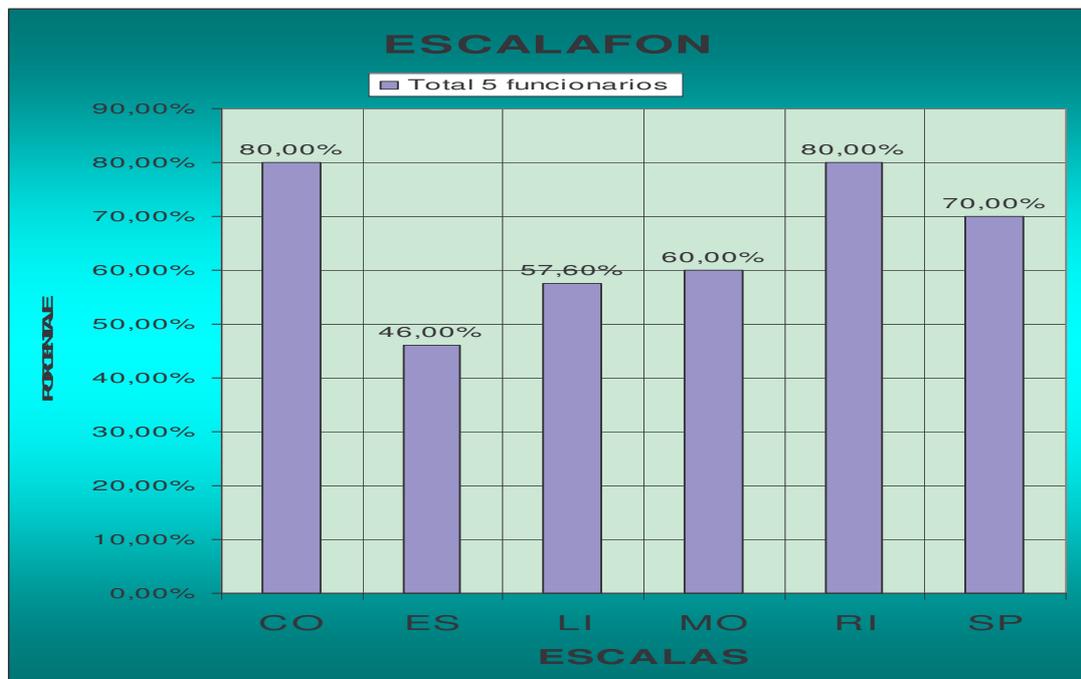
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Escalafón



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Hojas de Vida



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2
LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

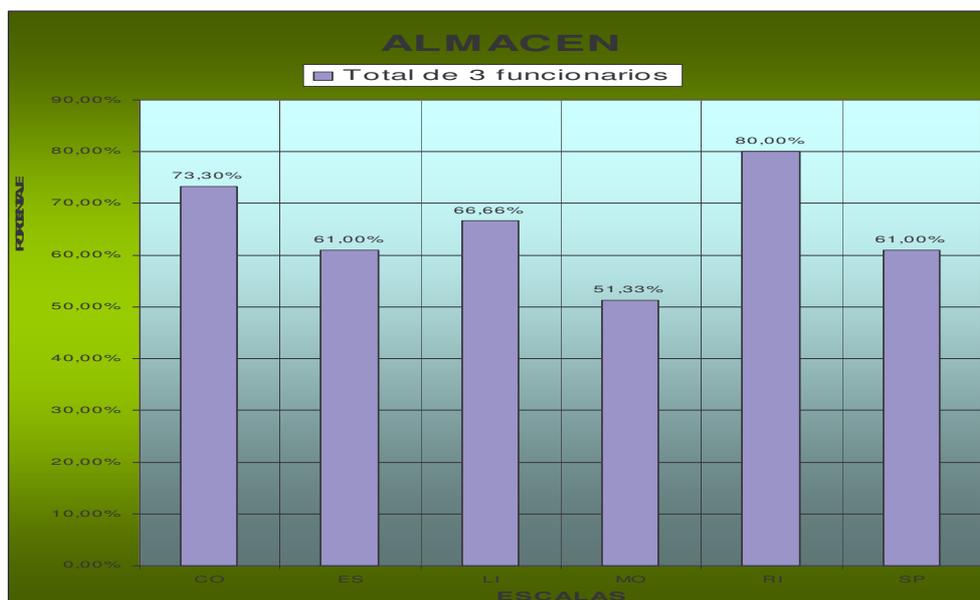
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Almacén



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

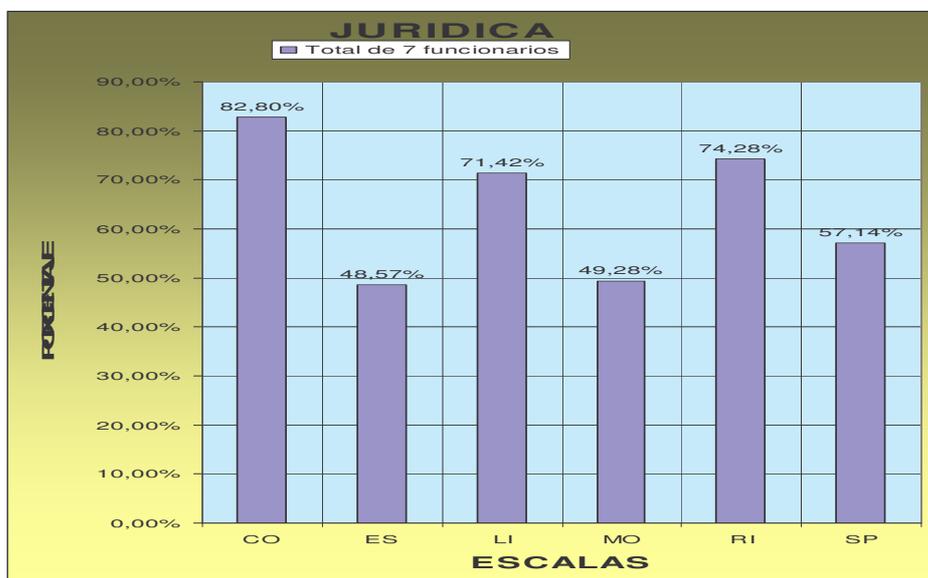
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Jurídica



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 3

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1
LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

ELACIONES INTERPERSONALES (RI)

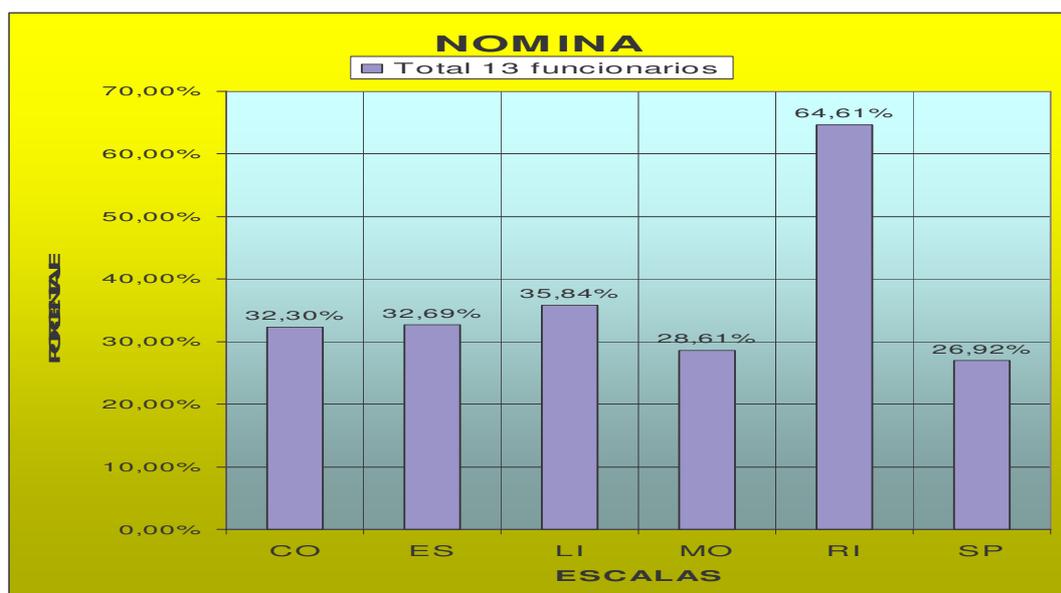
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Nómina



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2
LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -3

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

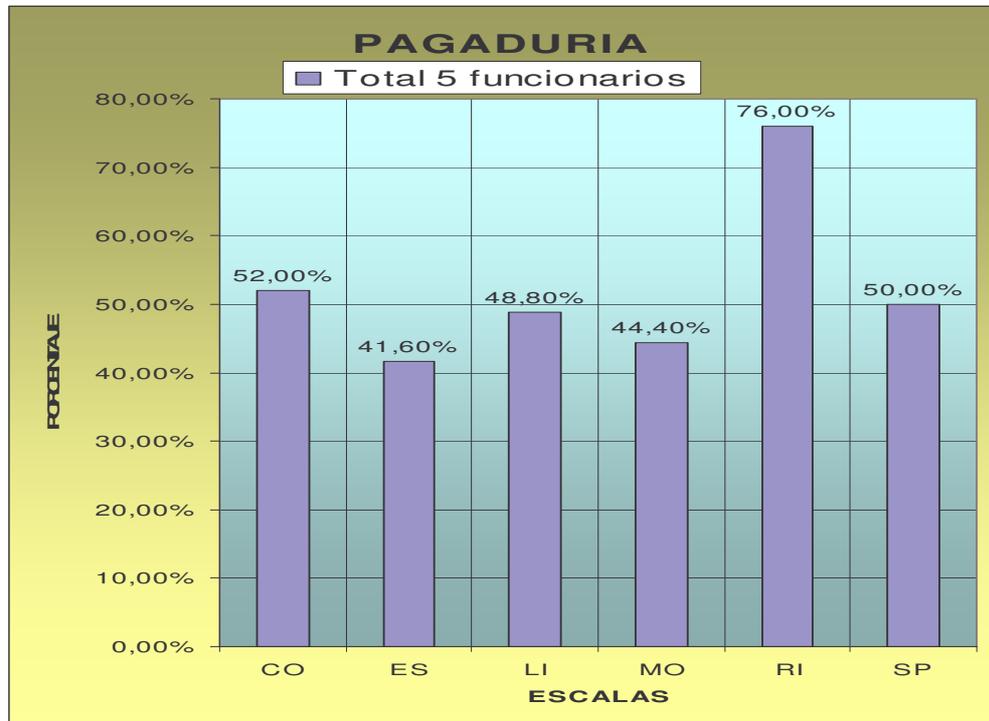
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -3

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Pagaduría



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1 ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

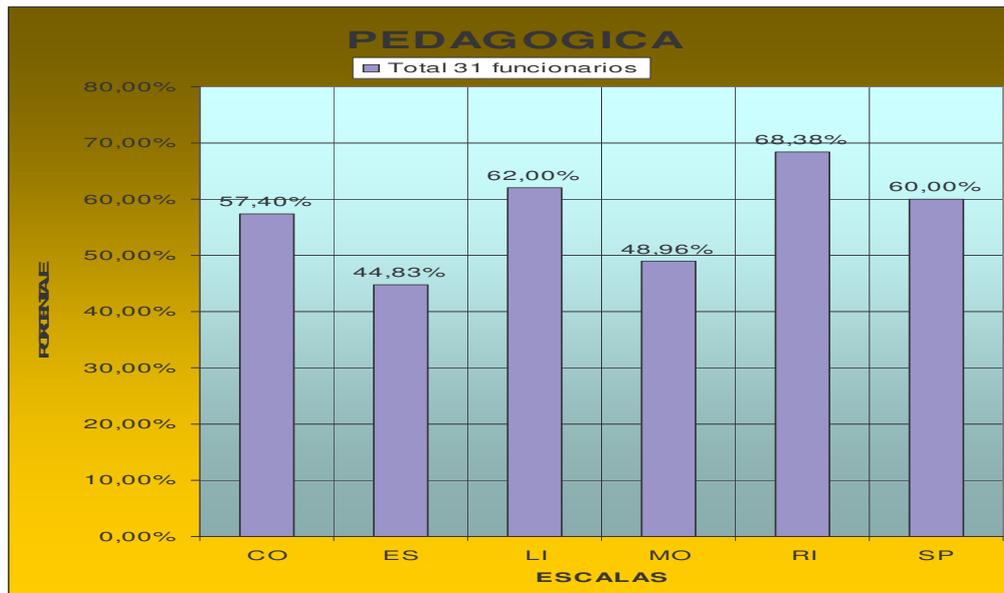
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Subsecretaría Pedagógica



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1
ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

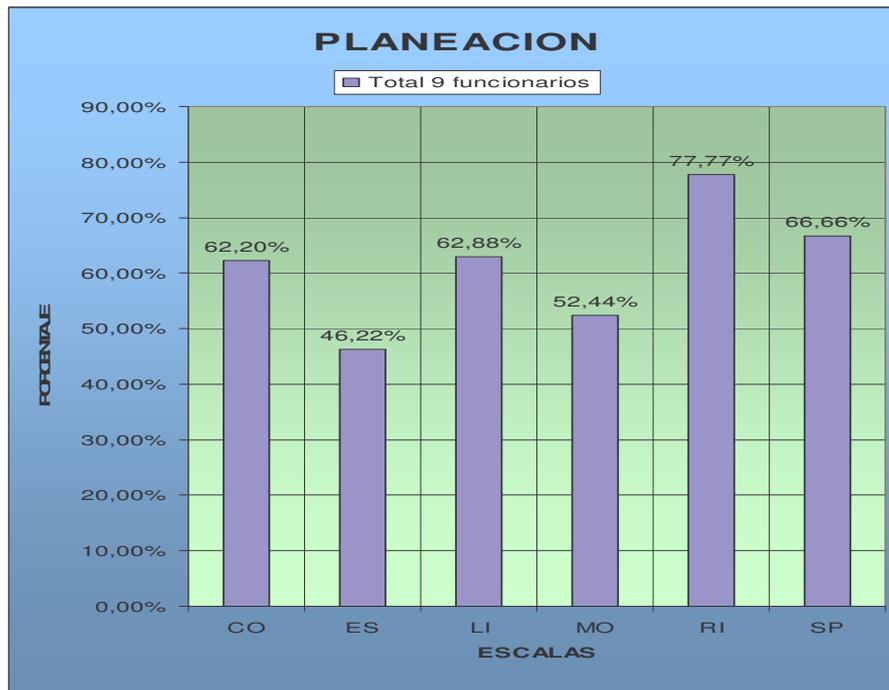
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Subsecretaría de Planeación y Estadística



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Prestaciones



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 3

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Presupuesto



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

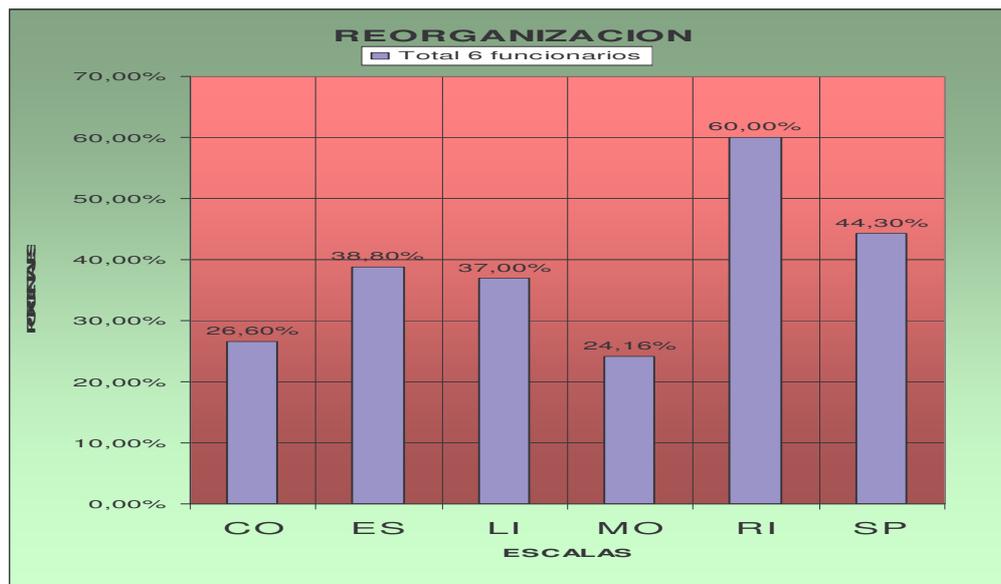
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Reorganización



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -3

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -3

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

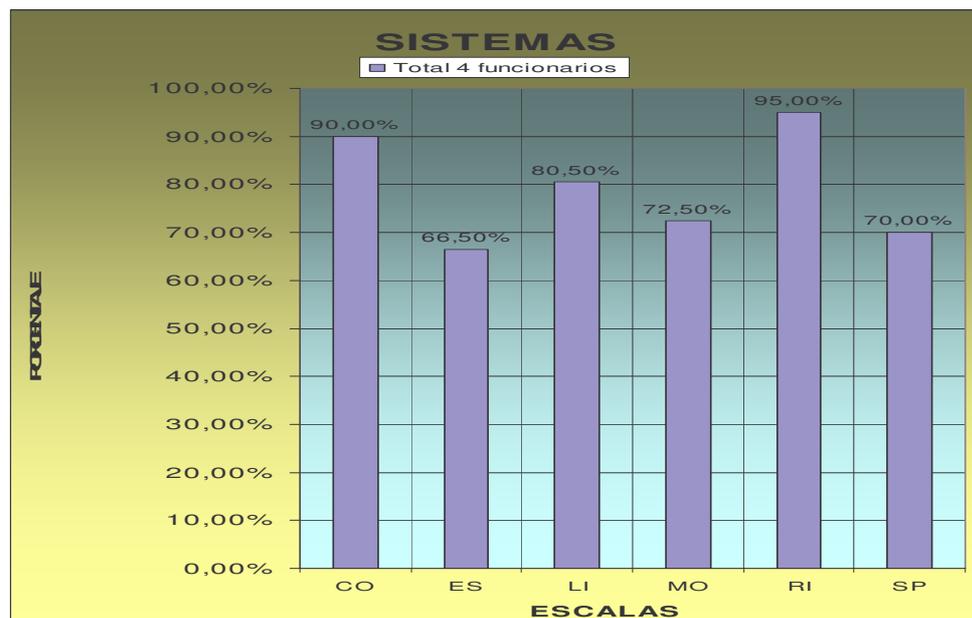
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Sistemas



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 3

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 3

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

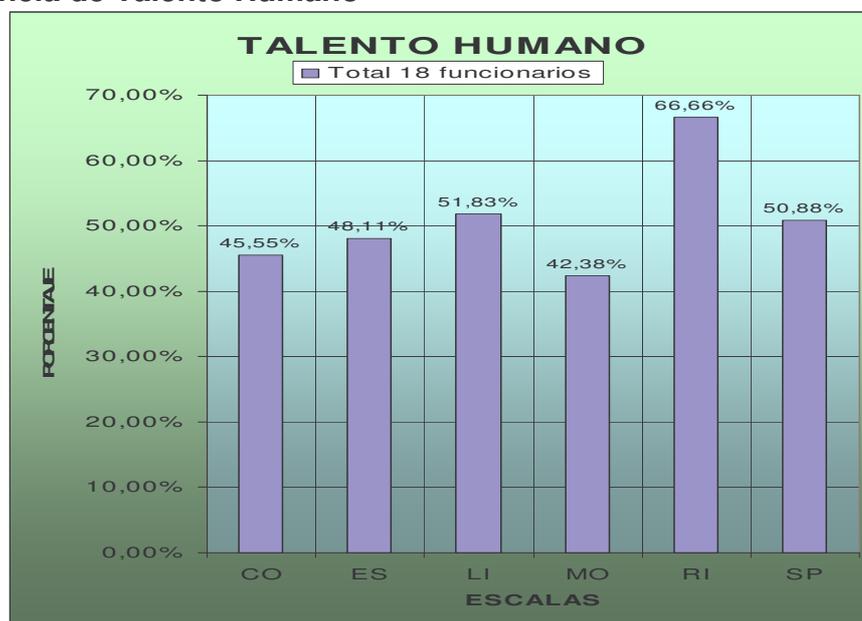
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 3

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dependencia de Talento Humano



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

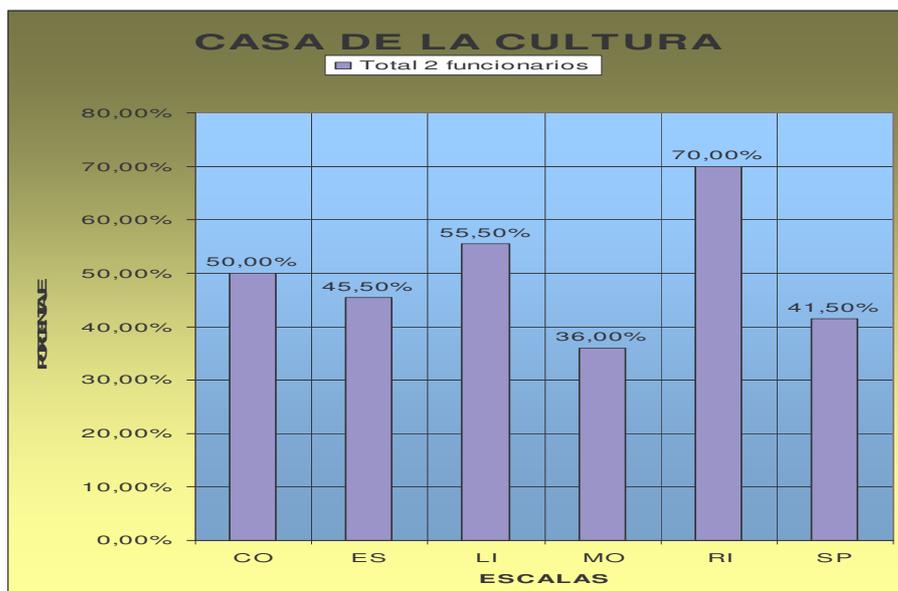
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Casa de la Cultura



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

ESTRUCTURA(ES)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

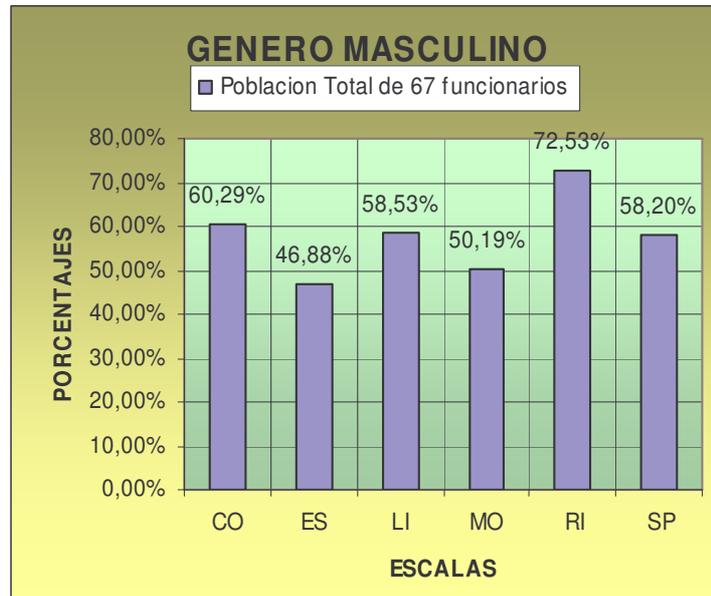
Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

Esta dependencia en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

4.4.9 Interpretación de Resultados por Género

Género Masculino



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

El personal de género masculino en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

El personal de género masculino en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

El personal de género masculino en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

El personal de género masculino en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

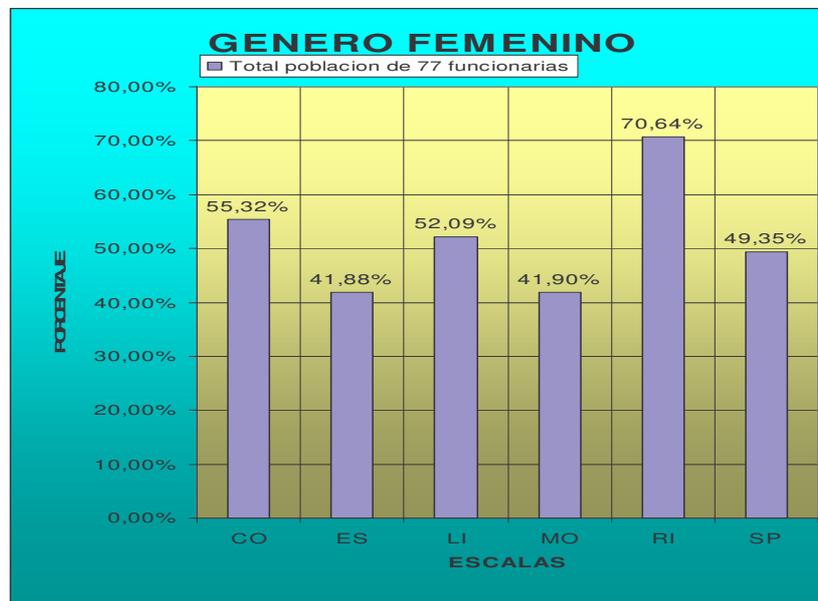
El personal de género masculino en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

El personal de género masculino en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR GÉNEROS

Género Femenino



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

El personal de género femenino en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

El personal de género femenino en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

El personal de género femenino en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

El personal de género femenino en esta escala se encuentra en el NIVEL- 1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

El personal de género femenino en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

El personal de género femenino en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

4.4.10 Interpretación de Resultados por Trabajo Desempeñado

Nivel Directivo



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

El personal de nivel directivo en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

ESTRUCTURA(ES)

El personal de nivel directivo en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

El personal de nivel directivo en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

El personal de nivel directivo en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

El personal de nivel directivo en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

El personal de nivel directivo en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Nivel Profesionales



COMUNICACIÓN (CO)

El personal de nivel profesional en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

El personal de nivel profesional en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

El personal de nivel profesional en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

El personal de nivel profesional en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

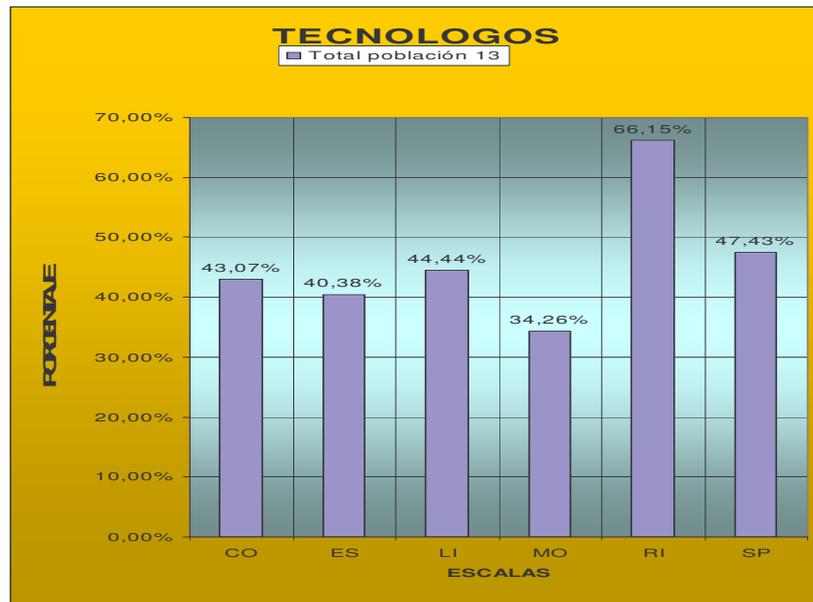
El personal de nivel profesional en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

El personal de nivel profesional en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Nivel Tecnológico



Fuente: Esta investigación
COMUNICACIÓN (CO)

El personal del nivel tecnológico en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

ESTRUCTURA(ES)

El personal del nivel tecnológico se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

El personal del nivel tecnológico en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

MOTIVACIÓN (MO)

El personal del nivel tecnológico en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

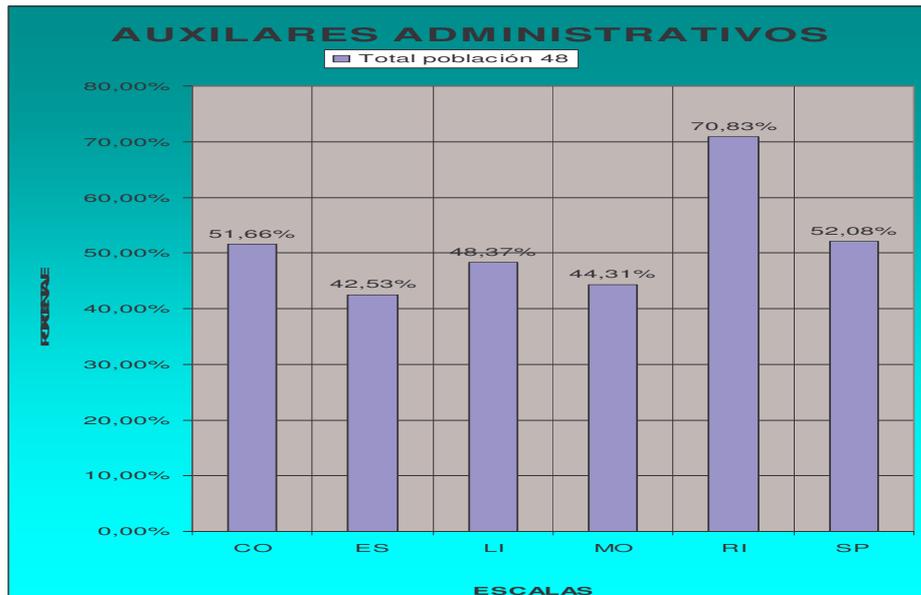
El personal del nivel tecnológico en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

El personal del nivel tecnológico en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Nivel Auxiliar Administrativos



COMUNICACIÓN (CO)

El personal auxiliar administrativo en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

El personal auxiliar administrativo en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

El personal auxiliar administrativo en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

MOTIVACIÓN (MO)

El personal auxiliar administrativo en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

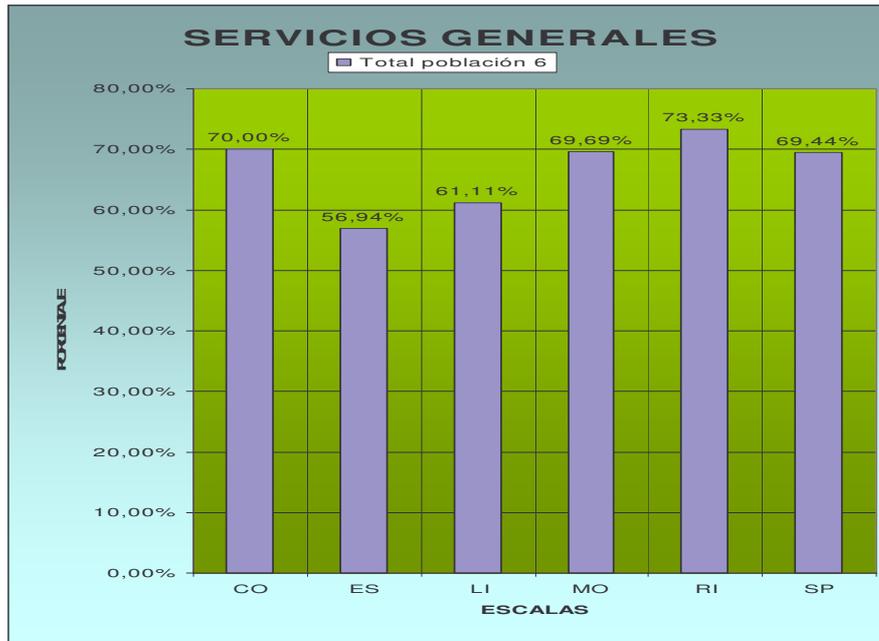
El personal auxiliar administrativo en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

El personal auxiliar administrativo en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Nivel de Servicios Generales



COMUNICACIÓN (CO)

El personal de servicios generales en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

ESTRUCTURA(ES)

El personal de servicios generales en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

LIDERAZGO (LI)

El personal de servicios generales en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

El personal de servicios generales en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

El personal de servicios generales en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

El personal de servicios generales en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

4.4.11 Interpretación de Resultados por Edad

Edad Correspondiente Entre 21 A 30 Años



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

La población comprendida entre 21 y 30 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

La población comprendida entre 21 y 30 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

La población comprendida entre 21 y 30 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

La población comprendida entre 21 y 30 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

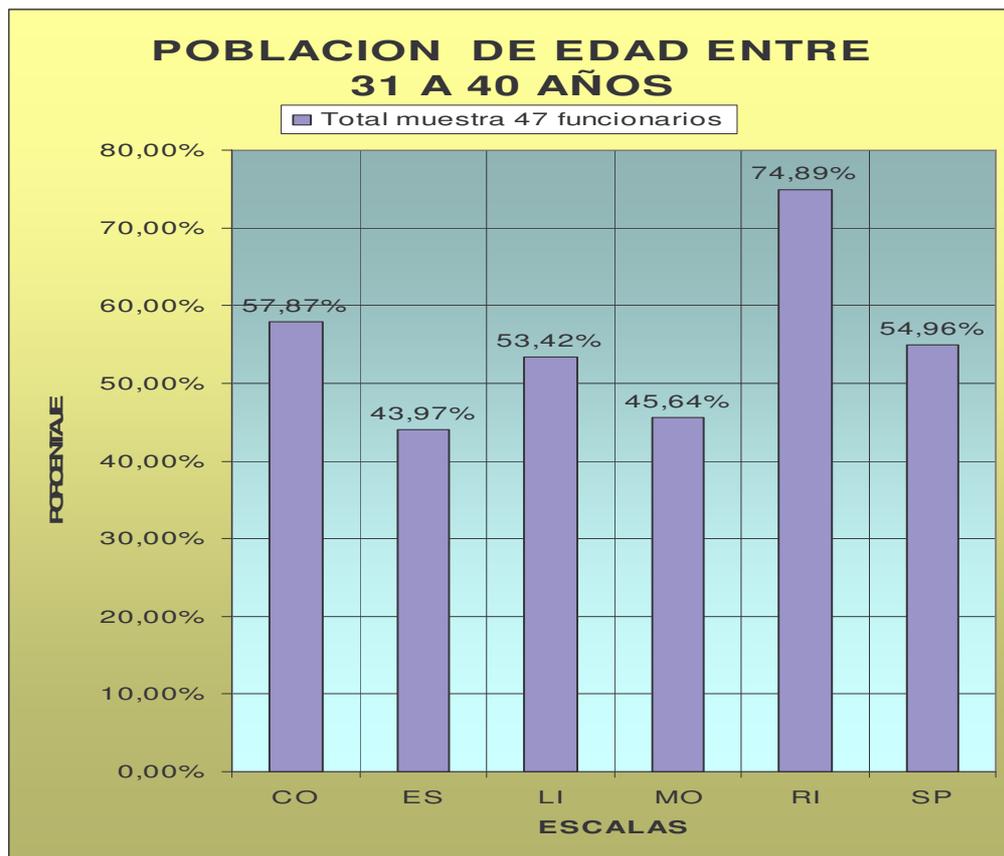
La población comprendida entre 21 y 30 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

La población comprendida entre 21 y 30 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -2

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR EDADES

Edad Correspondiente Entre 31 A 40 Años



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

La población comprendida entre 31 y 40 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

La población comprendida entre 31 y 40 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

La población comprendida entre 31 y 40 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

La población comprendida entre 31 y 40 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

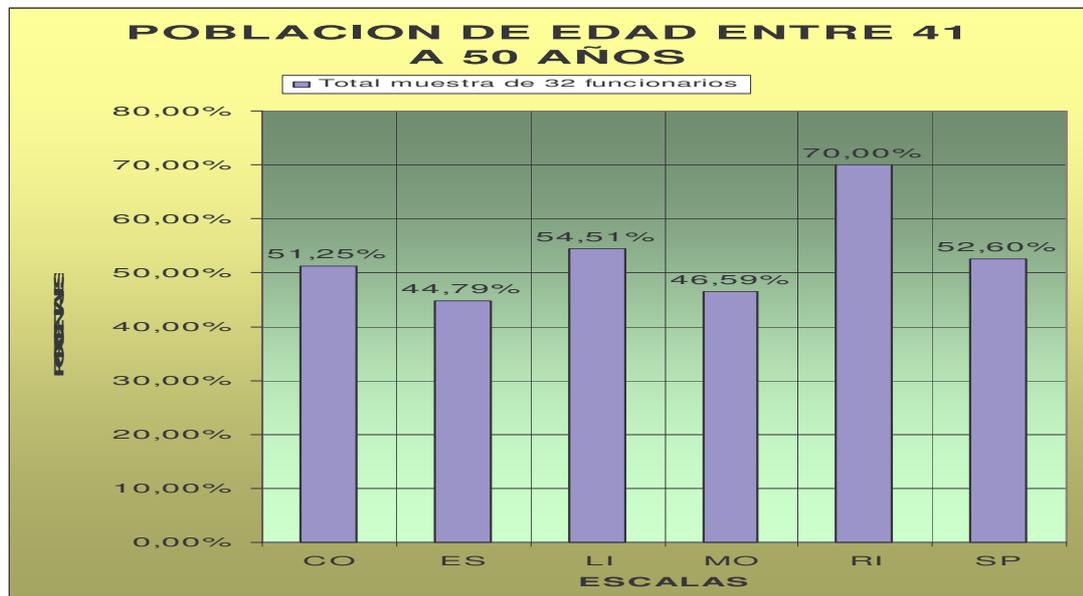
La población comprendida entre 31 y 40 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

La población comprendida entre 31 y 40 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Edad Correspondiente Entre 41 A 50 Años



Fuente: Esta investigación

COMUNICACIÓN (CO)

La población comprendida entre 31 y 50 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

La población comprendida entre 31 y 50 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

La población comprendida entre 31 y 50 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

La población comprendida entre 31 y 50 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

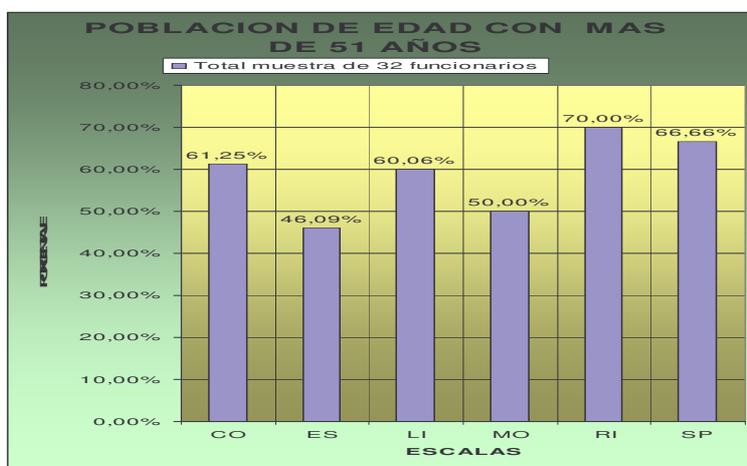
La población comprendida entre 31 y 50 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

La población comprendida entre 31 y 50 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Edad Correspondiente a un Rango de Mas de 50 Años



COMUNICACIÓN (CO)

La población comprendida entre personas mayores de 51 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

ESTRUCTURA(ES)

La población comprendida entre personas mayores de 51 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

LIDERAZGO (LI)

La población comprendida entre personas mayores de 51 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 1

MOTIVACIÓN (MO)

La población comprendida entre personas mayores de 51 años en esta escala se encuentra en el NIVEL -1

RELACIONES INTERPERSONALES (RI)

La población comprendida entre personas mayores de 51 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

SENTIDO DE PERTENENCIA (SP)

La población comprendida entre personas mayores de 51 años en esta escala se encuentra en el NIVEL 2

4.5 FASE CINCO: OPORTUNIDADES DE MEJORA Y CONCLUSIONES

4.5.1 Oportunidades de mejora para el personal de la sed, a partir de la aplicación del modelo “ALPHA”

Programa de Bienestar Social SED (Desarrollo de competencias)

Teniendo en cuenta que las diferencias individuales están en función de una gran cantidad de variables tanto físicas, biológicas como sociales; las cuales tienen una explicación en el constructo de la personalidad. Es importante aportar elementos estudiados por el campo Organizacional, referidas a la Función Cognitiva, una suerte de diez pasos lógicos y secuenciales que facilitan el aprendizaje y ayudan a alcanzar niveles de respuestas de importancia significativa y que de ser debidamente comprendidos, interiorizados y reforzados pueden lograr en las personas un desarrollo laboral extraordinario, estos pasos son: Percepción, atención, observación, imaginación, descripción, comparación, clasificación, análisis, memorización y el razonamiento, éste último dividido en inducción y deducción.

Ahora todos estos conceptos pueden introducirse o continuar desarrollándose en la gerencia del Talento Humano en la SED, orientando al perfeccionamiento de las competencias, esos talentos propios del individuo pueden ubicarse en varias categorías o niveles de madurez facilitando el emplazamiento del empleado en el lugar donde será más productivo, así como los esfuerzos que deberán hacer en conjunto (SED -trabajador) para desarrollar aquel talento poco explotado.

PROCESO 1

Para que el empleado pueda integrarse al proceso productivo de forma óptima debe percibir primero el proceso en sí, esto solo se logra si el proceso es lo suficientemente interesante para llamar la atención del individuo, una vez así este debe orientar su atención en él siendo capaz de aislarlo y visualizarlo en su totalidad a través de la observación de sus diferentes pasos, como el proceso forma parte del todo debe ofrecérsele suficiente información para que el trabajador logre imaginar los pros y los contras que posee la labor a realizar, lo que afecta de manera positiva o negativa la manera en que él realice su trabajo, cumpliéndose los primeros cuatro pasos -los más básicos- de la función cognitiva, los cuales son suficientes para labores eminentemente operativas y que no requieran del empleo de información previamente adquirida.

Para poseer empleados capaces de orientar a otros ejerciendo una función de formar Líderes, es importante orientar esfuerzos no solo en ofrecer el vocabulario técnico ideal, sino aquellos ejemplos propios y suficientes del entorno donde se realiza el proceso para que el trabajador sea capaz de describirlo sin distorsionar la esencia del mismo y al hacerlo sea capaz de compararlo con procesos similares, o no, que puedan ilustrar su importancia, a través de la clasificación coherente y precisa de los mismos.

Pero como la escala del conocimiento va en ascenso y ser operativo es importante pero no suficiente, a todo individuo se le debe capacitar para desarrollar su capacidad de análisis, basada en los datos que ha logrado conocer y memorizar a lo largo de su experiencia y que le permiten razonar de manera concienzuda las estrategias que pondrá en marcha para optimizar procesos en beneficio de la organización. En ese ejercicio del razonamiento sistemático debe hacerse hincapié en la deducción de las respuestas, pues ello ocurre cuando se conocen ampliamente los escenarios, principio necesario para contar con un empleado eficiente y eficaz dentro de SED.

Lo anterior permite suponer que la función cognitiva planteada por la psicología como los pasos propios que realiza un individuo para alcanzar un conocimiento son también -y deben ser- aplicables al desarrollo del potencial de nuestro personal, vinculando estos diez pasos con los niveles de conocimiento que un empleado debe poseer, manejar y practicar en cualquier cargo que ocupe dentro de la organización de acuerdo a las responsabilidades que se le asignen.

PROCESO 2

Con frecuencia los programas de desarrollo de competencias son entendidos como un compendio de cursos y talleres que, una vez experimentados por el empleado, serán suficientes para alcanzar la madurez que requiere un talento en particular, lo cual no sólo resulta ingenuo sino que es a su vez completamente falso. Por eso es fácil observar como el empleado puede haber percibido la importancia del mismo(capacitaciones, talleres), pero su atención se enfocó más a detalles distintos a los de su contenido evitando observarlo a profundidad e imaginar su inserción en el proceso al que corresponde en la empresa, por lo que se ven afectados los demás pasos de la cadena.

SED tiene que hacer seguimiento al adiestramiento o inducción impartida, de hecho la mayoría considera suficiente el hecho de haberlo ofrecido y es por ello que la capacitación termina convirtiéndose en un gasto y no en una inversión.

Aunque no puede negarse el éxito de empleados que han aprovechado con creces la inversión que en ellos han hecho en el desarrollo de sus competencias a través de un adiestramiento sistemático, al estudiar estos ejemplos se observa no sólo el respeto de la función cognitiva por parte del trabajador, ya sea de manera consciente o no, sino que su capacidad de memorización del contenido le permite razonar de tal manera que logra vincular lo aprendido con la empresa - e incluso con su desempeño - ya sea por inducción o deducción. Si esto es realizado por los individuos exitosos, ¿por qué no aplicarlo a los programas de mejora del desempeño?

Lo que se pretende establecer con este proyecto es incluir elementos propios del campo psicológico organizacional al complejo mundo de la administración del recurso humano, mientras más se conozca a la gente, más cerca se está del éxito, por lo que no se trata sólo del desarrollo de técnicas para supervisar, motivar o compensar a las personas, además de ello deben orientarse esfuerzos a facilitar el desarrollo del individuo desde su raíz, a través del conocimiento, así y sólo así se podrá construir la Empresa de ese futuro inmediato que espera ser explorado.

4.5.2 Desarrollo del Programa de Bienestar Social

Con el firme propósito de brindar mayor cubrimiento al área de gestión del Talento Humano, además de su interés por propender por un bienestar social a los funcionarios que les permita una mejor calidad de vida laboral, para SED se pretende realizar las siguientes actividades que cubren el área social, de

orientación familiar, artística y cultural, recreativa y deportiva con el desarrollo de los siguientes programas:

(Es importante mencionar que la SED no cuenta con un programa de bienestar social, y de una oficina responsable de dicha función)

ÁREA SOCIAL

PROGRAMA
Día Internacional de la Mujer
Día de la Secretaria
Día de la familia
Día del Niño
Día del Trabajo
Día de la Madre
Día del Padre

ÁREA DE ORIENTACIÓN FAMILIAR

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Consultas Familiares	Orientación y asesoría espiritual
Orientación	Charla Espiritual

ÁREA ARTÍSTICA Y CULTURAL

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Exposiciones(Exaltar los valores artísticos de los Funcionarios)	Pintura Caricatura Artesanía
Presentación	Obra de Teatro

ÁREA RECREATIVA Y DEPORTIVA

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Olimpiadas Deportivas funcionarios SED	Ajedrez Fútbol
Juego de Sapo	Basquetbol categoría femenino, masculino y mixto

ÁREA CAPACITACIÓN (ENTORNO A LA FUNCIÓN ESPECÍFICA)

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Sistema	Cursos teórico - Práctico para

	funcionarios
Gestión Financiera	Curso Intensivo
Gerencia del Servicio	Curso Intensivo
Gestión de Proyectos	Curso Intensivo
Informática PAGO - Web	Cursos teórico - Práctico para funcionarios
Gestión Ambiental	Curso Intensivo

4.5.3 Sistema de Estímulos

Teniendo en cuenta la importancia de estímulos para los funcionarios SED, se proponen suplir los vacíos sobre la materia y lograr motivar el recurso humano de la entidad, a través del reconocimiento y el otorgamiento de incentivos tales como:

ADECUACIÓN DEL ÁREA LABORAL: Busca Dotar a los funcionarios SED de las herramientas necesarias que les permita alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia en su desempeño. Se sugiere la Dotación de equipos de oficina y muebles y enseres y redistribución del espacio y señalización.

MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES: Proporcionar a los funcionarios SED las herramientas fundamentales para aprender a fluir exitosamente frente a los inevitables conflictos a través de seminarios – talleres.

MANEJO STRESS: Brindar las técnicas necesarias que propicien el mejoramiento de la armonía, el equilibrio el bienestar y salud de los funcionarios SED. Se propone realización de talleres en convenio con la A.R.P.

MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL: Proporcionar herramientas a los funcionarios SED que le permitan ser más productivos a través de la motivación y desarrollo personal. Desarrollo de seminario – taller.

RELACIONES HUMANAS: Brindar herramientas que permitan a los funcionarios SED ofrecer un servicio excelente con base en la misión, visión, principios y valores propios de la entidad. Capacitación a través de seminario – taller.

INCENTIVOS PECUNIARIOS: Motivar a los Equipos de Trabajo para lograr los niveles de excelencia para cumplir con la misión y visión de la entidad. Otorgamiento de hasta 5 salarios mínimos mensuales legales vigentes para los grupos de trabajo inscritos que cumplan los lineamientos establecidos por el comité de incentivos.

INCENTIVOS NO PECUNIARIOS: Reconocer el desempeño laboral de quienes logren niveles de excelencia a través de becas educación NO formal; participación de proyectos especiales; turismo social; reconocimiento público a la labor y financiación de investigación.

PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES: Organizar e implementar actividades dirigidas a los funcionarios de SED para suplir las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje con el fin de mejorar los niveles de Salud, Vivienda, Recreación, Cultura y Educación desarrollando actividades tales como celebración del día de la familia, día del niño, novena de aguinaldos y caminatas ecológicas y con recursos en convenio con las ARP, cajas de compensación, clubes sociales.

4.5.4 Plan Estratégico a Desarrollar en SED

PROCESO 1:

FASE 1

Evaluación y Orientación de personal:

Observación del trabajo directamente dependencia por dependencia y la posterior entrevista con coordinadores y trabajadores para la determinación de requisitos físicos, mentales, de formación y otros.

Determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo.

Desarrollo de Técnicas de entrevistas, escalas de valoración, y test psicológicos para valorar habilidades y aptitudes.

Realización de Dinámicas de grupo y técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de personal.

Realización de pruebas aptitudinales, de personalidad, de motivación, y de adecuación al puesto de trabajo.

Evaluación de condiciones específicas: peligrosidad, armas, conducción, autocontrol, tolerancia al estrés; Realización de informes de evaluación; Evaluación del Potencial; Análisis de necesidades en el trabajo, Orientación profesional.

Estas Acciones permitirán tener una visión global de todo el personal de SED en cuanto a su idoneidad, nivel de motivación, identidad empresarial entre otros.

FASE 2

Formación y Desarrollo del personal:

Análisis de necesidades formativas; Diseño e impartición de programas y acciones Normativas.

Organización de los programas de Formación. Dirección e implementación de dichos programas en mejora cualitativa de los Recursos Humanos.
Medición de resultados a través del impacto de estos programas en el grupo (dependencia) y en SED.

FASE 3

Condiciones de Trabajo y Salud:

(Salud Ocupacional).

Capacitación en la mejora de las condiciones de trabajo; Seguridad e Higiene en el Trabajo, Desarrollo de Programas Preventivos y estudios para la prevención de

riesgos. Reconocimientos Psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos.

Detección e intervención en Psicopatologías con Inadaptación Laboral (Aspectos referidos a las condiciones estructurales del trabajo y a la forma de intervenir para su prevención, tratamiento y mejora de las condiciones, con un enfoque que entronca la estructura organizativa y el individuo)

Organización y desarrollo de Recursos Humanos:
Organización, Estructuras y procesos de trabajo;
Comunicación interpersonal formal e informal;
Programas de motivación-, Cambio de conducta organizativa;
Análisis de necesidades en el trabajo;
Satisfacción Laboral,
Cultura organizativa
Resolución de problemáticas individuales con incidencia laboral, desempeño,
Conflicto y Negociación

PROCESO 2

CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Teniendo en cuenta, que SED S.A. depende para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

La administración de Recursos Humanos, con la creación de Bienestar Social tendrá como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos como tal.

La capacitación auxilia a los miembros de SED, a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Esta capacitación se debe dar a todos los niveles, ya que constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Así La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación en SED, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Este tipo de entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación?

Esta capacitación debe presentarse por cada una de las dependencias de SED fijando unos objetivos concretos y medibles, siendo esta la base que determina las necesidades de capacitación

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto el área encargada del Talento Humano se ofrece como un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del coordinador o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de

capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a dar determinada capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otras.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de Coordinadores y Directores: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con coordinadores, directores y gerente de áreas: Contactos directos con coordinadores, directores de áreas respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones de Áreas: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación se puede llevar a cabo ya la capacitación. Las técnicas de capacitación que se adecua a SED son las siguientes:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

- Es relativamente económica: los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

- El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias. Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los

puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

TEMAS PARA CAPACITACIONES DE DESARROLLO PERSONAL

Algunos temas para capacitaciones por conferencias:

RELACIONES INTERPERSONALES Y SERVICIO AL CLIENTE
COMUNICACIÓN
IDENTIDAD INSTITUCIONAL
CLIMA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO PROACTIVO
MENTE SANA EN CUERPO SANO

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Motivación para el cambio

Para cambiar hay que entender primero qué es cambiar, ya que este término significa que voy a modificar mi forma común y tradicional, se va a truncar un modo de vida para iniciar otra, siempre pensando en el progreso personal y en el beneficio interno y externo del ser humano.

Todo cambio requiere modificar nuestra conducta, nuestro comportamiento y hacer una revisión austera y franca de nuestro quehacer como personas. En este sentido la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda

continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

* El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

* El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

* El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

La motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, SED esta en el proceso de valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permiten disponer de una fuerza de trabajo suficientemente

motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

PROYECTO EMPLEADO SED

Teniendo en cuenta que desde la psicología, la motivación está dirigida al estudio de todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuales son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos.

Proponemos una serie de motivantes laborales manejados desde el programa de Bienestar social, que sin necesidad de un costo para la empresa desembocarán en una mejor calidad del trabajo, ya que un trabajador satisfecho, en un ambiente laboral adecuado genera calidad de empresa en sus servicios.

- Premiación de acuerdo a los niveles de desempeño en cada dependencia. Premiar cada mes al mejor trabajador por parte de su jefe inmediato desde el programa de bienestar social con reconocimiento de SED de acuerdo a su desempeño, puntualidad, buenas relaciones personales, dedicación al trabajo (en una misma dependencia pueden haber dos o más personas premiadas)

La premiación no solo puede ser un reconocimiento oficial, sino también la posibilidad de ofrecerle la oportunidad de una capacitación al final del contrato etc.

- Reconocimiento a los integrantes de SED que estén de cumpleaños, no solo partir de una hoja volante de los cumpleaños del mes sino un reconocimiento directo (oficio firmado por jefe inmediato).
- Reconocimiento aquellos eventos de superación personal (diplomados, postgrados, etc.)
- Reconocimiento de eventos familiares del empleado importantes como nacimientos de hijos, matrimonio etc.

- Reconocimiento mensual a las oficinas por aseo, organización, eficiencia etc.

PROGRAMA DESCUBRE TUS TALENTOS INNATOS

Es un sub-programa dentro del programa motivacional, que tiene como objetivo a través de aplicaciones de pruebas psicotécnicas, descubrir nuevas habilidades y capacidades del empleado. Estas nuevas capacidades, por lo general benefician en doble impacto tanto al empleado como a SED en el sentido que pueden ser utilizadas para beneficio de la organización.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DEL TIEMPO LIBRE

Educación de objetivos de vida. Es importante reconocer, que a medida que pasan los años, la mayoría del personal, sobre todo de planta, se evidencia una disminución de objetivos relacionados no solo en el plano laboral, sino familiar y personal, esto se ve reflejado en la baja calidad del trabajo, en los niveles altos de estrés, y en las malas relaciones interpersonales.

Todo esto hace crear, la importancia no solo de entrevistas, y aplicación de pruebas a cada miembro de la institución, sino de un programa de orientación personal encaminado a la renovación de las perspectivas de vida. Esto beneficiará a SED en tanto se verá un personal más motivado por su trabajo.

PROGRAMA ESTADO FÍSICO-MENTAL. CÓMO PONERSE EN FORMA PARA SER UN LÍDER COMPETITIVO

Este programa tiene como objetivo la realización de talleres anti-stress para el personal. De acuerdo a cada oficina se planteará un taller de estrés específico, en un tiempo determinado. Se espera que haya un taller cada mes a dos meses por oficina.

Todos los talleres anti-stress tendrán una metodología de trabajo físico y mental.

IDENTIDAD LABORAL

Es lo que permite al empleado sentirse identificado con las políticas de la institución donde el labora, en este caso SED, ya que encuentra que los intereses de él y los de la empresa van de la mano. En este sentido planteamos una propuesta dirigida al personal.

PERIÓDICO SED UN RETO AL FUTURO

Primero para que el personal tenga un sentido de pertenencia, tiene que conocer a su institución desde las políticas de la institución, en cuanto a su misión, visión etc. hasta las actividades concernientes a SED. Por tanto se pretende elaborar una cartilla (PERIÓDICO) sencilla (que puede publicarse a través del portal en internet) que recoja información concerniente a la misión, visión, a los últimos adelantos de SED desde todas sus dependencias, nuevas resoluciones, concursos, entre otros. Que tenga una perspectiva desde un nivel social, acontecimientos importantes (cumpleaños, reconocimientos a los más destacados empleados, a las más destacadas oficinas).

Esta cartilla puede ser de difusión mensual tanto para el personal interno de la compañía como para las personas externas a ella. El costo de elaboración sería muy bajo y los beneficios enormes.

PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD PROFESIONAL

Es un programa encaminado a motivar al personal a la prevención de riesgos profesionales, a la importancia de asegurarse contra riesgos profesionales.

También se encaminará a ser prevención a nivel de salud física y mental. Este programa se sustentará en planillas de prevención de riesgos, en conferencias cortas y demostrativas de la importancia de la salud laboral.

Se pueden realizar folletos a la prevención del estrés, al manejo de la angustia, al manejo de patologías de orden clínico, que afectan el ambiente laboral.

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

El Programa de Salud Ocupacional de la empresa SED garantizará un ambiente de trabajo sano, seguro y amable que contribuya a la realización de los funcionarios como seres humanos y le permita a la entidad cumplir su misión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reducir la incidencia de las enfermedades profesionales
- Reducir la incidencia de los accidentes de trabajo.
- Capacitar a los funcionarios en el control de riesgos profesionales.
- Mitigar las consecuencias de las urgencias y emergencias.
- Fomentar estilos de vida y trabajo saludables

POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL.

La empresa debe ser consciente de la importancia, beneficio y cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional, se debe comprometer para llevar a cabo las actividades tendientes a promover la salud y prevenir accidentes de trabajo, en todos sus campos: Higiene y Seguridad Industrial, Medicina Preventiva y del Trabajo, Comité Paritario de Salud Ocupacional, Medio Ambiente, capacitación en fomentos de estilos saludables de vida y trabajo, que le garantice a los trabajadores el pleno desarrollo en su ambiente laboral, de conformidad con las normas legales vigentes.

El trabajador es el más preciado recurso en esta empresa, por esto no se escatimará esfuerzo alguno para facilitarle óptimas condiciones laborales que se traduzcan en bienestar físico, mental y social; estamos comprometidos con los retos que el nuevo milenio nos impone ¡Calidad, Eficiencia, Productividad y Excelencia!

Estableciendo las actividades de Promoción y Prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo, que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, sicosociales, de saneamiento y de seguridad. Fijar las prestaciones de atención de salud de los trabajadores y las prestaciones económicas por incapacidad temporal a que haya lugar frente a las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional.

Reconocer y pagar a los a filiados las prestaciones económicas por incapacidad permanente parcial y invalidez, que se deriven de las contingencias de accidente de trabajo o enfermedad profesional y muerte de origen profesional.

Fortalecer las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgos ocupacionales.

Comité Paritario de Salud Ocupacional

Creación del Comité Paritario de Salud Ocupacional de SED, que se constituirá por representantes principales y sus respectivos suplentes. Este Comité es el encargado de ser vigía en caso de riesgos, emergencias y primeros auxilios.
Panorama de riesgos

El Panorama de Factores de Riesgo es el resultado de la aplicación de técnicas y procedimientos para la recolección de información sobre los factores de riesgo laboral, la intensidad de exposición a que están sometidos los distintos grupos de trabajadores, así como los controles existentes al momento de la evaluación.

La identificación de los factores de riesgo, es una labor que exige conocimiento en Salud Ocupacional y, por tanto, debe ser realizada por el equipo de salud ocupacional de la Red, en coordinación con la ARP.

Clasificación de factores de riesgo

Los factores de riesgo se clasifican en la siguiente forma:

- * FÍSICOS
- * BIOLÓGICOS
- * ERGONÓMICOS
- * PSICOSOCIAL
- * DE INSEGURIDAD
- * DE SANEAMIENTO BÁSICO Y MEDIO AMBIENTE

FÍSICOS: Son los factores de riesgo que se generan en el medio ambiente laboral de naturaleza física que cuando entran en contacto con las personas puede tener efectos nocivos sobre su salud dependiendo de la intensidad y exposición. Estos factores de riesgo son:

Ruido y Vibraciones
 Presiones anormales
 Temperaturas extremas (calor - frío)
 Iluminación
 Radiaciones ionizantes y no ionizantes

Los efectos que producen estos factores son:

Ruido y Vibración	Hipoacusia neurosensorial Daños extraauditivos: hipertensión, alteraciones osteoarticulares
Radiaciones Ionizantes Y No Ionizantes	Daño hematopoyético, de piel, ocular, reproducción, cromosómico, quemaduras
Temperaturas Anormales	Golpe de calor, deshidratación, shock, alteraciones cardiovasculares y osteoarticulares
Iluminación Inadecuada	Fatiga visual, deslumbramiento, Accidentes
Presiones Anormales	Síndrome de descompresión, Síndrome de las alturas, hipoxia

- QUÍMICOS Toda sustancia orgánica e inorgánica, natural o sintética que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso, puede incorporarse al aire ambiente en forma de polvos, humos, gases, o vapores, con efectos irritantes, corrosivos, asfixiantes, tóxicos y en cantidades que tengan probabilidades de lesionar la salud de las personas que entran en contacto con ellas.

Gases y vapores
 Aerosoles
 Partículas sólidas (polvos, humos, fibras)
 Partículas líquidas (nieblas, rocíos)
 Líquidos
 Sólidos

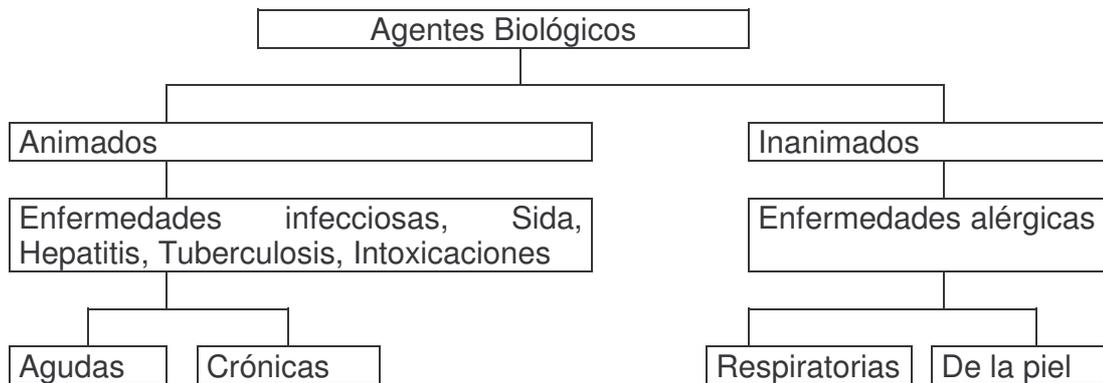
Los efectos que producen dependiendo del tipo de sustancia, son:

Corrosivos	Dstrucción de los tejidos sobre los que actúa el tóxico
Irritantes	Irritación de la piel o las mucosas en contacto con el tóxico
Neumoconioticos	Alteración pulmonar por partículas sólidas
Asfixiantes	Desplazamiento del oxígeno del aire, o alteración de los mecanismos oxidativos biológicos
Anestésicos Y Narcóticos	Depresión del sistema nervioso central. Generalmente el efecto desaparece cuando desaparece el contaminante
Sensibilizantes	Efecto alérgico del contaminante ante la presencia del tóxico, aunque sea en pequeñísimas cantidades
Cancerígenos, Mutágenos Y Teratogénicos	Producción de cáncer, modificaciones hereditarias y malformaciones en la descendencia respectivamente
Sistémicos	Alteraciones de órganos o sistemas específicos (Hígado, Riñón, etc.)

- BIOLÓGICOS

Están constituidos por un conjunto de microorganismos, toxinas, secreciones biológicas, tejidos y órganos corporales humanos, animales y vegetales, presentes en determinados ambientes laborales, que al entrar en contacto con el organismo pueden desencadenar enfermedades infectocontagiosas, reacciones alérgicas o también intoxicaciones. Son susceptibles de encontrarse en servicios sanitarios, cocinas, comedores, cambiaderos de ropa, depósito de materias primas de origen animal o vegetal y en sus procesos, en desechos líquidos y sólidos y en instrumentos de atención en salud.

Animados
 Virus y Riquetsias
 Bacterias
 Parásitos
 Hongos
 Animales
 Inanimados
 Agentes de origen animal
 Agentes de origen vegetal
 Los efectos de estos factores de riesgo son:



ERGONÓMICOS

Se consideran todos aquellos elementos relacionados con la carga física de trabajo, con las posturas de trabajo, con los movimientos, con los esfuerzos para el movimiento de cargas y en general aquellos que pueden provocar fatiga física o lesiones en el sistema osteomuscular. Los factores que se tienen en cuenta son:

- Sobre esfuerzo físico
- Manejo de cargas
- Posturas
- Del entorno de trabajo
- Sillas
- Comandos
- Superficies y relaciones de trabajo

Los efectos que produce son:

Traumáticos	DESGARROS Ruptura de tejidos LUXACIONES Pérdida de la relación articular ESGUINCES Lesiones ligamento, membrana, cápsula articular OTRAS Vascular, Neurológico
Inflamatorios	TENDINÍTIS Inflamación de los tendones BURSÍTIS Inflamación bolsa sinovial SINOVÍTIS Inflamación membrana sinovial ARTRITIS Inflamación articulaciones
Degenerativos	OSTEOPOROSIS Degeneración ósea OSTEOLÍISIS Destrucción del hueso

PSICOSOCIALES

Se caracteriza por encontrarse presente en aquellos aspectos relacionados con el proceso de trabajo y las modalidades de gestión administrativa (Seguro Social, 1995 b) que pueden provocar carga psíquica, lo cual a su vez puede generar como consecuencia fatiga mental, alteraciones de la conducta y reacciones de tipo fisiológico. Estos factores son:

Ritmo de trabajo
 Planeación de las tareas
 Incentivos por producción
 Sobrecarga de trabajo cuantitativa o cualitativa
 Dificultad para la comunicación
 Conflictos de autoridad
 Los efectos que producen son:



De Inseguridad

Son los factores de riesgo presentes en la empresa derivados de las condiciones:

Mecánicas (maquinas, equipos y herramientas): Aquellas condiciones peligrosas originadas en un mecanismo, equipo u objeto, que al entrar en contacto, golpear o atrapar a una persona le pueden provocar un daño físico.

Se encuentran en gran cantidad de partes de una empresa, pues son derivados de aspectos como el diseño, el tamaño, la velocidad de operación, el modelo del equipo, el prototipo tecnológico, la procedencia geográfica, la forma como fue instalado, el tipo de mantenimiento, etc. Estos son:

- Punto de transmisión de fuerza
- Punto de operación
- Sistema de alimentación de la maquina

Eléctricos: Están constituidos por los sistemas eléctricos de los equipos, máquinas e instalaciones locativas, que cuando entran en contacto con las personas les pueden ocasionar quemaduras, choque o fibrilación ventricular, de acuerdo con la intensidad y el tiempo de contacto. Son los siguientes:

- Líneas conductoras sin entubar
- Empalmes defectuosos
- Cajas, interruptores y tomas sin cubrir
- Sin instalaciones eléctricas de seguridad
- Electricidad dinámica
- Electricidad estática
- Sin conexión a tierra

Almacenamiento, transporte y manipulación de materiales: Se consideran los elementos, las sustancias, las fuentes de calor y los sistemas eléctricos que bajo ciertas circunstancias de inflamabilidad y combustibilidad pueden ocasionar incendios o explosiones, y a su vez pueden traer consecuencias de lesiones personales y daños materiales, equipos e instalaciones. Se considera aquí también los elementos que ayudan a contrarrestar estos factores, así:

- Arrumes elevados sin estibas
- Cargas no trabadas
- Cargas apoyadas contra muros
- Incompatibilidad fisicoquímica de materias primas
- Carencia de ayudas mecánicas para levantamiento de cargas
- Movilización mecánica inadecuada

Incendios y explosiones: Se consideran los elementos, las sustancias, las fuentes de calor y los sistemas eléctricos que bajo ciertas circunstancias de inflamabilidad y combustibilidad pueden ocasionar incendios o explosiones, y a su vez pueden

traer consecuencias de lesiones personales y daños materiales, equipos e instalaciones. Se considera aquí también los elementos que ayudan a contrarrestar estos factores, así:

- Sin sistema de extinción de incendios
- Extintores defectuosos
- Gabinets sin o con elementos defectuosos
- Extintores inadecuados
- Sin señalización ni demarcación
- Sin salidas de emergencia, obstaculizadas o sin señalización
- Sin brigadas contra incendio

Instalaciones locativas defectuosas: Se caracteriza por encontrarse presente en las estructuras de las construcciones y edificaciones y en el mantenimiento de las mismas, de tal manera que pueden ocasionar atrapamientos, caídas, golpes, y a su vez pueden provocar lesiones personales. Estos factores son:

- Techos defectuosos
- Pisos, escaleras, barandas defectuosas
- Muros, puertas, ventanas defectuosas
- Carencia o insuficiente demarcación
- Orden y aseo deficiente
- Hacinamiento de máquinas, equipos, bancos de trabajo y materiales
- Iluminación general deficiente
- Ventilación general deficiente
- Saneamiento básico y medio ambiente

Son factores de riesgo que están presentes en el medio ambiente laboral y derivados de las condiciones en el manejo de servicios, basuras, disposición de desechos, manipulación de alimentos, control de plagas y controles a nivel ambiental, los cuales inciden en la salud de la población trabajadora produciendo accidente de trabajo o enfermedad profesional. Estos factores de riesgo también inciden en la población general cuando no existe un control en la empresa, generando un gran problema de salud pública. Estos factores son:

- Disposición de basuras
- Suministro y disposición de aguas
- Servicios sanitarios
- Emisiones ambientales
- Inadecuada manipulación de alimentos
- Escalas para la Valoración del Riesgo de Peligrosidad

Se aplica para los riesgos Mecánicos, Eléctricos, Saneamiento básico y de Incendio, sin embargo, puede ser utilizado para valorar los factores de riesgo que son cuantificados mediante aparatos para determinar su grado de riesgo, mediante la utilización de estas escalas cualitativas y cuantitativas que nos permiten hacer un análisis y priorización.

Cada uno de estos riesgos debe quedar definido por el grado de peligrosidad, establecido por las variables:

CONSECUENCIAS

PROBABILIDAD

EXPOSICIÓN

SUB-PROGRAMAS

El enfoque epidemiológico de factores de riesgo, permite abordar la salud de los trabajadores desde la perspectiva de promoción de la salud y prevención de la enfermedad; es decir haciendo énfasis en el fomento de estilos de vida saludables y atacando la enfermedad antes de que ocurra o mitigando sus secuelas. Dentro del programa de salud ocupacional, estas acciones se realizan a través de los Subprogramas.

Subprograma de Medicina preventiva y del Trabajo

Tiene como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgo ocupacionales; ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones síquicas, físicas y manteniéndolo en aptitud de rendimiento laboral.

Objetivos

Propender por el mejorar y mantener las condiciones generales de salud y calidad de vida de los trabajadores.

Prevenir, hacer detección temprana y controlar las enfermedades generales y profesionales

Procurar la ubicación de cada trabajador, en el cargo acorde con sus condiciones sicofísicas.

Capacitar a los trabajadores en la detección de factores de riesgo, sus efectos sobre la salud y la forma de prevenirlos.

Actividades de Medicina del Trabajo

Los exámenes médicos ocupacionales, cuya importancia radica en determinar las condiciones físicas y psicológicas, que cada trabajador requiere para el desempeño del cargo. Para ello se utiliza la historia clínica ocupacional cuyo diligenciamiento y análisis permite además, implementar medidas de control de los factores de riesgo. Estos exámenes son:

Examen pre-ocupacional

Lo realiza la entidad de acuerdo a las normas vigentes, a toda persona que ingrese a la planta de la entidad, de acuerdo al perfil del cargo.

De acuerdo con la clasificación previa de actividades realizadas por los trabajadores de COMCAJA, se deben hacer los siguientes:

Labores		Énfasis
Trabajos de Oficina	Sistema osteomuscular	Visiometría
Trabajos de campo	Inmunizaciones	Salud mental
Cafetería y aseo	Laboratorio	
Mantenimiento	Visiometría	Audiometría

Exámenes médicos periódicos ocupacionales

Una vez al año.

Exámenes médicos de retiro

A cargo de la entidad.

Exámenes médicos de reubicación laboral

Con la asesoría de PREVIATEP. Esta actividad es responsabilidad del empleador.

*Rehabilitación física y profesional para trabajadores con secuelas de ATEP

En coordinación con la ARP

Actividades de Medicina Preventiva

Vigilancia del ausentismo laboral por causas de salud

Se denomina ausentismo laboral al número de horas dejadas de trabajar atribuibles a enfermedad profesional, enfermedad común, accidente de trabajo y consulta de salud.

Brigada de primeros auxilios

Tiene como propósito suministrar cuidados inmediatos y temporales a las personas víctimas de un accidente o enfermedad, mientras recibe atención médica adecuada e incluye, para lo cual se debe capacitar en:

- Valoración del paciente
- Signos vitales
- Respiración
- Reanimación cardio-respiratoria.
- Hemorragia
- Lesión cervical
- Shock
- Clasificación de lesiones, características y manejo

Además se debe contar con una dotación completa de botiquines de primeros auxilios

Subprograma de Higiene Industrial

Es el reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores de riesgo ambientales “originados en”o“por el lugar” de trabajo, que puedan causar enfermedad o accidentes entre los trabajadores.

Objetivos

Identificar y evaluar mediante estudios ambientales periódicos, los factores de riesgo que puedan afectar la salud de los trabajadores.

Intervenir y controlar los factores de riesgo detectados.

Actividades de higiene industrial

Intervención de los factores de riesgo a partir del panorama de riesgos

Monitoreo de los factores de riesgo en los puestos de trabajo

Plan de saneamiento básico ambiental.

En el caso de la empresa se refiere a las condiciones higiénicas de las instalaciones locativas, manipulación de alimentos y bebidas, manejo de desechos, mantenimiento de vehículos y control de la calidad del agua.

Subprograma de Seguridad Industrial

Conjunto de técnicas y actividades destinadas a la identificación y al control de los accidentes de trabajo.

Objetivos

Control de los actos inseguros y de condiciones ambientales potencialmente peligrosas, que pongan en riesgo la integridad del trabajador o los recursos de la entidad.

Actividades de seguridad industrial

Elaboración del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial. El cual debe estar ubicado en la empresa en lugar visible y debe ser conocido por los trabajadores. Planes de orden y aseo.

Todas las instalaciones deben permanecer en buenas condiciones de aseo y mantenimiento, los desperdicios y basuras deben recolectarse en recipientes diferentes, de acuerdo al tipo de material, para facilitar la labor de reciclaje. Dichos recipientes deben permanecer en lugares aislados hasta su disposición final.

Plan de emergencia

Los desastres naturales, los actos terroristas y los accidentes (causados por imponderables faltas de medidas de seguridad) desatan emergencias que no pocas veces resultan en pérdida de vidas humanas, lesiones graves y cuantiosos perjuicios materiales.

La mayor parte de estos hechos se suscitan de forma repentina y en general no hay un período de alarma en que puedan adoptarse medidas de protección, o dicho período es muy corto. Lo máximo que permite la tecnología actual es pronosticar ciertos desastres, solo unos pocos días antes de que sobrevengan. En consecuencia, el único medio eficaz de responder a un desastre, es mantener un estado de preparación permanente y para enfrentar un accidente de trabajo, contar con un programa eficiente de salud ocupacional

Plan de Mantenimiento

Es parte importante de los programas preventivos y por tanto, en algunos casos deben coordinarse con el programa de Salud Ocupacional. El mantenimiento es de dos clases: Preventivo y correctivo.

El mantenimiento preventivo es aquel que se hace a las máquinas o equipos, vehículos, elementos e instalaciones locativas, de acuerdo con el estimado de vida útil de sus componentes para evitar que ocurran daños, desperfectos o deterioro. El mantenimiento correctivo es aquel que se efectúa, una vez el daño se haya causado.

Todas las acciones de mantenimiento deben obedecer a un cronograma donde se determinen fechas puestos, áreas, elementos y responsables.

Monitoreo de puestos de incendio y extintores

Demarcación y Señalización

La señalización es una herramienta de seguridad que permite mediante una serie de estímulos condicionar la actuación del individuo que lo recibe, frente a unos riesgos determinados.

La demarcación de las áreas de trabajo, circulación de materiales, conducción de fluidos, almacenamiento y vías de evacuación debe hacerse de acuerdo a las normas vigentes.

Se entiende por señalización las indicaciones que, en conjunto y mediante una serie de estímulos, condicionan la actuación del individuo que las recibe, ante una circunstancia que se pretende resaltar.

Para que la señalización sea efectiva y cumpla su finalidad en la prevención de accidentes, debe:

Atraer la atención

Dar a conocer el mensaje con suficiente antelación

Ser clara y de interpretación única.

Posibilidad en la práctica de cumplir con lo indicado

La correcta señalización resulta eficaz como técnica de seguridad, pero no debe olvidarse que por sí misma, nunca elimina el riesgo. Su utilización indiscriminada puede convertirse en factor negativo al neutralizar o eliminar su eficacia. Por eso es conveniente utilizarla cuando:

No sea posible eliminar el riesgo en potencial o mediante el uso de resguardos o dispositivos de seguridad

Como complemento a la protección ofrecida por resguardos, dispositivos de seguridad y protecciones personales.

En SED no se encuentra señalización de tipo preventivo.

Investigación de accidentes

Todo accidente o enfermedad profesional debe ser investigado por la entidad, a fin de determinar su causa y aplicar las medidas que sean necesarias para el control de los factores de riesgos:

Conocimiento fidedigno de los hechos

Determinación rigurosa de las causas

Eliminación de la causa

Aprovechamiento de la experiencia

Determinación de los costos directos

Visitas Programadas de Inspección

Se realizan para vigilar procesos, equipos o lugares que en el panorama de riesgos u otros diagnósticos han sido calificados como críticos por su potencial

peligro. Estas inspecciones deben obedecer a un cronograma que incluya sus objetivos y frecuencia.

Suministro de elementos de protección personal

Solo en caso estrictamente necesario, mitigan el riesgo, pero no lo controlan.

PLAN DE CAPACITACIÓN EN SALUD OCUPACIONAL

La capacitación es una estrategia indispensable para alcanzar los objetivos propuestos en el Programa de salud Ocupacional. Se trata de lograr que todos los trabajadores de la empresa, de todos los niveles, adquieran los conocimientos, actitudes y prácticas necesarios para generar ambientes de trabajo sano, seguro y confortable.

Actividades

Inducción:

Cuando ingrese el trabajador a la Secretaría de Educación Departamental deberá recibir como inducción lo siguiente:

Normas generales de la Entidad.

Cómo funciona la ARP y como se accede a todos sus servicios.

Factores de riesgo generales de la entidad y específicos a la labor que va a desempeñar, medidas de seguridad y normas específicas.

Preparación para emergencias: Uso de equipos, brigadas, áreas críticas de factores de riesgo generadores de incendios y explosión y el plan de emergencia.

Capacitación Continuada

Debe incluir a todos los trabajadores: Nivel directivo, medio, auxiliar.

Aspectos básicos de salud ocupacional: Definiciones, objetivos, actividades, etc.

Accidentes de trabajo: Prevención, procedimientos para el reporte e investigación, seguimiento a las recomendaciones.

Preparación para emergencias: Protección contra incendios, evacuación, rescate y primeros auxilios.

Capacitación Específica

Tomando como referencia el panorama de riesgos se capacitará al personal de cada área de acuerdo a los factores de riesgo; el entrenamiento estará enfocado a prevención de accidentes y enfermedades profesionales. La evaluación se realizará efectuando observaciones del trabajo, para comprobar el seguimiento a las recomendaciones dadas por la coordinación del programa y el Comité Paritario de Salud Ocupacional.

Evaluación

La evaluación del programa de capacitación debe considerar dos aspectos, el primero cualitativo, dirigido a cotejar lo enseñado frente a lo aprendido, para poder así hacer los ajustes respectivos a los contenidos y/o a las metodologías.

CONCLUSIONES

En conclusión después de haber elaborado, desarrollado el modelo es importante proyectar el clima organizacional como un proceso sumamente complejo que necesita articularse como parte dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto la SED debe reconocer como parte de un cambio que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, La entidad requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y desempeño laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.)

Por consiguiente, del estudio realizado, se desprende la necesidad de introducir modificaciones en la dinámica de la organización, en la estrategia y el enfoque de gestión utilizado, por parte de los equipos de dirección y del área de Recursos Humanos, lo que redundaría en los cambios que se exigen por el entorno y la propia organización para implementar un sistema de Control de Gestión basado en la Gestión por Procesos, y de esta manera mejorar de forma continua el comportamiento de los indicadores y la calidad institucional, con el consiguiente beneficio para los profesionales, la institución y la sociedad.

De este estudio se obtiene la necesidad de realizar modificaciones en algunas variables culturales, de este modo debería hacerse un mayor énfasis en los cambios dirigidos al logro de:

Una actitud ante el trabajo basada en un mayor grado de compromiso e implicación, de apoyo al resto de los miembros de los grupos y un mayor grado de conocimiento de lo que se espera de cada cual.

Métodos de dirección más efectivos, basados en la cohesión, la organización y la presión necesarias para garantizar el trabajo en grupos eficientes, la precisión de las metas a alcanzar y la efectiva presión sobre los miembros de la organización que facilite lo anterior.

Un estilo de dirección que permita el equilibrio necesario entre centralización y descentralización donde lo requiera, que desarrolle la comunicación hasta los niveles exigidos por la gestión, que redunde en la autonomía que se necesita para ello, así como el control al corto y al largo plazo, en todos los niveles de dirección de la institución, en el proceso de alineamiento estratégico de la misma.

La SED debe orientar sus procesos hacia los clientes, tanto externos (IE educativas, Centros Educativos, estudiantes, docentes, administrativos), como clientes internos (trabajadores administrativos de la SED) en lo concerniente a la satisfacción de sus necesidades. Satisfacer las necesidades de los clientes internos es lo más importante en el inicio al cambio de la cultura organizacional, implicando una motivación constante para su trabajo que puede implicar por ejemplo: trato horizontal de las jefaturas, capacitaciones de acuerdo a cada dependencia, mejoras en el ambiente de trabajo, recompensas afectivas entre otros.

Es necesario generar también nuevos compromisos con valores positivos. Ej.: honradez, responsabilidad, puntualidad en la atención, sencillez, capacidad de diálogo, etc.

Otros Factores incidentes del clima organizacional en la cultura organizacional De la SED.	DÉBIL Características Actuales de la SED	FUERTE Características que se espera a futuro de la SED
AUTONOMÍA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su	La gerencia muestra gran

	atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

BIBLIOGRAFÍA

Citas Bibliográficas:

Dorsch, en Psicología General de: Aceves Madaleno José Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D. F. Pág. 51

Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 1998, Pág. 501

Mc Quaig, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, México 1979; Pág. 25.

George Kanaway; Introducción Al Estudio Del Trabajo; edición 1998, México; Editorial Mc Graw Hill; Pág. 105.

Ibíd; Pág. 115

Referencias Bibliográficas

Stoner J. Freman R. Y Gilberth Daniel; Administración, Pág. 610.

Calviño Manuel, 2000; Orientación Psicológica; Pág. 100

11.3 Información Bibliográfica:

ACEVES Madaleno José; Psicología General; Edición 2000 Publicaciones Cruz; México, D. F.

ANDER Egg Ezequiel; Metodología Del Trabajo Social; 1ª reimpresión; México, D. F.

AUDIRAC Camarena Carlos Augusto; ABC Del Desarrollo Organizacional; 1ª edición, 1994; México, D. F.

BRADEN J. Nathaniel; Respeto Hacia Uno Mismo; 1ª edición, 1990; Editorial Paidós

- CALVIÑO, Manuel; Orientación Psicológica; La Habana: 2000. Editorial Científico Técnica
- CASTELLANOS Marie c.; Manual De Trabajo Social; Editoriales, Científicas; La Prensa Mexicana S. A. De C. V.; Reimpresión 1991.
- CONSEJO Interamericano De Seguridad; Los Accidentes Ocupacionales; New Jersey; E. U. A.; Edición español, 1977.
- FUENTES Sosa Alma Delia; La Calidad Y El Ambiente Organizacional En Las Empresas; Universidad Veracruzana; Minatitlán, Ver.; 1993.
- KOONTZ Harold, Et Al.; Administración Una Perspectiva Global; 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill; México, 1996.
- MC QUAIG, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, 1979; México, D. F.
- MC CLELLAND D. C.; Informe Sobre el Perfil Motivacional; Fundación venezolana; Venezuela 1970.
- OLIVEIRA Paulo; Técnicas De Liderazgo Y Participación; 2ª edición, 1995; Editorial Dabar; México, D. F.
- ROBBINS, Stephen P.; Fundamentos Del Comportamiento Organizacional; 5ª edición, Reimpresión México.
- SOLANA Ricardo F.; Administración de Organizaciones; Ediciones Interoceánicas; Buenos Aires, 1993.
- STONER James; Freeman, Et AL. Administración; 6a. Edición; Editorial Pearson; México, 1996.
- BARTOLI, Annie: Comunicación y Organización. Edt. Paidós Empresa. Barcelona. 1992.
- COLOM, Antoni y MELICH, Joan-Carles: "Habermas o el retorno a la Modernidad". Después de la Modernidad. Nuevas filosofías de la Educación. Edt. Paidós.
- CUDICIO, Catherine: PNL y Comunicación. Edit. Granica. Buenos Aires. 1992.
- HABERMAS, Jürgen: Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo II. Edt. Taurus.s/f.

JABLIN, Frederick: "Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro". La Comunicación Humana. Ciencia Social, autores varios, Edt. McGraw Hill, México 1986.

RIBEIRO, Lair: La Comunicación eficaz. Edic. Urano, Barcelona, 1994.

SATIR, Virginia: En contacto íntimo. Cómo relacionarse con uno mismo y con los demás. Edt. Concepto, S.A. México 1981.

SHOSTROM, Everett. L. : "De la anormalidad a la autorrealización". Desarrollo del Potencial Humano, Vol III, Lafarga y Gómez. Edt. Trillas. México 1986.

WATZLAWICICK, Paul: ¿ Es real la realidad?.Confusión. Desinformación .Comunicación. Edt. Herder. Barcelona. 1989.

NET GRAFÍA

www.motivacion.com

www.elmotivador.com

www.expansion.com

Www.Monografias.com

www.motivacion.com

www.oit.com.mx

www.psiocomed.com

www.stps.com

www.stps.df.com

www.sne.gob.mx

