

Análisis del clima organizacional en cuatro empresas del sector educativo
(colegios) de la ciudad de Cartagena, basado en el Modelo de Hernán Álvarez
Lodoño.

DIANA PAOLA ALONSO CADAVID
MARÍA MÓNICA MANTILLA MEZQUIDA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T y C.

2010

Análisis del clima organizacional en cuatro empresas del sector educativo
(colegios) de la ciudad de Cartagena, basado en el Modelo de Hernán Álvarez
Lodoño.

DIANA PAOLA ALONSO CADAVID
MARÍA MÓNICA MANTILLA MEZQUIDA

Trabajo de investigación

Asesor:
Adolfredo Peña Carrillo

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T y C.

2010

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Población de las cuatro empresas objeto de estudio | 50 |
| Tabla 2. Distribución proporcional de la muestra. | 51 |
| Tabla 3. Escala cualitativa de valoración donde se indica el grado de clima organización de las empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 59 |
| Tabla 4. Presentación de Variables evaluadas para el factor de carácter organizacional. | 61 |
| Tabla 5. Presentación de Variables evaluadas para el factor de carácter interpersonal. | 102 |
| Tabla 6. Presentación de Variables evaluadas para el factor de carácter físico. | 123 |
| Tabla 7. Cronograma de actividades. | 135 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | | Pág. |
|------------|--|------|
| Gráfica 1. | Percepción de la claridad organizacional de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 64 |
| Gráfica 2. | Percepción de las causas que impiden una excelente claridad organizacional de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 66 |
| Gráfica 3. | Percepción de la Estructura organizacional de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 67 |
| Gráfica 4. | Percepción de las causas que impiden una excelente estructura organizacional de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 68 |
| Gráfica 5. | Percepción de la participación de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 70 |
| Gráfica 6. | Percepción de las causas que impiden una excelente participación de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 71 |
| Gráfica 7. | Percepción del trabajo gratificante de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 72 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfica 8. | Percepción de las causas que impiden un excelente trabajo gratificante de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 74 |
| Gráfica 9. | Percepción del desarrollo personal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 75 |
| Gráfica 10. | Percepción de las causas que impiden un excelente desarrollo personal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 76 |
| Gráfica 11. | Percepción del buen servicio de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 78 |
| Gráfica 12. | Percepción de las causas que impiden un excelente buen servicio en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 79 |
| Gráfica 13. | Percepción de la estabilidad laboral de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 80 |
| Gráfica 14. | Percepción de las causas que impiden una excelente estabilidad laboral de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 81 |
| Gráfica 15. | Percepción de la valoración de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 83 |
| Gráfica 16. | Percepción de las causas que impiden una excelente valoración de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 84 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfica 17. | Percepción del salario de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 85 |
| Gráfica 18. | Percepción de las causas que impiden un excelente salario de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 87 |
| Gráfica 19. | Percepción de la agilidad de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 88 |
| Gráfica 20. | Percepción de las causas que impiden una excelente agilidad de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 89 |
| Gráfica 21. | Percepción de la evaluación de desempeño de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 90 |
| Gráfica 22. | Percepción de las causas que impiden una excelente evaluación de desempeño en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 91 |
| Gráfica 23. | Percepción de la selección del personal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 93 |
| Gráfica 24. | Percepción de las causas que impiden una excelente selección del personal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 94 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Gráfica 25. | Percepción de la inducción de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 95 |
| Gráfica 26. | Percepción de las causas que impiden una excelente inducción de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 97 |
| Gráfica 27. | Percepción de la imagen de la organización de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 98 |
| Gráfica 28. | Percepción de las causas que impiden una excelente imagen de la organización de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 99 |
| Gráfica 29. | Percepción del consenso de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 104 |
| Gráfica 30. | Percepción de las causas que impiden un excelente consenso de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 106 |
| Gráfica 31. | Percepción del comportamiento sistémico de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 107 |
| Gráfica 32. | Percepción de las causas que impiden un excelente comportamiento sistémico de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 108 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gráfica 33. | Percepción de la relación simbiótica de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 109 |
| Gráfica 34. | Percepción de las causas que impiden una excelente relación simbiótica de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 110 |
| Gráfica 35. | Percepción del liderazgo de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 111 |
| Gráfica 36. | Percepción de las causas que impiden un excelente liderazgo de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 112 |
| Gráfica 37. | Percepción de las relaciones interpersonales de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 113 |
| Gráfica 38. | Percepción de las causas que impiden una excelente relación interpersonal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 114 |
| Gráfica 39. | Percepción de la solución de conflictos de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 115 |
| Gráfica 40. | Percepción de las causas que impiden una excelente solución de conflictos de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 116 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Gráfica 41. | Percepción de la expresión informal positiva de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 117 |
| Gráfica 42. | Percepción de las causas que impiden una excelente expresión informal positiva de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 118 |
| Gráfica 43. | Percepción del feedback de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 119 |
| Gráfica 44. | Percepción de las causas que impiden una excelente feedback de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 120 |
| Gráfica 45. | Percepción de las instalaciones físicas de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 124 |
| Gráfica 46. | Percepción de las causas que impiden unas excelentes instalaciones físicas de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 125 |
| Gráfica 47. | Percepción de los elementos de trabajo de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 126 |
| Gráfica 48. | Percepción de las causas que impiden unos excelentes elementos de trabajo en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena. | 128 |

TABLA DE CONTENIDO

| | pág. |
|--------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 16 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 16 |
| 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 18 |
| 1.3 ANTECEDENTES..... | 19 |
| 2. JUSTIFICACIÓN..... | 22 |
| 3. OBJETIVOS..... | 25 |
| 3.1 Objetivo General..... | 25 |
| 3.2 Objetivos específicos..... | 25 |
| 4. MARCO CONCEPTUAL..... | 26 |
| 5. MARCO TEÓRICO..... | 29 |
| 6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA..... | 48 |
| 6.1 DISEÑO METODOLÓGICO..... | 48 |
| 6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 49 |
| 6.2.1 Población..... | 49 |

| | |
|---|----|
| 6.2.2. Muestra | 50 |
| 6.2.3 Definición de la población objeto de estudio..... | 52 |
| 6.2.4 Definición De Variables De Identificación Y De Clasificación | 53 |
| 6.2.5 Diseño de instrumentos de recolección de información..... | 54 |
| 6.2.6 Diseño del procesamiento de los datos | 55 |
| 6.2.7 Diseño del trabajo de campo | 55 |
| 6.2.8 Recolección de datos | 56 |
| 6.2.9 Digitación, depuración y procesamiento de los datos..... | 57 |
| 6.2.10. Análisis de los resultados..... | 57 |
| 7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 58 |
| 7.1. PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LOS FACTORES DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO. | 60 |
| 7.1.1 Claridad organizacional..... | 64 |
| 7.1.2 Estructura organizacional..... | 66 |
| 7.1.3 Participación | 69 |
| 7.1.4 Trabajo gratificante | 72 |
| 7.1.5 Desarrollo personal | 75 |
| 7.1.6 Buen servicio | 77 |
| 7.1.7 Estabilidad laboral..... | 79 |
| 7.1.8 Valoración | 83 |

| | |
|---|------------|
| 7.1.9 Salario..... | 86 |
| 7.1.10 Agilidad..... | 88 |
| 7.1.11 Evaluación de desempeño..... | 91 |
| 7.1.12 Selección del personal..... | 93 |
| 7.1.13 Inducción..... | 96 |
| 7.1.14 Imagen de la organización..... | 98 |
| 7.2 PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LOS FACTORES DE CARÁCTER INTERPERSONAL QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO..... | 102 |
| 7.2.1 Consenso..... | 105 |
| 7.2.2 Comportamiento sistémico..... | 107 |
| 7.2.3 Relación simbiótica..... | 110 |
| 7.2.4 Liderazgo..... | 111 |
| 7.2.5 Relaciones interpersonales..... | 114 |
| 7.2.6 Solución de conflictos..... | 116 |
| 7.2.7 Expresión informal positiva..... | 118 |
| 7.2.8 Feedback o retroalimentación..... | 120 |
| 7.3 PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LOS FACTORES DE CARÁCTER FÍSICO QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO..... | 124 |
| 7.3.1 Instalaciones físicas..... | 126 |
| 7.3.2 Elementos de trabajo..... | 128 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 8. CONCLUSIONES | 132 |
| 9. RECOMENDACIONES | 135 |
| 10. TIEMPO Y CRONOGRAMA | 137 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA..... | 139 |
| ANEXOS..... | 144 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se fundamenta en el análisis del clima organizacional en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena D. T. y C., basándose en el modelo de Hernán Álvarez. Dicho modelo tiene como propósito determinar si el clima organizacional de una empresa educativa es plenamente gratificante o por lo contrario, es nada gratificante; su modelo busca la identificación de las causas para esta situación y posteriormente genera las posibles soluciones para llegar a un clima gratificante.

Como primera medida se encuentra el problema que da origen al presente trabajo de investigación, aquí se plantea el problema, se formula y se presentan los antecedentes mostrando los estudios realizados referentes a este campo de investigación.

Seguidamente, se explica por qué es importante para los diferentes grupos de interés asociados al proyecto, llevar a cabo el análisis del clima organizacional en empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena y se exponen los objetivos, tanto de carácter general como los específicos, los cuales darán dirección a la investigación, ya que se constituyen en la meta investigativa.

Posteriormente, se implantan los lineamientos que dan forma al marco o contexto teórico objeto de la investigación abarcando el concepto de clima organizacional bajo el enfoque de diferentes autores, sus características, dimensiones y factores que afectan el clima organizacional dentro de una organización.

Luego, se presenta en forma detallada los diferentes puntos metodológicos que hacen referencia al diseño de la investigación propiamente dicha, los cuales servirán de marco de referencia para llevar a cabo la investigación de una manera rigurosa y científica.

Así mismo, se realizará un profundo análisis de los resultados obtenidos en la investigación por medio del modelo de Hernán Álvarez, desglosándolo en tres dimensiones con factores en común, planteadas por los investigadores para facilitar la comprensión e interpretación del contenido, estas dimensiones son: factores de carácter organizacional, factores de carácter interpersonal y factores de carácter físico.

Una vez realizado el análisis de los resultados se proyectará de manera clara las conclusiones y recomendaciones que, con base a los resultados arrojados por el estudio, conduzcan a las entidades educativas estudiadas a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Por último, se presenta el cronograma de actividades, bibliografía y anexos necesarios para la elaboración del presente trabajo de investigación.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al analizar el entorno en el cual se desarrolla la sociedad, es de vital importancia encontrar un ambiente adecuado en las organizaciones para realizar las diferentes actividades que a diario se presentan, lo cual se logra con un buen ambiente laboral y un clima organizacional que permita la satisfacción de los trabajadores en todas las facetas en donde se desempeñen.

Es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo. Por esta razón debe existir una buena relación interpersonal entre los empleados de las diferentes áreas de la empresa como son: área operativa (profesores) – área administrativa – área de servicios generales.

La investigación se enfoca a una población en particular, los empleados del sector educativo (colegios), empleados que componen agrupaciones sociales y que se ven expuestos a altas demandas del medio ambiente laboral y social, las cuales generan un desgaste y agotamiento en ellos.

Es por ello que se puede plantear la problemática donde se parte de un análisis sobre los diversos enfoques existentes en las organizaciones actuales referente al clima organizacional; la mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, que las relaciones interpersonales son buenas, que existen un liderazgo notable, entre otros factores importantes que ayudan a un clima organizacional satisfactorio en las empresas, y es por ello que estos factores no son aspectos de la vida organizacional que merezca una atención especial o prioritaria para las empresas hoy en día.

Esta percepción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales, para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como las finanzas y los asuntos técnicos.

Por otra parte, son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación, liderazgo, el salario, la motivación, el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, la estabilidad laboral, la evaluación del desempeño; tienen en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional y en la eficiencia y productividad de la misma.

El trabajar sobre las variables descritas anteriormente hace posible que el trabajador se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se crea un ambiente, donde los individuos se sientan valorados como personas.

Al investigar sobre el contexto organizacional se manifiesta que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. Sorprende entonces que la relación de las variables organizacionales y personales puede estar representando una influencia sobre la dinámica de la vida organizacional.

La investigación propone un estudio de los diferentes aspectos relacionados con el clima organizacional de los trabajadores en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena, tales como el liderazgo, el salario, la motivación, el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, la estabilidad laboral, la evaluación del desempeño, entre otros, los cuales resultan de mucha importancia para el bienestar y la satisfacción de los mismos.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Si todo análisis de clima organizacional debe conducir a buscar soluciones para su mejoramiento, valdría la pena preguntarnos:

¿Cómo se encuentra el clima organizacional en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena basado en el Modelo de Hernán Álvarez?

1.3 ANTECEDENTES

El clima organizacional cumple un papel importante dentro de una organización, existen varios estudios respecto al tema, entre los que se encuentran:

OCAMPO MARTÍNEZ, Rubiela, CARABALLO RUÍZ, Mirna, NAVARRO HERAZO, Ramiro, MARTÍNEZ MUNAR, María Isabel, de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en el año 2009 elaboraron el trabajo de grado titulado. “Características del clima y cultura organizacional de Cicon S. A.” El objetivo de la investigación fue Identificar las características que presentan el clima y la cultura organizacional en CICON S.A. con base en el diseño de un instrumento de medición, que a través de su aplicación permita la obtención de información para la formulación de un plan de acción de acuerdo a las metas de la empresa. Las conclusiones del trabajo investigativo, reflejaron un cumplimiento de los objetivos propuestos y dieron la oportunidad de continuar trabajando para el mantenimiento de los mismos, entendiendo que el Gerente de Recursos Humanos al utilizar como herramienta la planeación estratégica.

TATIANA DÍAZ GRANADOS Y ANGÉLICA ORTIZ, de la Universidad Tecnológica de Bolívar de la Facultad de Psicología, en el año 2003 desarrollaron el trabajo investigativo titulado: “Diagnóstico Del Clima Organizacional De Las Diferentes Dependencias Que Integran La Cámara De Comercio De Cartagena”. El objetivo general fue diagnosticar el estado actual del clima organizacional en las diferentes dependencias que conforman la Cámara de Comercio de Cartagena, mediante la evaluación de las facetas que construyen la escala 360º mostraron un cumplimiento de los objetivos al identificar el conocimiento de los empleados con respecto al clima organizacional de la Cámara de Comercio de la ciudad de

Cartagena en las facetas de: comunicación general, apoyo en la supervisión y dirección, proyección corporativa, administración del trabajo, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios, desarrollo integral del recurso humano, ambiente social de trabajo, pertenencia y servicio al cliente.

MARÍA ELISA GIRALDO ARMENTA de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales del programa de Comunicación Social de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en el año 2009 elaboró el trabajo de grado titulado. "Comunicación Interna Como Herramienta Para El Mejoramiento Del Clima Organizacional En Aiesec Cartagena". Tuvo como objetivo general estudiar el tipo de comunicación que se establece al interior de AIESEC CARTAGENA para transmitir e informar los mensajes corporativos de manera eficaz entre los diferentes estamentos a fin de contribuir al mejoramiento de su clima organizacional que los lleve a ser competitivos ante los cambios y retos del mercado. Con esto se logro identificar como transmite e informa AIESEC CARTAGENA a los miembros los cambios que deben originarse al interior de la misma.

LUIS CARLOS DE LA ROSA MARTÍNEZ de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de Programa Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura, en el año 2008 desarrollo la tesis de grado titulada "Diagnostico Del Clima Organizacional Y Estrategias Para Elevar El Desempeño Laboral En Sercontec Ltda. En La Ciudad De Cartagena". El objetivo general fue analizar el clima organización a través de un diagnóstico administrativo con el fin de formular estrategias que permitan el mejoramiento del desempeño laboral de la empresa Sercontec Ltda. en la ciudad de Cartagena. A través de este diagnostico se logró establecer los factores de evaluación del desempeño y clima organizacional en SERCONTEC. Se realizó un diagnostico general de los resultados obtenidos en la evaluación a los empleados. Se formularon estrategias

que permitan mejorar el ambiente laboral y la percepción de los empleados ante el mismo.

ANGÉLICA MARÍA PEREIRA GARCÍA Y REMBERTO PORRAS TATIS de la Universidad de San Buenaventura, Facultad Administración de Negocios, desarrollaron, en el año 2001, el trabajo titulado “Incidencia Del Clima Organizacional En La Productividad De La Empresa BBVA Horizonte Fondo De Pensión Y Cesantías”, cuyo objetivo fue identificar los factores de motivación al logro de los asesores de ventas de la empresa BBVA HORIZONTE FONDO DE PENSIÓN Y CESANTÍAS a través de un diagnóstico del clima organizacional que permita formular las estrategias orientadas a optimizar el nivel de productividad. En él se concluyó conocer el grado de motivación al logro que actualmente poseen los asesores de ventas mediante la aplicación de entrevistas dirigidas y el cuestionario de Mc Clelland con el fin de detectar el nivel de productividad.

CARCAMO M; CASQUEZ K. de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en el año 2008, Monografía “Clima Organizacional como factor de riesgo psicosocial”. El objetivo de esta monografía fue realizar una revisión conceptual y empírica del concepto del clima organizacional y su relación con los factores de riesgo psicosocial.

En la investigación de antecedentes relacionados con el presente trabajo de investigación, en la ciudad de Cartagena, se pudo evidenciar que en las bibliotecas de las universidades de la ciudad no existen trabajos investigativos sobre el clima organizacional en el sector educativo; más que todo se destacan trabajos investigativos realizados en empresas industriales y hoteleras.

2. JUSTIFICACIÓN

El estudio del clima organizacional en nuestro país, para la actividad económica referente a la prestación de servicios en educación, no ha sido un foco de intervención o un tema prioritario para evaluar o contemplar dentro de la planeación estratégica, “el clima laboral es un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos”¹.

En las diferentes instituciones educativas (colegios), debido a que no se encuentra dentro de sus preferencias el estudio del clima organizacional y los esfuerzos en materia de mejoras siempre se han dirigido en la mayoría de los casos a las mejoras de infraestructura física, expansión para lograr mayor cobertura y mejoramiento de los productos y servicios que este tipo de organizaciones presta.

Por tal motivo surge la necesidad de analizar el clima organizacional en el sector educativo (colegios) debido a la ausencia de estudios de este tipo en el medio, que nos ayuden a esclarecer y definir que el clima organizacional es un tema de vital importancia dentro de las empresas, puesto que sus consecuencias en la organización pueden ser de carácter positivo o negativo.

¹ JUANICO, Xavier. Cómo medir y gestionar el clima laboral. [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm

Un buen clima organizacional se constituye indispensablemente por el talento humano ya que éste representa un elemento de vital importancia para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

En el presente trabajo de investigación se aplicará el modelo de análisis del clima organizacional de Hernán Álvarez, el cual arrojará el diagnóstico del clima en una muestra de empresas ya definidas y pertenecientes al sector educación (colegios), todo para poder identificar la problemática y por consiguiente buscar las mejoras de las debilidades que posean los trabajadores para convertirlas en oportunidades y fortalezas en busca de una mejor eficiencia en las actividades con el fin de obtener una mayor ventaja competitiva dentro de la organización y en su entorno.

De igual forma, el análisis de la información adquirida a través de la presente investigación, permitirá conocer la forma cómo los empleados perciben los factores determinantes que afectan el clima organizacional (relación simbiótica, liderazgo, consenso en la toma de decisiones, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, estabilidad laboral, salario, selección del personal, imagen de la organización, entre otros.) en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

Una vez conocidas las percepciones de los empleados con relación a los factores que afectan el clima organizacional de las empresas en estudio y hecho el análisis de la información obtenida, el grupo investigador propondrá recomendaciones que serán de mucha ayuda en el mejoramiento del clima organizacional dentro de empresas del sector educativo de la ciudad de Cartagena para así alcanzar un

aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano y con el objetivo de mejorar la calidad educativa.

El análisis del clima organizacional en empresas del sector educativo (colegios) es relevante para el grupo investigativo, ya que se logran aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la formación profesional con la realidad empresarial del sector a analizar.

Además, a través del ejercicio, los investigadores aprenderán a manejar con mayor propiedad el tema referente a clima organizacional, de forma especial en empresas del sector educativo (colegios), para en un futuro desempeño profesional les sea útil a la hora de tomar decisiones que ayuden a mantener un clima organizacional agradable en la empresa que se encuentren laborando.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General.

Analizar el clima organizacional en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena basado en el Modelo de Hernán Álvarez Lodoño.

3.2 Objetivos específicos

Identificar las percepciones de los empleados con relación a los factores de carácter organizacional que afectan el clima laboral de las empresas en estudio.

Determinar las percepciones de los empleados sobre las relaciones interpersonales que afectan el clima organizacional de las empresas objeto de estudio.

Identificar las percepciones de los trabajadores con respecto a las variables físicas que influyen en el clima organizacional de las empresas en estudio.

4. MARCO CONCEPTUAL

- **Clima:** Conjunto de condiciones de cualquier género que caracteriza una situación y su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona.
- **Organización:** Conjunto de personas que se reúnen para alcanzar un objetivo dentro d una empresa, es una unidad social coordinada, consiente, compuesta por dos o mas personas, que funciona con relativa confianza a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.
- **Talento humano:** es el conjunto de habilidades y destrezas que posee el ser humano, desarrollando su potencial en una actividad específica.
- **Clima organizacional:** el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.
- **Claridad organizacional:** hace referencia al grado de conocimiento de los empleados sobre la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización.
- **Estructura organizacional:** son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.
- **Comportamiento sistémico:** hace referencia a la conciencia que las diferentes áreas de la organización tienen acerca de que misión y los

objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial

- **Relación simbiótica:** es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común.
- **Liderazgo:** es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.
- **Trabajo gratificante:** hace referencia a la ubicación en la organización, con relación al trabajo que más le gusta y con funciones que le representan a los empleados un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad.
- **Desarrollo personal:** El desarrollo personal consiste en una actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado de salud, mantener su vitalidad y motivación personal para modificar sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción en un mundo en constante cambio.
- **Relaciones interpersonales:** es una interacción recíproca entre dos o más personas.
- **Estabilidad laboral:** La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

- **Salario:** es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo.
- **Evaluación de desempeño:** Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.
- **Selección de personal:** La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. La selección de personal en la administración esta básicamente dirigida a la consecución del talento humano.
- **Inducción:** es el proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía, se hace referencia a las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización.
- **Imagen de la organización:** se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa".

5. MARCO TEÓRICO

Toda organización ya sea pequeña, mediana o grande, presenta una estructura interna donde muestra de manera diferente sus características, pero éstas se desarrollan en un ambiente interno, el cual está conformado por personas de la misma organización, y este ambiente puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad; lo anterior es considerado como el clima organizacional.

El Clima Organizacional posee varias definiciones, aunque hay que resaltar que define las características y elementos que distinguen a cada una de las organizaciones o empresas, por tal razón, se puede considerar que éste varía ante las diferentes situaciones que se den al interior de la misma, e igualmente como la perciba tanto su cliente interno como su cliente externo y las relaciones que éstos mantengan entre sí, las cuales, se consideran, repercuten directamente sobre el trabajo. La mayoría de las concepciones de clima organizacional hacen referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización.

Podemos decir que estudiar el concepto de clima organizacional se hace con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización, un concepto de ello es el sustentado por Hernán Álvarez (1993), define el clima organizacional como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”.

Álvarez nos sintetiza que de acuerdo como se sientan los empleados en su ambiente de trabajo en los factores físicos, interpersonal y organizacional, así mismo será el resultado de cada uno de ellos.

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. (Goncalves, 2000)².

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975)³. Se puede decir que Schneider acude a una definición basada en hechos científicos.

Forehand y Gilmer (citado por Dessler 1993:181) 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.” Estos autores definen el clima organizacional de una forma más clara y concreta, que para sus lectores se le es de mayor comprensión ya que simplifican su concepto a las características de las organizaciones y la incidencia de estas en el talento humano.

² BUSTOS, Paulina; MIRANDA, Mauricio y PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional. [en línea]. 2001. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

³ CHIANG, María; NUÑES, Antonio y HUERTA, Patricia. Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. [en línea]. Disponible en internet: <http://www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf>

Desde el punto de vista estructural y subjetivo Litwin y Stringer (Citada por Sandoval 2004:84) nos dicen que el clima organizacional lo constituyen los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” se nota la clara inclinación que tienen estos dos autores en enfocar su definición hacia la cultura que se puede generar en las organizaciones de acuerdo a como es de efectiva la administración de las organizaciones.

James y Jones (Citada por Sandoval 2004:84) definen el clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

El clima organizacional según Chiavenato (2000:85) “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento”.

Se nota la clara inclinación que tienen estos dos autores en enfocar su definición hacia la cultura que se puede generar en las organizaciones de acuerdo a como es de efectiva la administración de las organizaciones.

Vemos claro que Chiavenato orienta su definición a la incidencia que tiene el ambiente laboral sobre el comportamiento de los trabajadores de la organización, donde el integrar el concepto de ambiente, no permite clasificar esta definición en el grupo de las más objetivas, ya que ambiente es todo el entorno de trabajo y puede interpretarse de diferentes formas.

Chiavenato nos habla de una cualidad la cual permite al trabajador tener un desempeño más o menos eficaz, porque dependiendo de cómo se encuentre el ambiente así mismo será la actitud que mantendrá en la organización

El concepto de Clima Organizacional es uno de los aspectos más comunes en el diagnóstico organizacional, siendo una gran cantidad los autores que se han dedicado a su investigación. Por esta razón es posible encontrar diferentes enfoques teóricos, distinguiéndose tres líneas principales:

Enfoque de medidas múltiples (como atributo de la organización): Esta perspectiva señala que el clima organizacional es un conjunto de características que describen a la organización y la distinguen de otra; son relativamente permanentes en el tiempo, y ejercen influencia en el comportamiento de las personas que la componen (Forehand y Gilmer 1964, citado por Miño)⁴.

El clima es un atributo de la organización y por lo tanto es externo al sujeto. De modo consecuente, para diagnosticar el clima de una empresa se miden

⁴ MIÑO SEPÚLVEDA, Andrea. Clima organizacional y estrés laboral asistencial (burnout) en profesores de enseñanza media: un estudio correlacional http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

elementos como tamaño, niveles de autoridad, relaciones formales entre las personas, cantidad de normas y reglas.

Enfoque de medidas perceptuales (como atributo del individuo): Este enfoque es contrario al anterior y se relaciona con el concepto de clima psicológico. Se define como un conjunto de percepciones globales o un resumen de ellas que tienen los individuos acerca de su ambiente organizacional (Schneider y Hall 1972, citado por Miño)⁵.

Esta afirmación supone que varios factores inciden en la forma de percibir que tienen los miembros de la organización y consideran que es la situación percibida lo más importante para determinar el comportamiento organizacional y no tanto la situación objetiva.

Al estar el clima vinculado con los valores específicos de la situación, éste refleja aquellos aspectos del ambiente a los cuales el sujeto le asigna importancia. El clima organizacional se considera en función de la percepción y del procesamiento de información cognitiva, destacándose la importancia de las diferencias perceptuales.

Enfoque de medidas perceptuales (como atributo de la organización): Esta perspectiva conecta a las dos anteriores, considerando al clima organizacional

⁵ MIÑO SEPÚLVEDA, Andrea. Clima organizacional y estrés laboral asistencial (burnout) en profesores de enseñanza media: un estudio correlacional http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

como una variable interviniente que media entre los factores organizacionales y las tendencias motivacionales.

De esta manera, Justiniano (1984) define clima organizacional como la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y diferencian de otras instituciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de las personas.

El clima es un filtro a través del cual pasan los fenómenos objetivos y se mide la forma en la cual la realidad es percibida.

Características del clima organizacional

Existen una serie de características del clima organizacional que es importante conocer para poder realizar correctamente un análisis del clima organizacional en cualquier empresa. Rodríguez⁶ menciona que el clima organizacional se caracteriza porque:

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

⁶ RODRÍGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. 6 ed. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V, 2005. p. 161-163.

Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Entre las características antes mencionadas cabe resaltar la afirmación “el clima organizacional tiene una cierta permanencia”, es decir, los cambios en este son relativamente graduales y se presentan con baja frecuencia, esto indica que podemos mantener en la organización un clima agradable o desagradable por un tiempo prolongado.

Dependiendo del tiempo y las decisiones que se tomen para manejar y mejorar la situación del ambiente laboral, se afectan los comportamientos de los trabajadores, ya sea positiva o negativamente dependiendo del caso, en cuanto al desempeño, organización y coordinación de sus labores.

Likert (1965)⁷ propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, (la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones etc.) intermediarias (motivaciones, actitudes, comunicación) y finales (depende de las dos anteriores y se refiere a los resultados obtenidos por la organización).

Además Likert⁸ identifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima específico, los cuales parten del sistema denominado “autoritario” donde el clima organizacional se caracteriza por la presencia de temor, castigos y amenazas, debido a la falta de confianza de la dirección con los

⁷ EDEL, Rubén; GARCÍA, Arturo y GUZMÁN, Fernando. Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II. [en línea]. (2007). Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/tipos%20de%20clima%20organizacional.htm>

⁸ RODRÍGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. 6 ed. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V, 2005. p. 164.

empleados; en el segundo sistema la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; en el tercer sistema la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores y por último el sistema más participativo y armónico, denominado “participación en grupo” en el cual la dirección tiene plena confianza en sus empleados y los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización.

El aporte de Likert mediante sus cuatro sistemas para tipificar el clima organizacional, ha sido de gran influencia en el estudio del tema, su contribución es aplicable a cualquier tipo de organización, los sistemas poseen referencia a factores como grado de participación, estilos de mando, formas de control, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, etc⁹.

A continuación se muestran las dimensiones que proponen Litwin y Stringer¹⁰ las cuales son representantes de los estudios del clima organizacional y las dimensiones son:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su

⁹ RODRÍGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. 6 ed. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V, 2005. p. 165.

¹⁰ TORRECILLA, Oscar Donato. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.

labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Es la forma de cómo los trabajadores perciben en que tan organizada es la empresa a la que pertenecen y que tan claro son los lineamientos y directrices a seguir para darle continuidad al negocio.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Hace referencia a que tan claro tienen los trabajadores el alcance y funciones que desempeñan en la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

Se refiere al reconocimiento por el trabajo realizado, que tanto la empresa le reconoce o premia la labor ejecutada satisfactoriamente y que en últimas pueda tener incidencia en las utilidades o funcionamiento exitoso en las organizaciones.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Se refiere a los criterios que determinarán mi desempeño, los criterios que en últimas medirán el rendimiento de los trabajadores en sus labores.

5. 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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Habla de que tan satisfactoria es la comunicación y trato con todos sus compañeros de trabajo, de todos los niveles jerárquicos en la organización. Tanto fuera como dentro de la empresa.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Es la percepción que tienen los trabajadores sobre el valor de la solidaridad y trabajo en equipo de todos sus compañeros de trabajo.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Es la percepción de claridad que tienen los trabajadores sobre los procedimientos definidos para mostrar las directrices de trabajo según el cargo y funciones desempeñadas.

8. 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. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Es la percepción de los trabajadores que tienen sobre qué tan frecuente se presentan diferencias de trabajo o diferencias interpersonales entre los mismos compañeros de trabajo.

9. 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. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Hace referencia al sentido de pertenencia que puede tener los trabajos por la empresa, sus objetivos y por el trabajo desempeñado.

Las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer¹¹ mencionadas anteriormente tienen una gran relación con los factores que propone Hernán Álvarez, éstos factores para él, son determinantes del clima organizacional y expresan las razones por las cuales Álvarez las escogió para conformar el instrumento recolector de información que se utilizará en el presente trabajo de investigación, con el fin de evaluar la realidad del clima organizacional (diagnóstico) en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena y encontrar las soluciones que conduzcan hacia un clima organizacional plenamente gratificante.

Dichos factores se sustentan a continuación:

¹¹ TORRECILLA, Oscar Donato. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

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

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

3. PARTICIPACIÓN

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

4. INSTALACIONES

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

5. COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO

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

6. RELACIÓN SIMBIÓTICA

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

7. LIDERAZGO

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

8. CONSENSO

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

9. TRABAJO GRATIFICANTE

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

10. DESARROLLO PERSONAL

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

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

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

12. RELACIONES INTERPERSONALES

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y

consideración a la manera de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

13. BUEN SERVICIO

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

14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

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

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

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

16. ESTABILIDAD LABORAL

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

17. VALORACIÓN

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

18. SALARIO

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

19. AGILIDAD

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

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

21. FEEDBACK

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

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

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

23. INDUCCIÓN

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

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

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

6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

6.1 DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación es de carácter descriptiva. Sus resultados servirán para plantear hipótesis y preguntas que sirvan de punto de partida para futuras investigaciones que pretendan corroborar tales hipótesis, relacionadas con el capital social, la teoría y la práctica de la gestión humana al interior de las organizaciones.

Los elementos metodológicos de este proyecto de investigación se relacionan directamente con su marco teórico. Para la recolección de la información, la cual será realizada directamente por los investigadores, se aplicarán tres métodos: 1. Análisis de contenido de documentos, 2. Observación directa y 3. Encuesta estructurada según el modelo Hernán Álvarez.

En el primero se establece una clasificación y muestra de los elementos analizados en los documentos que categorizan el tema de estudio con miras a alcanzar una comprensión de la exactitud y precisión del mensaje. Aquí se trata de descubrir el sentido oculto de los mensajes, palabras y frases, que están representados en el material analizado.

La observación directa es el proceso que se da en la interrelación directa entre el observador (investigador) y los sujetos dentro del medio ambiente a analizar. Se trata de obtener información lo más fiable posible. En éste punto lo fundamental es

la interpretación de los hechos y la pertinencia de su información.

Encuesta estructurada según el modelo de Hernán Álvarez: será el principal instrumento metodológico en el desarrollo del presente proyecto. Consiste en obtener información directa sobre los temas de investigación conociendo a través de ella la percepción de los empleados sobre las variables planteadas para el análisis del clima organizacional.

La trilogía metodológica aplicada en el presente proyecto de investigación permite reconocer las diferentes condiciones en las que se encuentran las variables dentro del cual está enmarcado el clima organizacional. Los resultados del proyecto deberán incluir las conclusiones a cerca del estado del clima organizacional de cada una de las empresas del sector educativo de la ciudad de Cartagena y un análisis del sector como tal Indicando las variables que determinan el resultado.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación el aspecto fundamental en la metodología es el estudio de casos sobre el sector educativo (colegios) localizadas en la ciudad de Cartagena de Indias y es de tipo descriptivo.

6.2.1 Población

La población está constituida por 284 empleados que se encuentran trabajando en

cuatro empresas, mencionadas arriba, pertenecientes al sector educativo (colegios) ubicadas en la ciudad de Cartagena D. T. y C., las cuales se dedican a la prestación del servicio de educación en los niveles de preescolar, básica y media.

En la tabla 1 puede observarse: en la primera columna, el listado de colegios objeto de estudio; en las siguientes tres columnas, la distribución de los empleados de cada una de las empresas en estudio según las áreas operativa, administrativa y servicios generales y en la quinta columna se encuentra el total de empleados de cada una de las empresas en estudio.

Tabla 1. Población de las cuatro empresas objeto de estudio.

| COLEGIO | ÁREA | | | TOTAL DE EMPLEADOS |
|--------------------|------------------------|----------------|--------------------|--------------------|
| | OPERATIVA (PROFESORES) | ADMINISTRATIVA | SERVICIO GENERALES | |
| BIFFI | 54 | 18 | 13 | 85 |
| COMFAMILIAR | 63 | 19 | 12 | 94 |
| LA ANUNCIACIÓN | 39 | 6 | 5 | 50 |
| DE LA PRESENTACIÓN | 31 | 5 | 4 | 40 |
| TOTAL | 202 | 48 | 34 | <u>284</u> |

Fuente: información suministrada por las empresas (Colegios)

6.2.2. Muestra

Teniendo en cuenta la distribución poblacional que se observó anteriormente y de acuerdo a la distribución aislada de los datos de un área en comparación a la otra, el grupo investigador determinó que la mejor forma de extraer la muestra es a través de un muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por cuotas,

el cual consiste en la división a la población en estratos o categorías y se asigna una cuota para las diferentes categorías, Tamayo y Tamayo (2004), cuyo principal objetivo es lograr una representación de cada una de las áreas existentes a nivel del sector educativo (colegios) que serán investigadas.

Por lo tanto, para la aplicación del modelo de encuestas a utilizar en la presente investigación, se tomarán para cada categoría o estrato una “cuota” que pertenezca al treinta y cinco por ciento (35%) de la población objeto de estudio, de tal forma que la muestra sea proporcional a la población de cada categoría.

La muestra calculada, como se puede observar en la tabla 2, es de 99 empleados, el mayor número de empleados a encuestar se encuentra en el área operativa con 71 empleados, puesto que se es consciente del papel determinante de los profesores en este tipo de organizaciones ya que corresponden a la mayoría y son un elemento clave que se identifica con la misión de la organización.

Tabla 2. Distribución proporcional de la muestra.

| COLEGIO | AREA | | | TOTAL DE EMPLEADOS |
|--------------------|------------------------|----------------|--------------------|--------------------|
| | OPERATIVA (PROFESORES) | ADMINISTRATIVA | SERVICIO GENERALES | |
| BIFFI | 19 | 6 | 5 | 30 |
| COMFAMILIAR | 22 | 7 | 4 | 32 |
| LA ANUNCIACIÓN | 14 | 2 | 2 | 18 |
| DE LA PRESENTACIÓN | 11 | 2 | 1 | 14 |
| TOTAL | 71 | 17 | 12 | 94 |

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Entre tanto se mantendrá contacto directo con los Directores de Gestión Humana de las organizaciones, como elemento coordinador para obtener toda la información de las diferentes empresas, necesaria para la realización del estudio.

Para la observación: ésta se llevará a cabo en cada una de las áreas de labores de las cuatro empresas, sobre situaciones sociales (actos, actividades y eventos) que faciliten la detección de el estado del clima organizacional, la aplicación de los procesos de gestión humana y su relación entre estos.

6.2.3 Definición de la población objeto de estudio

El estudio se desarrollará en cuatro empresas del sector educativo (colegios), las cuales se dedican a la prestación del servicio de educación en los niveles de preescolar, básica y media en la ciudad de Cartagena de Indias.

Para el análisis de contenido de documentos; se contará con el apoyo de los jefes de RRHH de cada organización o de quien cumpla las funciones de esta área, a fin de contar con la visión sobre los acontecimientos desde la parte interna de la organización, así como las conclusiones que realicen los investigadores basados en el previo conocimiento en la teoría del clima organizacional, en el cuestionario y la observación directa.

Como unidad fundamental de análisis se constituyen las áreas de gestión humana o de quien cumpla sus funciones en las organizaciones del sector educativo (colegios), antes mencionados, en la ciudad de Cartagena.

6.2.4 Definición De Variables De Identificación Y De Clasificación

Las variables de identificación y clasificación son las propuestas por el autor Hernán Álvarez en su modelo de determinación del clima organizacional, que fueron descritas en el marco conceptual, así:

| |
|---------------------------------------|
| CLIMA ORGANIZACIONAL |
| 1. Claridad organizacional |
| 2. Estructura organizacional |
| 3. Participación |
| 4. Instalaciones |
| 5. Comportamiento sistémico |
| 6. Relación simbiótica |
| 7. Liderazgo |
| 8. Consenso |
| 9. Trabajo gratificante |
| 10. Elementos de trabajo |
| 11. Desarrollo personal |
| 12. Relaciones interpersonales |
| 13. Buen servicio |

| |
|---|
| 14. Solución de conflictos |
| 15. Expresión informal positiva |
| 16. Estabilidad laboral |
| 17. Valoración |
| 18. Salario |
| 19. Agilidad |
| 20. Evaluación de desempeño |
| 21. Feedback (retroalimentación) |
| 22. Selección del personal |
| 23. Inducción |
| 24. Imagen de la organización |

6.2.5 Diseño de instrumentos de recolección de información

Los elementos metodológicos de este proyecto de investigación se derivan en gran parte de su marco teórico. Toda la recolección de la información apuntará al logro de los objetivos. Para la recolección de la información se aplicarán tres métodos: análisis de contenido de documentos, observación directa y encuesta estructurada según el modelo Hernán Álvarez.

La recolección de la información se desarrollará personalmente por los investigadores con el fin de obtener datos aplicando el más bajo nivel de la comunicación verbal, todas las significaciones y las interpretaciones de los hechos observados serán registradas, así como los diálogos que se generen espontáneamente en el momento de aplicar la encuesta a los trabajadores.

Se aplicará una entrevista previa, en calidad de prueba piloto de los instrumentos, a un funcionario del área de Gestión Humana en una de las organizaciones. Luego del análisis de contenido de documentos y la prueba piloto se harán los ajustes para las demás encuesta estructurada según el modelo Hernán Álvarez.

6.2.6 Diseño del procesamiento de los datos

La información proveniente de los documentos de las organizaciones objeto de estudio se compilará, analizará e interpretará para extraer lo pertinente al tema del trabajo. Las observaciones se registrarán en una agenda de trabajo (diario de campo) para completar la información obtenida en las entrevistas estructuradas en profundidad. Estas serán grabadas y parte de ellas, se registrará en agendas de trabajo, posteriormente se analizará e interpretará acorde con la temática. Luego se procederá a la utilización del computador para su transcripción.

6.2.7 Diseño del trabajo de campo

Las actividades que conforman el trabajo de campo para la realización del

presente estudio se detallan a continuación:

1. Gestión de acceso a las organizaciones que serán estudiadas.
2. Obtención de la aprobación de las organizaciones para facilitar la realización del estudio.
3. Programación de atención al investigador por parte de las organizaciones para la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de información.
4. La supervisión estará a cargo del profesor asesor de la investigación.
5. El investigador principal será el único recopilador de documentos, observador y entrevistador.
6. Se contratará una transcriptor para el procesamiento de la información.

6.2.8 Recolección de datos

La recolección de la información se desarrollará personalmente por los investigadores con el fin de obtener las informaciones descriptivas al más bajo nivel de la comunicación verbal, todas las significaciones y las interpretaciones de los hechos observados serán registradas. Se hará acopio de documentos de la empresa, unos podrán ser copiados en medios magnéticos (CD, memoria USB), otros podrán ser enviados por correo electrónico de los investigadores; se hará uso de una agenda de trabajo (diario de campo), para registrar la observación y el registro de las fechas de las encuestas.

6.2.9 Digitación, depuración y procesamiento de los datos

- La digitación será realizada por los investigadores en el programa DYANE.
- La depuración de la información se realizará comparando y analizando la coherencia que deben tener los resultados que arroje el programa DYANE, con las informaciones generales de las encuestas.
- Los Módulos de tablas, gráficas y relaciones, si son necesarias, exportadas de DYANE , Excel, ó Smartdraw 7.

6.2.10. Análisis de los resultados

Se procederá a analizar e interpretar los resultados con base a los objetivos específicos planteados en la investigación bajo la utilización de la descripción, a fin de cumplir con el objetivo general de la presente investigación.

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El modelo planteado por Hernán Álvarez para analizar el clima organizacional, se ha utilizado para la obtención de los resultados del presente trabajo de investigación, este modelo contiene veinticuatro variables que han sido clasificadas por los investigadores en tres grandes dimensiones para facilitar la interpretación y comprensión de las mismas. Estas grandes dimensiones son: factores de carácter organizacional, factores de carácter interpersonal y factores de carácter físico.

En los resultados del presente trabajo de investigación se analizan cada una de las variables, las cuales tendrán dos preguntas, la primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor; dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como la variable puede manifestarse en la organización, y el 10 su manifestación ideal o deseable.

En la tabla 3 se muestra la escala cualitativa de valoración, diseñada por el grupo investigador, donde se enseña el grado de clima organizacional que es posible obtener en las empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena, basado en el modelo de Hernán Álvarez.

Tabla 3. Escala cualitativa de valoración.

| CALIFICACIÓN | INDICADORES |
|---------------------|-------------------------|
| 0 | Nada gratificante |
| 0,01 - 3,33 | Desfavorable |
| 3,34 – 6,66 | Mediana gratificante |
| 6,67 – 9,99 | Agradable o favorable |
| 10 | Plenamente gratificante |

Fuente: Realizado por grupo investigador.

A continuación son analizados los resultados obtenidos con el modelo de Hernán Álvarez en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena D. T. y C., el grupo investigador ha organizado en tres capítulos al grupo variables que plantea Hernán Álvarez, estos son: PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LOS FACTORES DE CARÁCTER **ORGANIZACIONAL, INTERPERSONAL Y FÍSICOS** QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.

7.1. PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LOS FACTORES DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.

Para realizar la identificación de las percepciones de los empleados con relación a los factores de carácter organizacional que afectan el clima laboral de las empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena, se deciden analizar catorce variables seleccionadas de las veinticuatro planteadas en la encuesta de clima organizacional, propuesta por Hernán Álvarez Londoño; las variables restantes se analizarán en los otros capítulos.

Para cada variable se analizan dos preguntas, la primera nos indica la percepción de la variable que tienen los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena en una escala de “0 a 10”, donde “0” es nada gratificante y “10” es plenamente gratificante, y la segunda nos indica la percepción de las causas que impiden que la variable se maneje excelentemente en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

Más adelante se revelan los resultados arrojados una vez aplicadas las encuestas donde se ilustra la primera pregunta de cada variable por medio de gráficas de barras; en la segunda pregunta se reflejan los resultados por medio de gráficas circulares donde se muestra la contribución de cada valor de la percepción de las causas que impiden que la variable se maneje excelentemente.

En la tabla 4 podemos observar cada una de las catorce variables con sus respectivas preguntas, las cuales permiten analizar los factores de carácter

organizacional que afectan el clima laboral de las empresas a analizar del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

Tabla 4. Presentación de Variables evaluadas para el factor de carácter organizacional.

| VARIABLES | PREGUNTAS |
|-------------------------------------|---|
| 1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL | 1.1 ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias del Colegio? |
| | 1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad. |
| 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos? |
| | 2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella. |
| 3. PARTICIPACIÓN | 3.1 En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones. |
| | 3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad. |
| 4. TRABAJO GRATIFICANTE | 4.1 ¿Está usted ubicado en el colegio en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad? |
| | 4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella. |

| | |
|-------------------------------|---|
| 5. DESARROLLO PERSONAL | 5.1 ¿El colegio estimula su formación personal y profesional en forma permanente? |
| | 5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 6. BUEN SERVICIO | 6.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos? |
| | 6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 7. ESTABILIDAD LABORAL | 7.1 ¿Brinda el colegio la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad? |
| | 7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella: |
| 8. VALORACIÓN | 8.1 ¿A las personas que se distinguen en el colegio, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma? |
| | 8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 9. SALARIO | 9.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo? |
| | 9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |

| | |
|---------------------------------------|--|
| 10. AGILIDAD | 10.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en el colegio son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? |
| | 10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 11. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | 11.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo? |
| | 11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 12. SELECCIÓN DEL PERSONAL | 12.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas al colegio, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana? |
| | 12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 13. INDUCCIÓN | 13.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan al colegio es la mejor? |
| | 13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 14. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN. | 14.1 ¿Cómo percibe usted la imagen del colegio? |
| | 14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |

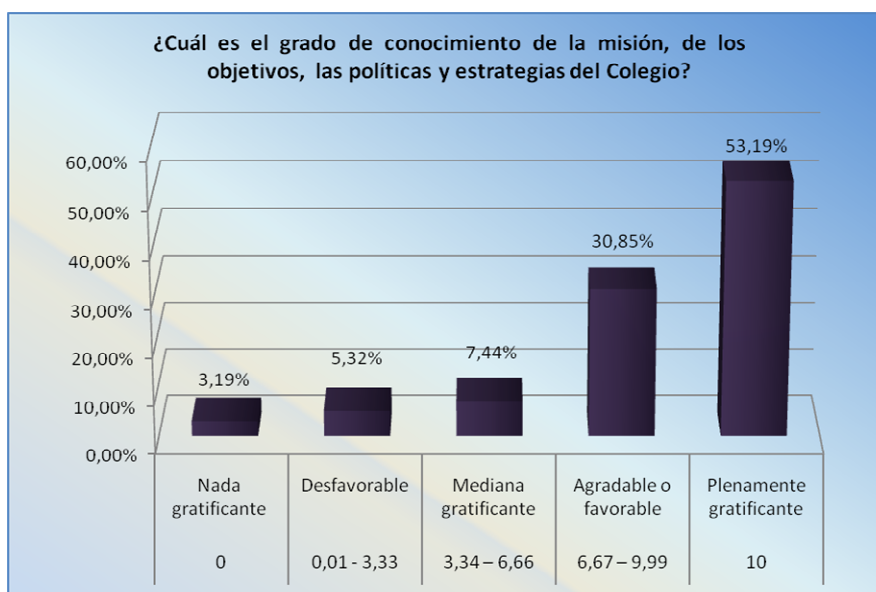
Fuente: Realizado por grupo investigador.

Posteriormente se presenta el análisis de cada una de las variables de la dimensión de carácter organizacional donde se reflejan los resultados obtenidos con la aplicación del modelo planteado por Hernán Álvarez.

7.1.1 Claridad organizacional

De acuerdo a los resultados arrojados por el estudio, se puede afirmar que el 53,19% (ver gráfica 1) de las personas encuestadas, aseguran que existe un grado de conocimiento profundo de la misión, objetivos, políticas y estrategias del colegio al cual pertenecen, con una calificación de diez en la escala de calificación que va de cero a diez, lo que quiere decir, que los empleados encuestados un poco más de la mitad de la muestra perciben esta variable de una forma PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Gráfica 1. Percepción de la claridad organizacional de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



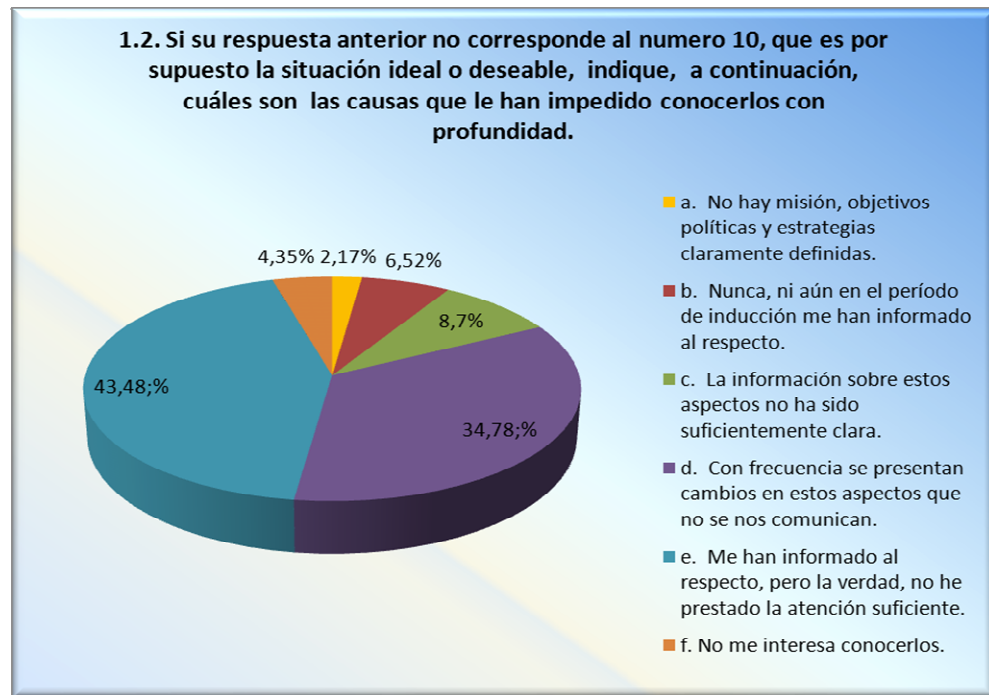
Fuente: Realizado por el grupo investigador.

La variable CLARIDAD ORGANIZACIONAL se encuentra con una media aritmética de 8,29 permitiendo a los investigadores deducir que los empleados perciben la variable de una manera AGRADABLE, lo que contribuye en mayor proporción al clima organizacional.

Lo anterior se identifica con lo planteado por el autor Goncalvez (2000:55) cuando menciona la variable claridad organizacional como la referencia al grado de conocimiento de los empleados sobre la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización.

Del 46,8% de las personas que consideran que el grado de claridad organizacional no es el ideal, un 43,48% manifiestan haber recibido información al respecto pero no ha prestado la atención suficiente y el 34,78% afirman que es debido a la falta de comunicación de los frecuentes cambios que se presentan a estos aspectos (ver gráfica 2).

Gráfica 2. Percepción de las causas que impiden una excelente claridad organizacional de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuente: Realizado por el grupo investigador.

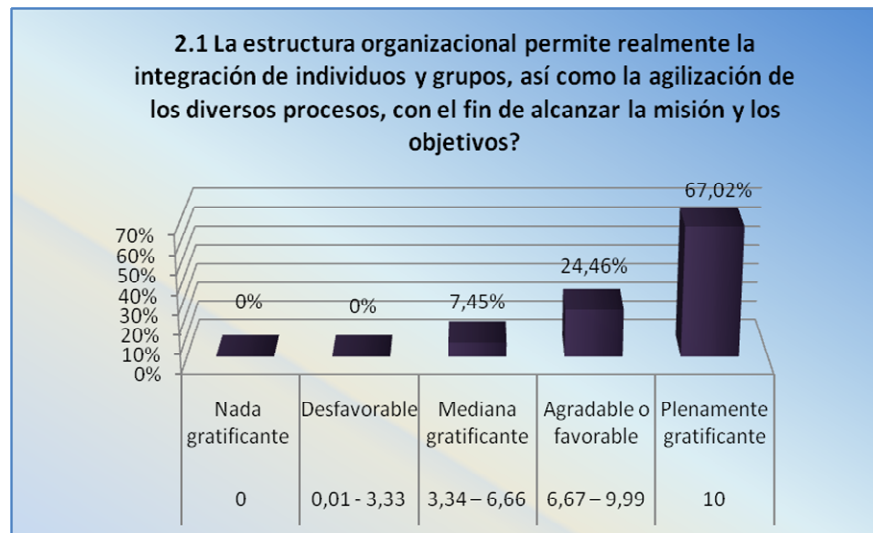
Se puede afirmar, con los resultados de las empresas estudiadas, que éstas realizan la respectiva información a sus empleados con todo lo relacionado a la claridad organizacional, pero son los empleados los que no prestan atención aunque reciben los informes respectivos.

7.1.2 Estructura organizacional

En una escala de calificación de nada a plenamente gratificante, la gráfica 3 muestra que el 67,02% de los encuestados manifiestan con una calificación de

diez, a la variable estructura organizacional lo que quiere decir, que ésta alcanza y se ubica en un indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE, lo que indica que un número superior a la mitad de los encuestados considera que la estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos de las empresas objeto de estudio.

Gráfica 3. Percepción de la Estructura organizacional de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



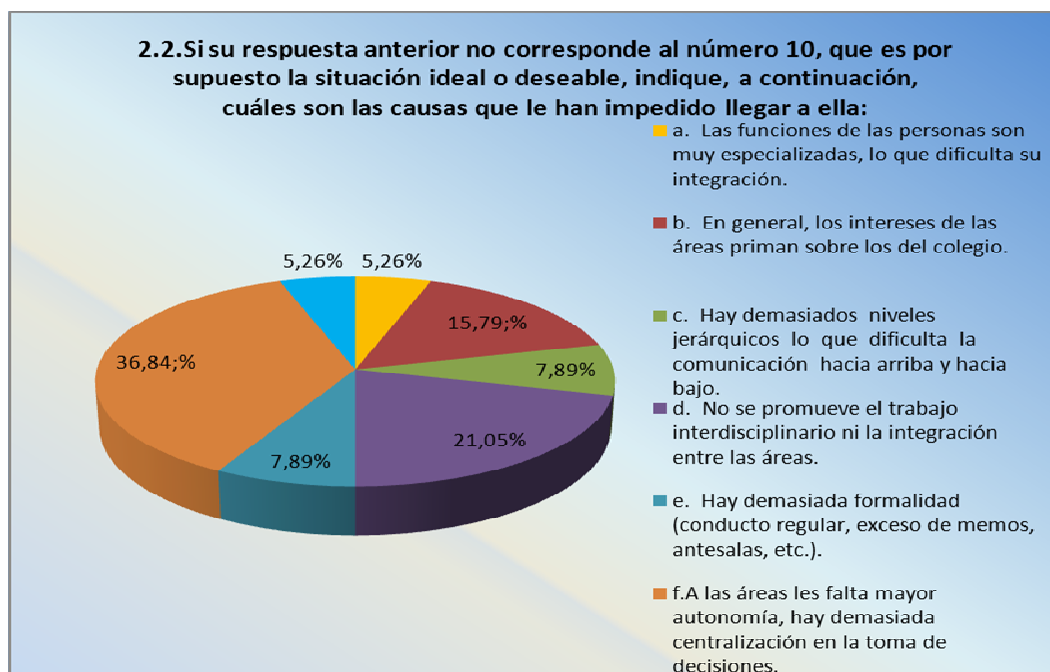
Fuente: Realizado por el grupo investigador.

Según Goncalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Es decir, conocer el clima organizacional ayuda a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades,

generando cambios que mejoren las percepciones de los empleados en cuanto a las diferentes variables que lo afectan, entre ellas la estructura organizacional.

Por otro lado, el 31,91% de los empleados encuestados consideran que los aspectos relacionados con la variable estructura organizacional no se manifiesta de la forma deseable (ver gráfica 3). Así mismo, el 36,84% de ese 31,91% de los encuestados, lo atribuye a la falta de autonomía en las áreas; el 21,05% a la opción “no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas” y el 15% afirma que en general los intereses de las áreas priman sobre la organización (ver gráfica 4).

Gráfica 4. Percepción de las causas que impiden una excelente estructura organizacional de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



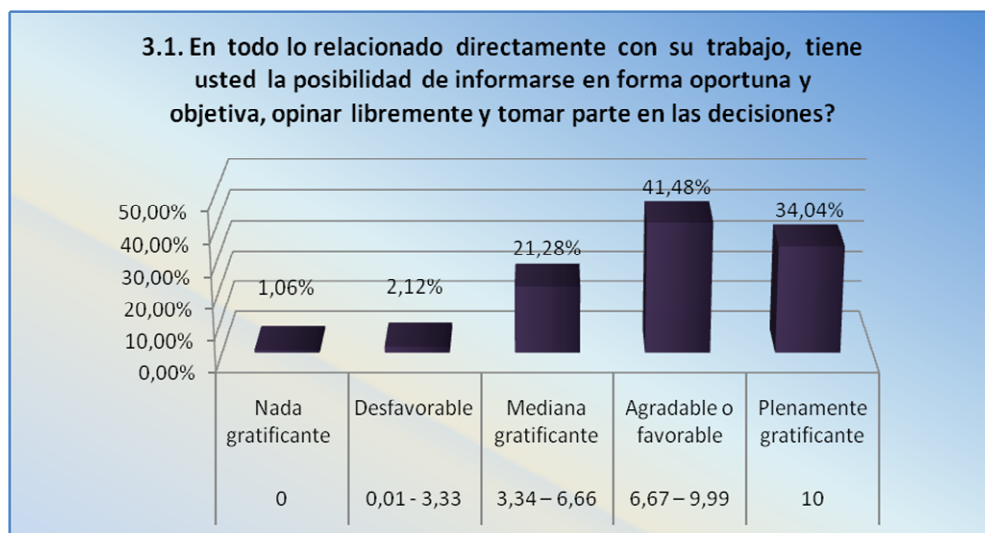
Fuente: Realizado por el grupo investigador.

Álvarez (1993) supone que si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional. Se puede notar entonces que en las empresas en estudio se presenta una falta de autonomía en las áreas de la organización pues, esta es la principal fuente por la cual los empleados de las empresas en estudio no se sienten a gusto con la estructura organizacional impidiendo alcanzar de la mejor forma la misión y los objetivos de la organización.

7.1.3 Participación

En relación con la participación, los resultados obtenidos develan un 41,48% de los encuestados, manifiestan que la variable en estudio se maneja de forma FAVORABLE en las organizaciones, es decir, este porcentaje de empleados encuestados afirma que en todo lo relacionado con su trabajo, tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente pero no toman parte en las decisiones, y un 34,04% para la puntuación diez, en la escala de cero a diez, igualmente, el porcentaje de empleados encuestados afirma estar PLENAMENTE GRATIFICANTE con la variable “participación”. La media aritmética para la calificación de esta variable en el clima organizacional del sector objeto en estudio es de 7,81 con indicador AGRADABLE.

Gráfica 5. Percepción de la participación de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuente: Realizado por el grupo investigador.

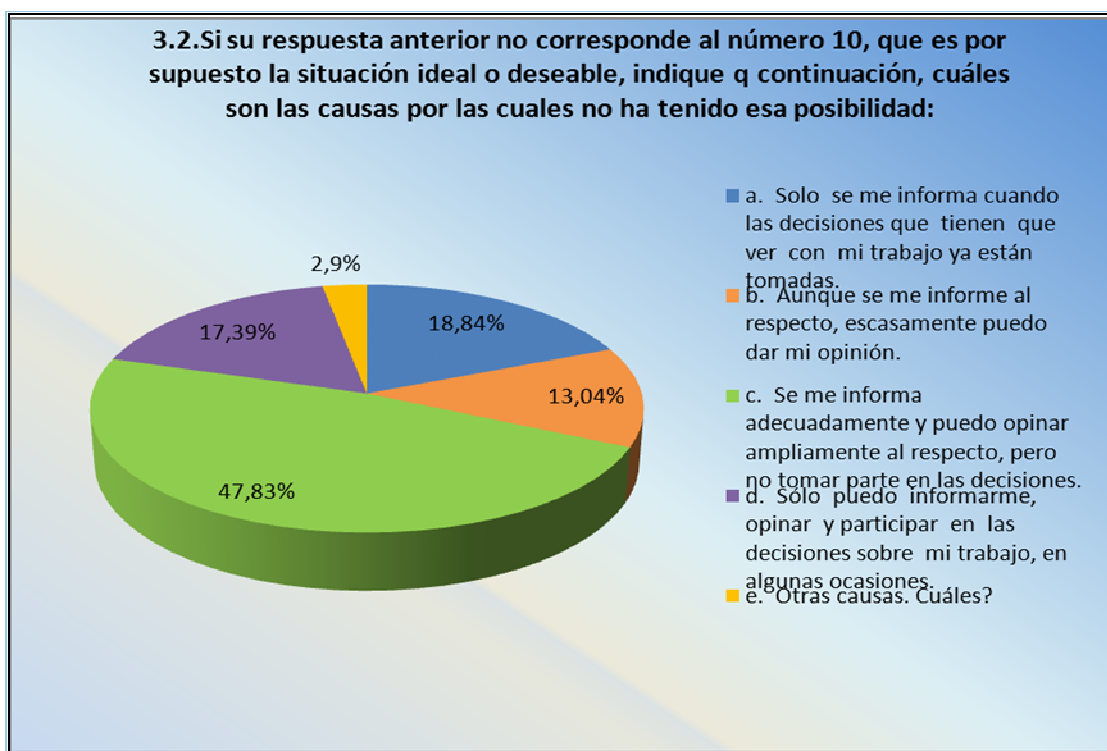
Teniendo en cuenta lo expuesto por Linkert (citado por Torrecilla)¹² no existe coincidencia entre sus planteamientos con los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que este autor menciona en su sistema participativo, que el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

En relación con las causas por las cuales los trabajadores investigados expresan no estar de acuerdo con la posición ideal para la variable “participación”, se ilustran en la gráfica 6, en donde el 47,83% asegura que se le informa

¹² TORRECILLA, Oscar Donato. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.

adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones; el 18,84% manifiesta que se le informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas y el 17,39% está de acuerdo con la afirmación “solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones”.

Gráfica 6. Percepción de las causas que impiden una excelente participación de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuente: Realizado por el grupo investigador.

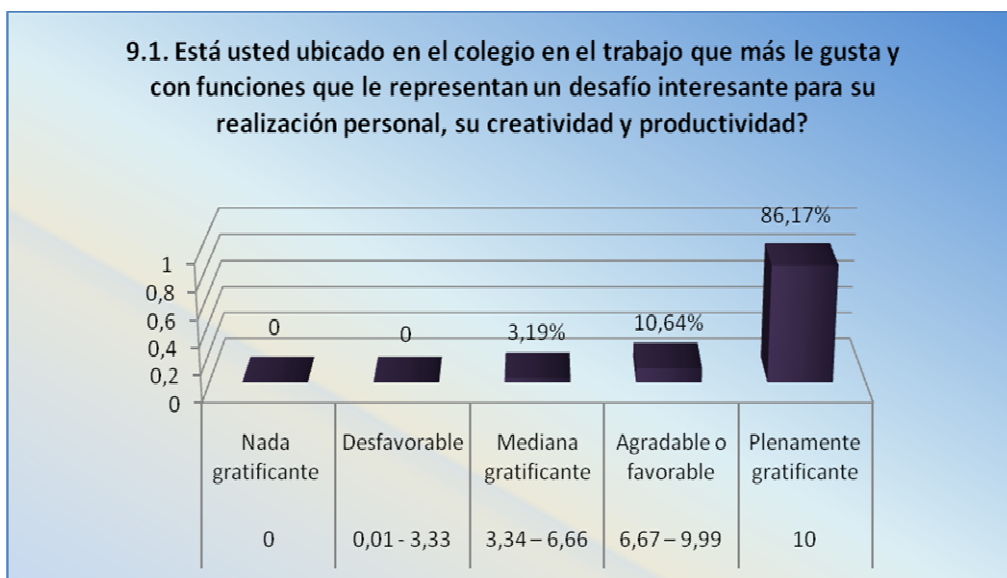
El sistema participativo propuesto por linkert, expresado anteriormente, no se implementa en las organizaciones en estudio, ya que la toma de decisiones es mínima en las áreas de las organizaciones; los resultados arrojados nos muestran que los empleados solo pueden expresar sus opiniones pero al momento de tomar

decisiones, éstas son ignoradas, lo cual disminuye el compromiso en los empleados para con la organización y el alcance de los objetivos.

7.1.4 Trabajo gratificante

De acuerdo al “trabajo gratificante”, los resultados arrojados por el estudio, (ver gráfica 7) señalan que el 86,17% de los encuestados afirman que el trabajo que desempeñan es PLENAMENTE GRATIFICANTE, la cual se puede afirmar que les gusta y además, posee funciones que les representan un desafío para su realización personal, la creatividad y productividad.

Gráfica 7. Percepción del trabajo gratificante de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



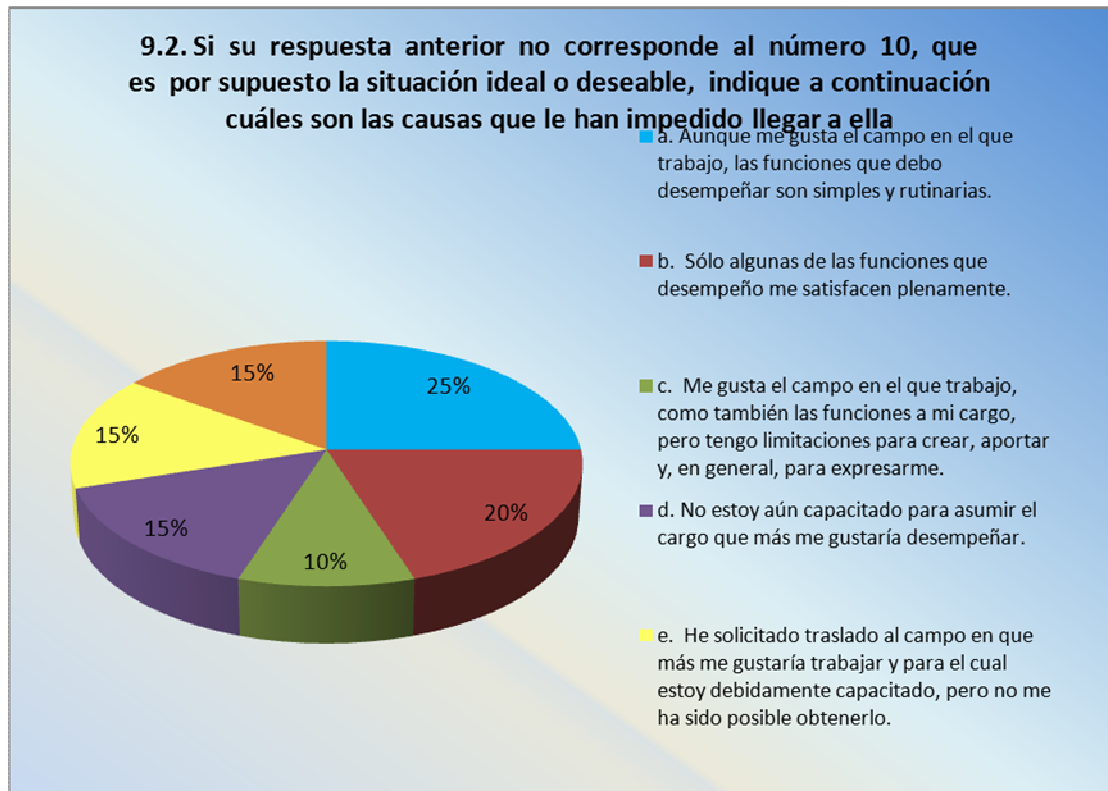
Fuentes: Realizado por el grupo investigador.

Además, en promedio esta variable es calificada de forma FAVORABLE (9,61) por tanto se puede afirmar que los empleados experimentan satisfacción con relación a esta variable como lo expresa Robbins¹³ (1999:152) “Los puestos que implican muy poco desafío o reto desde el punto de vista mental causan aburrimiento, pero por otro lado, demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción”

De las personas que señalan no estar plenamente ubicadas en el trabajo que más les gusta, el 25% lo atribuye a la simplicidad y rutina de sus funciones, el 20% asegura sentirse plenamente satisfecho solo con algunas de las funciones que desempeña y el 15% por igual para las siguientes tres opciones: no se siente capacitado para asumir el cargo que le gustaría desempeñar; ha solicitado traslado al campo en el que anhela trabajar y para el cual está debidamente capacitado, pero, no le ha sido posible obtenerlo y el colegio no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que les gusta o que contribuya a su realización.

¹³ ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 1999, Pág. 152.

Gráfica 8. Percepción de las causas que impiden un excelente trabajo gratificante de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Realizado por el grupo investigador.

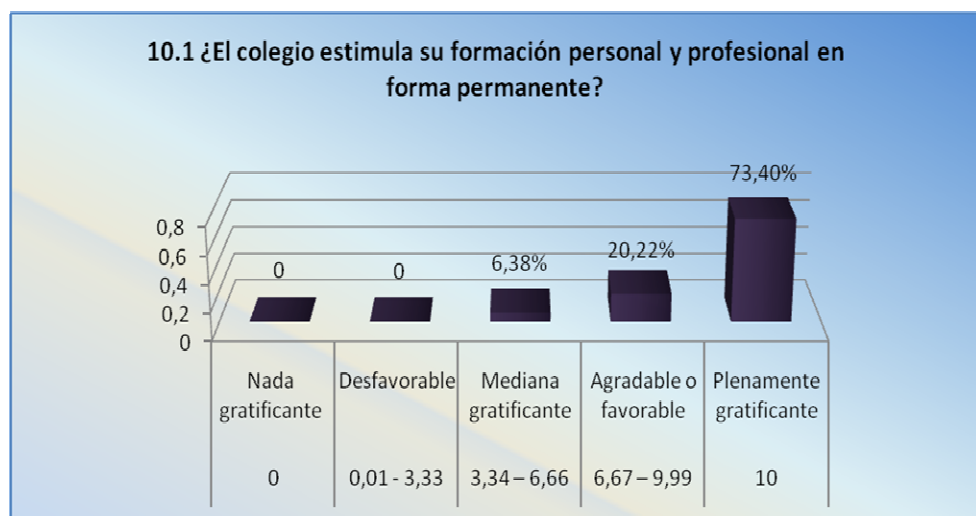
Analizando los resultados de las encuestas realizadas se puede notar que la mayoría de los empleados encuentran **PLENAMENTE GRATIFICANTE** su trabajo, aunque un porcentaje de ellos se quejan por las funciones que desempeñan, ya que son simples y rutinarias. Lo anterior tiene relación con lo que nos dice el autor Robbins¹⁴ ya que en cierta manera, los puestos de trabajo que implican muy poco desafío o reto desde el punto de vista mental causan aburrimiento, pero por otro lado, demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso.

¹⁴ ROBBINS, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México, 1999, Pág. 152.

7.1.5 Desarrollo personal

Una variable importante que contribuye al clima organizacional es la relacionada con el “desarrollo personal” que se indagó, la percepción de la población en estudio se puede apreciar en la gráfica 9, el cual obtuvo un 73,4%, con una puntuación de diez, según la escala corresponde a **PLENAMENTE GRATIFICANTE**, sustentando que una gran proporción de los empleados del sector perciben tener posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, lo cual mejora el clima organizacional.

Gráfica 9. Percepción del desarrollo personal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Realizado por el grupo investigador.

Esta variable se entiende según Robbins¹⁵ (1988) por la actualización de las

¹⁵ Robbins, Stephen. Fundamentos del comportamiento Organizacional. (1988). (Pag 49)

potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar.

Posteriormente, se encuentran reflejados los resultados referentes a las causas por las cuales no se alcanza, en el sector objeto de estudio, la posición deseable con respecto a la variable desarrollo personal, se destaca el 51,52% con la afirmación “no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo” y con el 21,21% de aprobación debido a las escasas oportunidades de formación y capacitación para el personal (ver gráfica 9).

Gráfica 10. Percepción de las causas que impiden un excelente desarrollo personal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



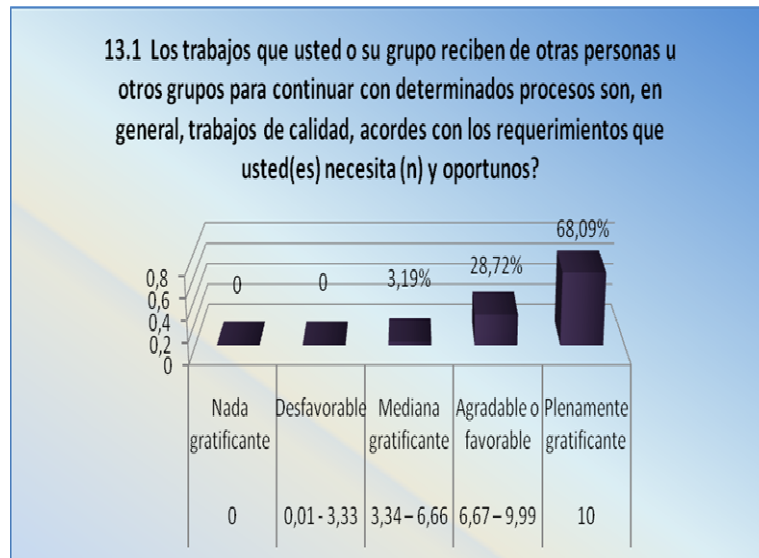
Fuentes: Realizado por el grupo investigador.

Chiavenato (2007) define el desarrollo profesional como: "...la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto." Aunque el desarrollo personal y profesional brinda enormes beneficios para la eficiencia y productividad de la organización, existen empleados que afirman no adquirir permisos en horas de trabajo para dedicarlas a estas actividades por tanto el clima organizacional se afecta negativamente.

7.1.6 Buen servicio

Para la variable buen servicio, el 68,09% de los encuestados califico con puntaje de diez, en una escala de cero a diez, esta proporción de encuestados afirma que los trabajos que recibe de otras personas o grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos necesarios y oportunos.

Gráfica 11. Percepción del buen servicio de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



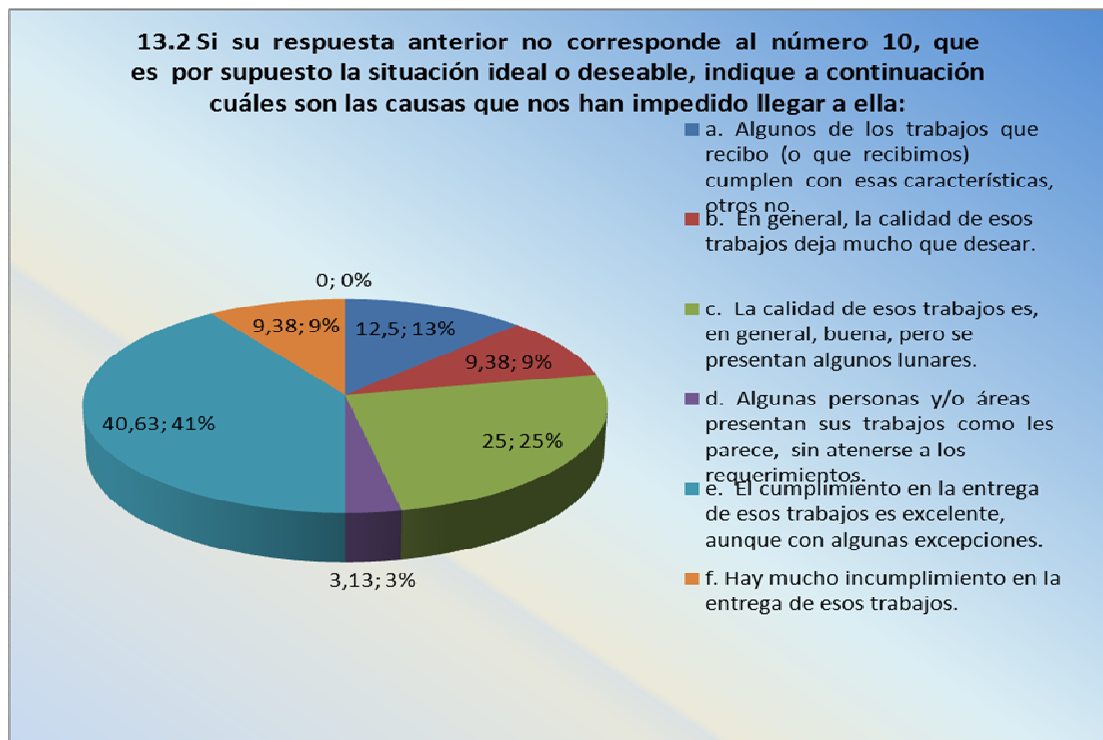
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Para Zimmwemann (2004, 194. p) “La interdependencia y la interacción son las condiciones fundamentales de la red; cada actor depende del otro, sin que ello implique una relación de subordinación entre ellos.” Para un clima **PLENAMENTE GRATIFICANTE** es indispensable un buen servicio que garantice cumplir con la labor asignada sin inconvenientes de tiempo o calidad.

De tal forma que el 31,91 % de los empleados encuestados del sector educativo (colegios) que calificaron como medianamente gratificante y favorable no se encuentran plenamente gratificados con el buen servicio de las instituciones a las que prestan sus servicios, porque existen algunas razones que podemos observar en la gráfica 12, donde se menciona la percepción de las causas que impiden un excelente buen servicio en los empleados del sector público, donde se denota que un 40,63% de aceptación se enfatiza en la opción donde el cumplimiento en la

entrega de los trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones y el 25% afirma que la calidad de los trabajos, en general, es buena, pero se presentan algunos lunares.

Gráfica 12. Percepción de las causas que impiden un excelente buen servicio en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

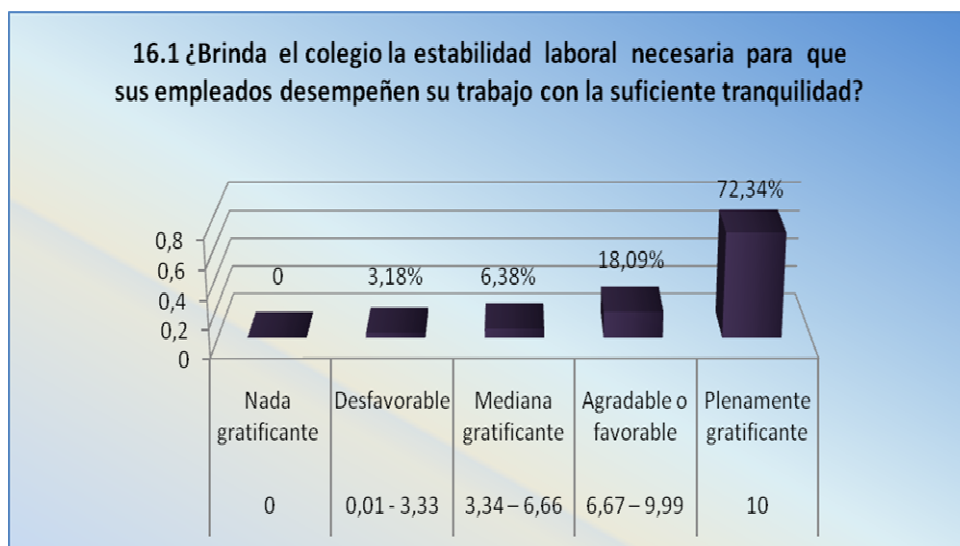
Lo anterior se relaciona con lo propuesto por Álvarez (1993) cuando supone “si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional. En los resultados se muestra que hay pocas fallas en el cumplimiento y calidad en los

trabajos que los empleados reciben de otras áreas o personas, en relación con Álvarez si estos aspectos se mejoran en las empresas en estudio, el clima organizacional puede ser mejor.

7.1.7 Estabilidad laboral

En relación a como perciben la estabilidad laboral, los resultados arrojaron que un 72,34% de los empleados encuestados consideran que la institución en la cual se encuentran trabajando, les brinda una estabilidad laboral **PLENAMENTE GRATIFICANTE** por esto es posible desempeñar su trabajo con suficiente tranquilidad, mientras el 18,09% de los encuestados aunque no están de acuerdo con la anterior afirmación perciben esta variable de forma **AGRADABLE**.

Gráfica 13. Percepción de la estabilidad laboral de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



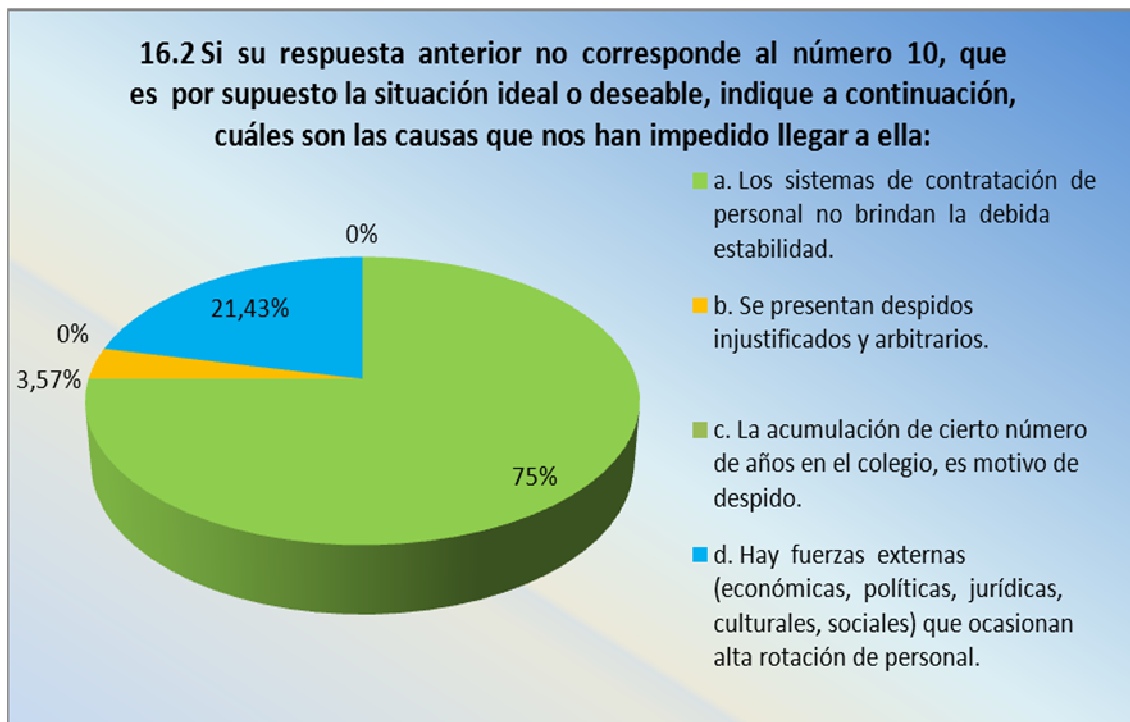
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Podemos decir que en promedio el indicador de esta variable corresponde a una percepción AGRADABLE por parte de los encuestados. Los resultados expuestos anteriormente no se alejan mucho de lo que para Robbins¹⁶ (1988) esta variable significa en las organizaciones, él dice que la estabilidad laboral consiste en el derecho de un trabajador a conservar su puesto de trabajo indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer especialísimas circunstancias, es un factor que se deriva de la característica de tracto sucesivo propio del contrato de trabajo.

De igual forma en la gráfica 13 se evidencia que 27,66% de los encuestados que calificaron el factor estabilidad laboral debajo del punto diez y una de las posibles causas se muestra en la gráfica 14 que nos indica que un 75% considera como la principal causa que ha impedido llegar a la posición deseable a los sistemas de contratación de personal que utilizan las organizaciones del sector educativo, puesto que no brindan la debida estabilidad y el 21,43% se lo atribuye a fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales).

¹⁶ Robbins, Stephen. Fundamentos del comportamiento Organizacional. (1988). (Pag 50)

Gráfica 14. Percepción de las causas que impiden una excelente estabilidad laboral de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Los resultados de la variable estabilidad laboral sorprenden a los investigadores puesto que los empleados encuestados, como se señaló anteriormente en la gráfica 13, un 72,34% perciben esta variable de forma PLENAMENTE GRATIFICANTE y en la gráfica 14 muestra algo totalmente opuesto, ya que los encuestados calificaron como que los sistemas de contratación de las organizaciones no les brindan la debida estabilidad; aun existiendo en el código sustantivo del trabajo el artículo 101 que establece la duración del contrato de trabajo con los profesores de establecimientos particulares de enseñanza por

termino del año escolar¹⁷, esto a criterio de los investigadores no corresponde a estabilidad laboral pero, los encuestados lo perciben de forma contraria ya que los contratos son renovados cada año escolar, los despidos no son frecuentes y la acumulación de cierto número de años en la institución no es motivo de despido.

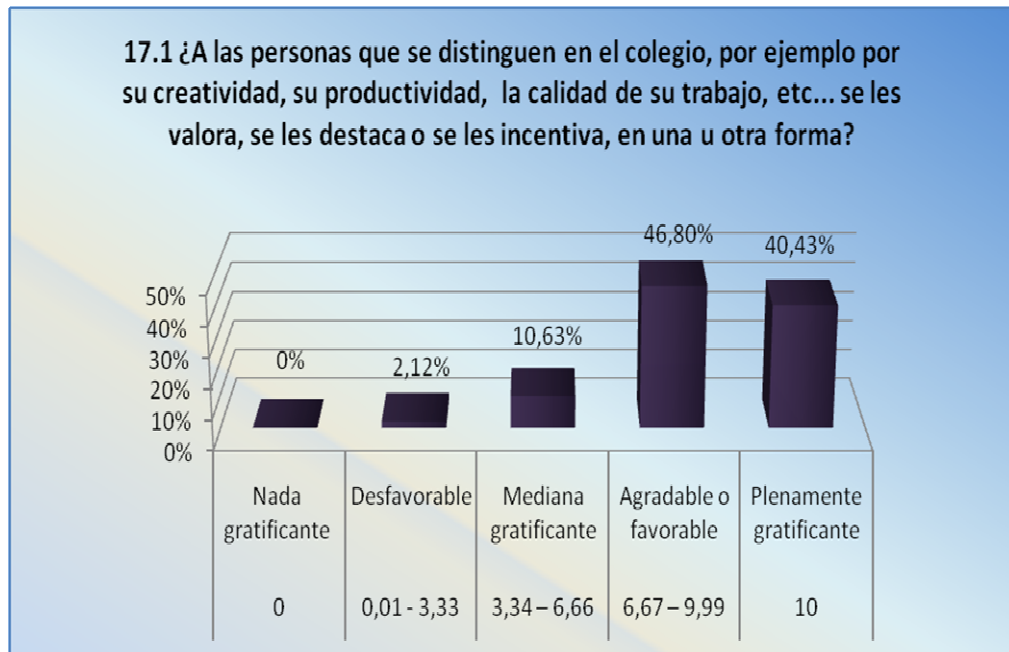
7.1.8 Valoración

Los resultados arrojados por el estudio de la variable valoración, muestran que el 46,80% de los empleados encuestados califican como AGRADABLE el aspecto de la valoración, como son la distinción e incentivos por ejemplo: por su creatividad, su productividad y la calidad de su trabajo. En promedio esta variable es percibida de forma AGRADABLE con una media aritmética de 8,30.

17

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo_pr003.html

Gráfica 15. Percepción de la valoración de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



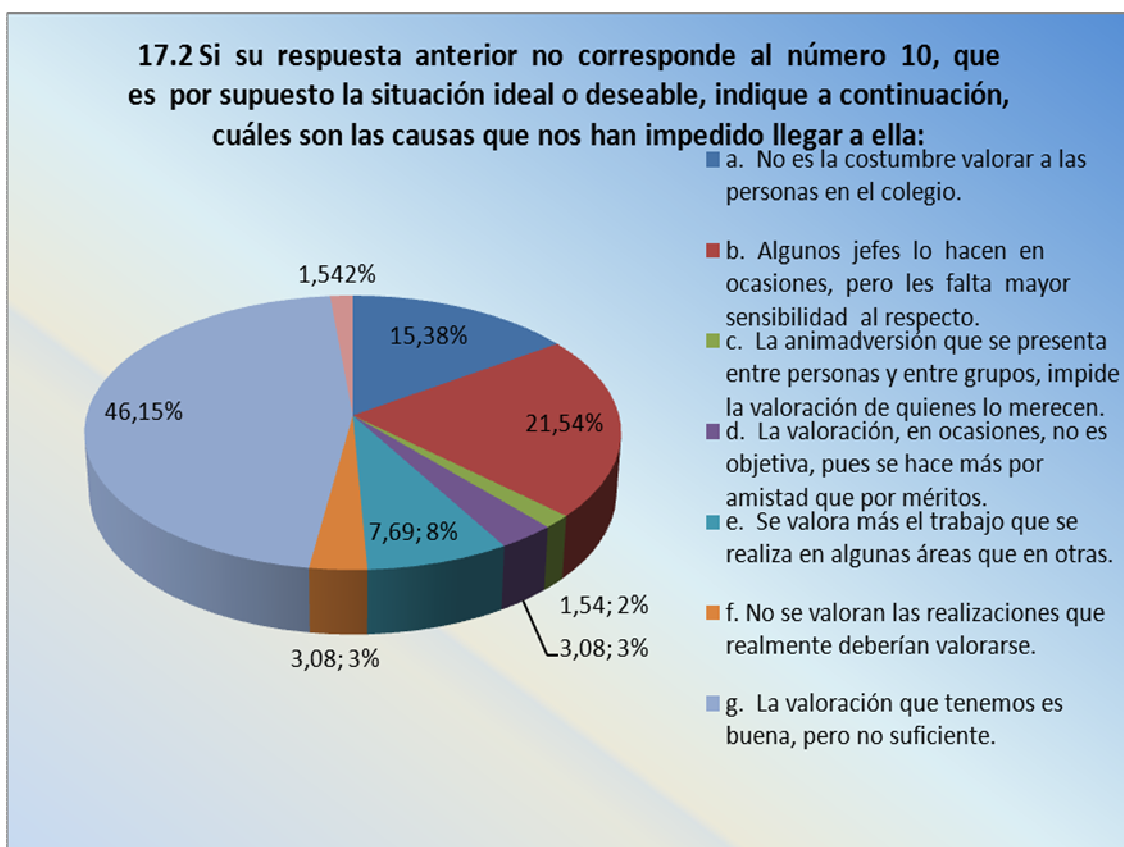
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

La variable de Valoración juega un papel fundamental en clima organización, según Amoros (2007)¹⁸ opina que “el recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato (ya sea una felicitación en privado o en público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros), con mucha probabilidad, generara que este se repita” Por esto es importante que internamente las empresa en estudio cuenten con mecanismos de valoración a sus empleados para, además de motivar e incentivarlos, se aumente la posibilidad de frecuentar las buenas acciones o desempeños.

¹⁸ AMOROS, Eduardo. Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas, España: Usat, 2007.

A continuación se ilustran los resultados de las causas por las cuales los empleados encuestados, en las empresas del sector objeto de estudio, no consideran que la variable valoración se encuentra a plenitud. Debido a que para un 46,15 % la “valoración actual es buena pero no suficiente” y a un 21,54% coincide en que “algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto”.

Gráfica 16. Percepción de las causas que impiden una excelente valoración de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

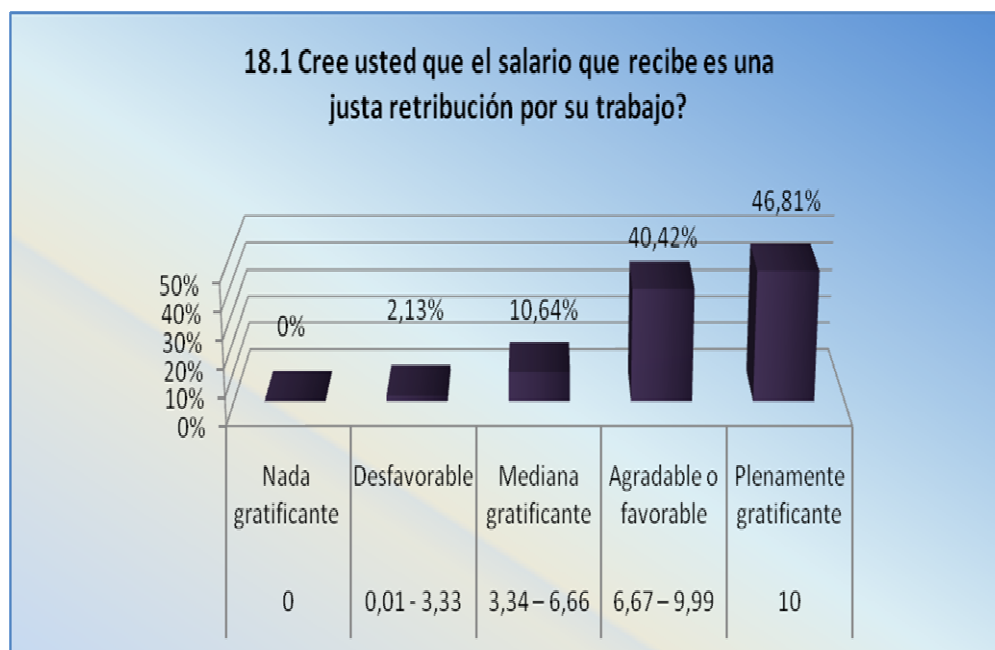


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.1.9 Salario

En relación al salario los resultados obtenidos arrojan que el 46,81% de los empleados encuestados, en el sector objeto de estudio, aseguran recibir un salario que es una justa retribución por su trabajo, identificando esta variable **PLENAMENTE GRATIFICANTE** y el 53,19% manifiesta no estar de acuerdo con la anterior afirmación distribuyéndose principalmente en las calificación **AGRADABLE** con el 40,42%. La media aritmética hallada para este caso es de 8,46, un indicador **AGRADABLE**.

Gráfica 17. Percepción del salario de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



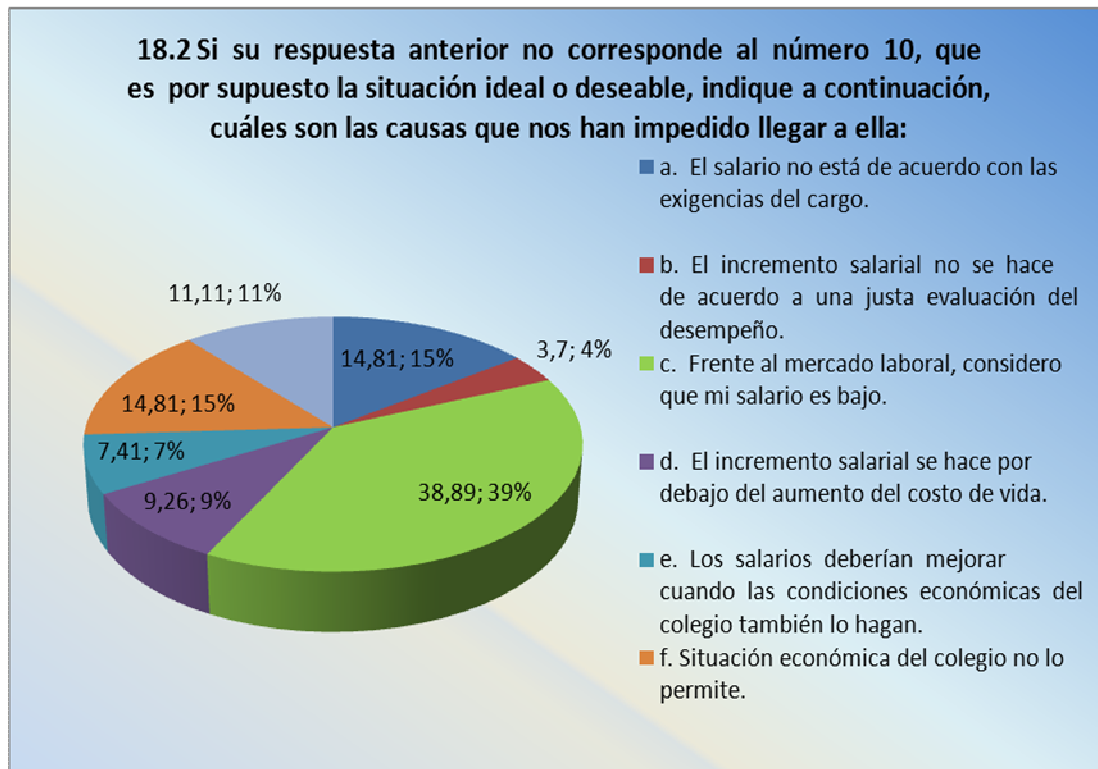
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Aunque las cifras anteriormente descritas no son desalentadoras existe una oportunidad de mejora para mejorar el clima organizacional en el sector educativo, el cual es expuesto por Sherman¹⁹, donde dice que el pago es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción. En relación con lo mencionado por Sherman, más de la mitad de los encuestados pueden estar insatisfechos con los salarios que reciben e incluso sentirse desmotivados debido a este factor.

Es por ello que las razones por las cuales no se alcanza la posición ideal, según los encuestados inconformes, se pueden evidenciar en la gráfica 18, en la cual se destaca el 38,89% considerando recibir un salario bajo en comparación al mercado laboral. Las proposiciones “el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo” y “la situación económica del colegio no lo permite” obtuvieron la misma puntuación porcentual de 14,81%.

¹⁹ SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, George W., “Administración de los Recursos Humanos”, Ed. Iberoamérica, 1994. Pag. 256

Gráfica 18. Percepción de las causas que impiden un excelente salario de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

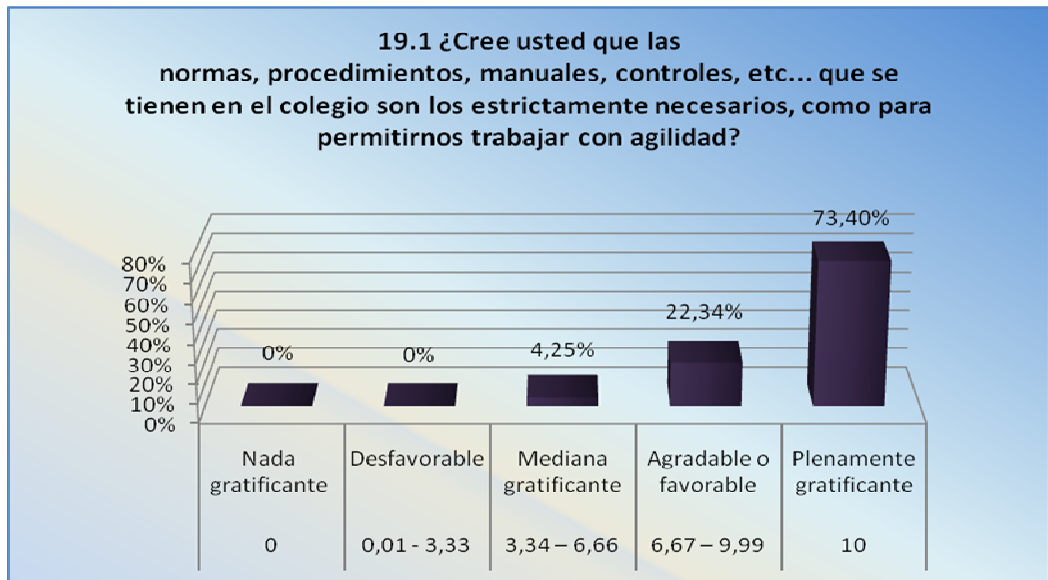


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.1.10 Agilidad

La calificación de la variable agilidad, según los resultados adquiridos es de **PLENAMENTE GRATIFICANTE** para el 73,4% de los empleados encuestados, lo cual se refiere que este porcentaje de personas perciben las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., como los estrictamente necesarios para agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos. El indicador del promedio de esta variable es **FAVORABLE** con 9,36, en una escala de cero a diez.

Gráfica 19. Percepción de la agilidad de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



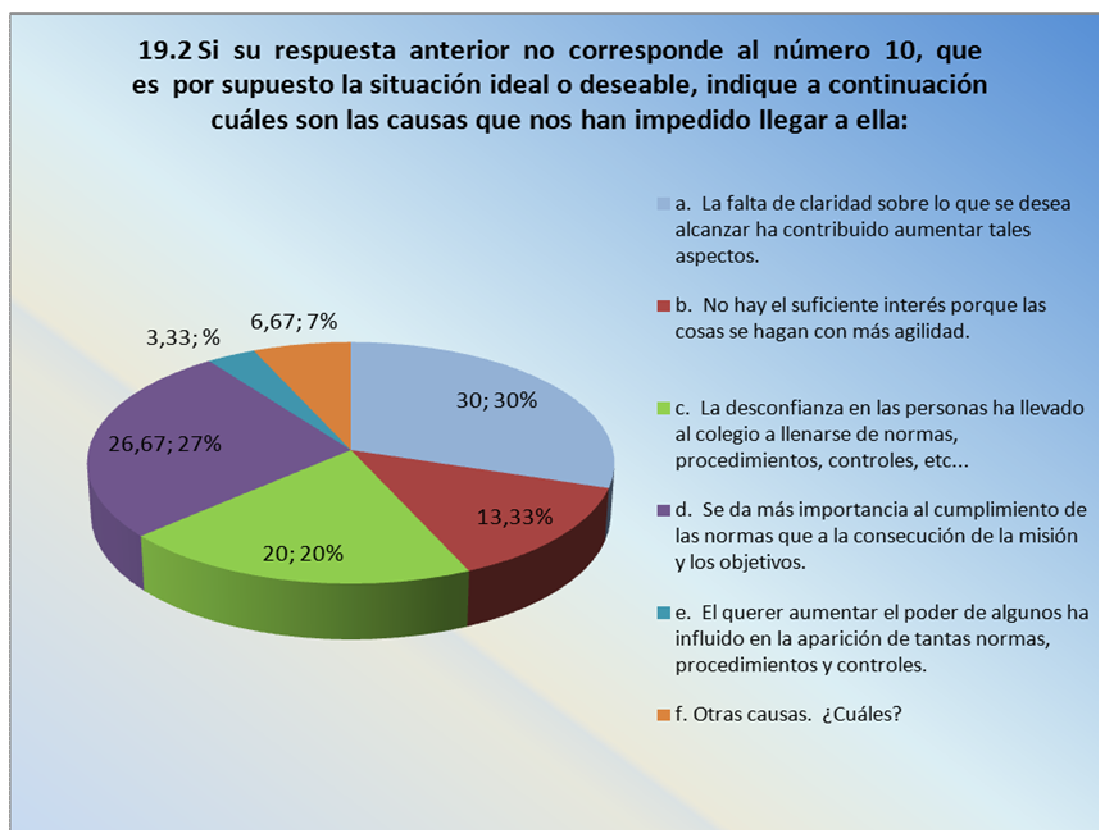
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

El resultado en la agilidad de las organizaciones del sector educativo es favorable y se acerca muchísimo a la teoría de Garzón (2005)²⁰ él cual postula que “Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal”. Este autor recomienda el estudio de la satisfacción de los empleados respecto a las normas, procedimientos, etc. que posee la organización para determinar si los empleados se sienten descontentos ellos o por el contrario consideran que son los necesarios para trabajar con agilidad.

²⁰ GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colombia: centro editorial universidad del rosario 2005. 77 p.

Aunque los resultados fueron positivos para la variable agilidad, no se olvida los resultados hallados en la investigación con respecto a las razones por las cuales los empleados han calificado por debajo de la posición anhelada la variable agilidad, es del 30% debido a la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar, el 26,67% afirma que la importancia al cumplimiento de las normas es mayor que la consecución de la misión y los objetivos y el 20% escogió la opción “la desconfianza en las personas ha llevado al colegio a llenarse de normas, procedimientos, etc.” (ver gráfica 20).

Gráfica 20. Percepción de las causas que impiden una excelente agilidad de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

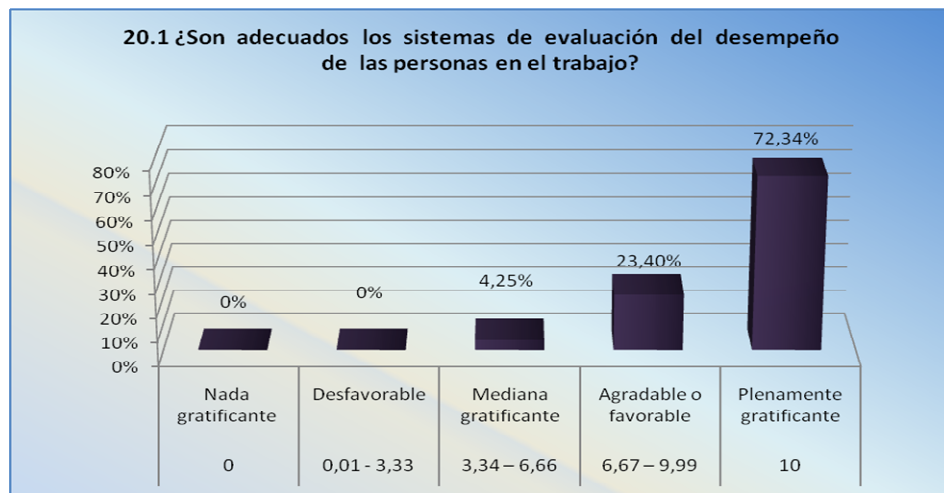


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.1.11 Evaluación de desempeño

Referente a la Variable evaluación de desempeño los resultados arrojados señalan que el 72,34% de los empleados encuestados, en una escala de cero a diez, escogieron la puntuación diez, PLENAMENTE GRATIFICANTE, para el sistema de evaluación de desempeño implementado por la institución en la cual se encuentra trabajando, considerándola adecuada para llevar a cabo dicho fin.

Gráfica 21. Percepción de la evaluación de desempeño de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

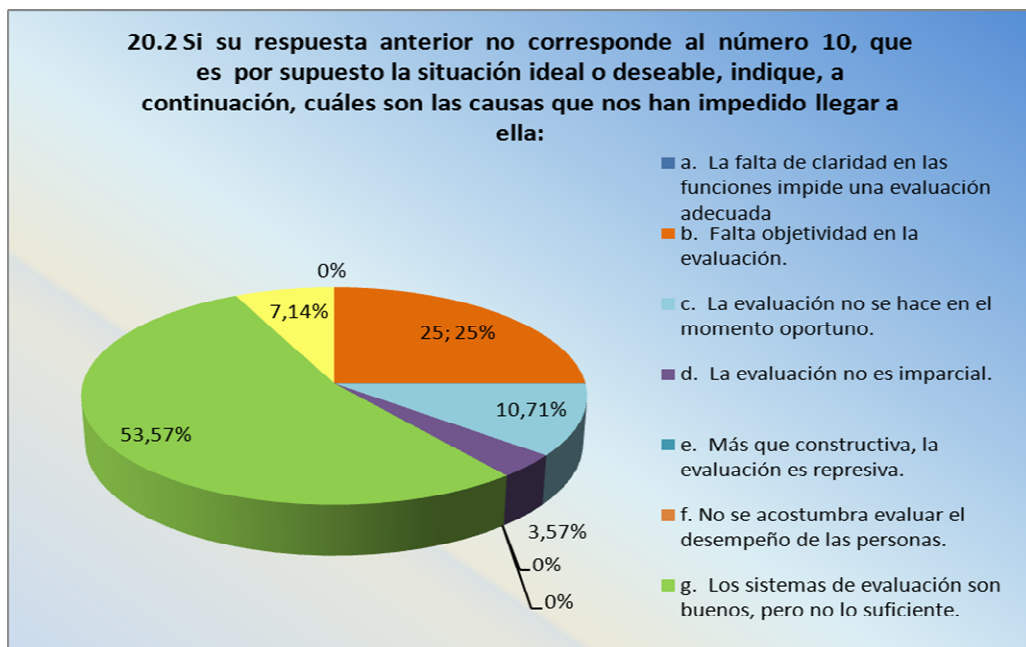
La variable evaluación de desempeño para el estudio de clima organizacional tiene relación con lo expresado por Chiavenato (2007)²¹ “La evaluación del

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8 ed. Bogotá Colombia. McGraw-Hill. 2007. 243 p.

desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial del exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.”

Por lo tanto nuevamente la investigación nos arroja un resultado donde la variable encuestada emite un resultado inferior a la posición ideal diez, como lo es la variable de evaluación de desempeño y las razones de peso fueron: la opción “los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente” tiene una aceptación de 53,57% y el 25% piensa que a los sistemas de evaluación de desempeño les falta objetividad (ver gráfica 22).

Gráfica 22. Percepción de las causas que impiden una excelente evaluación de desempeño en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

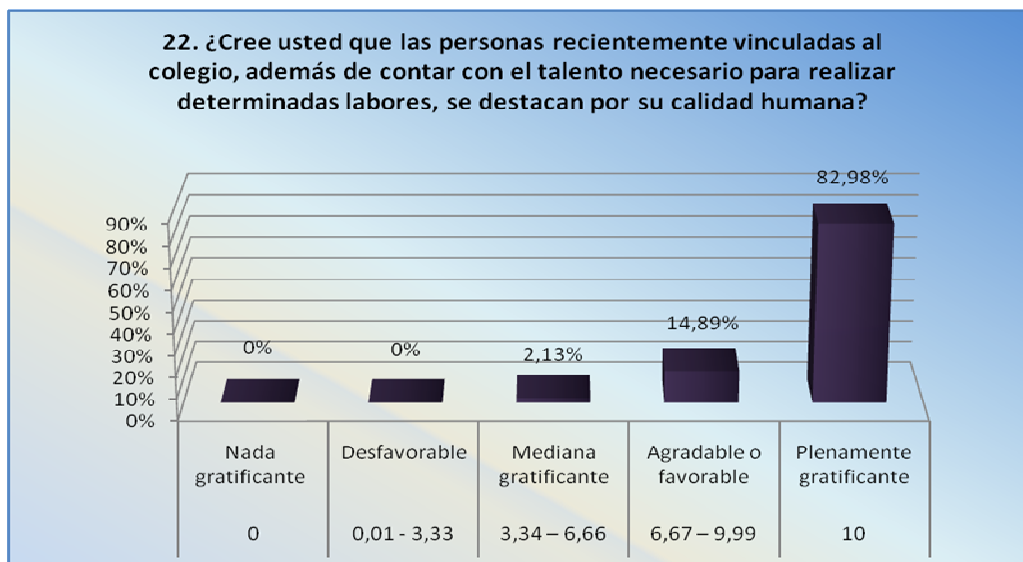
Lo anterior se confirma con el aporte de los autores Werther y Davis (1991:22)²² “Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflictos”.

7.1.12 Selección del personal

La selección del personal en las empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena es calificada, en una escala de cero a diez, por los empleados de la siguiente manera: el 82,98% puntúa el número diez (ver gráfica 23), es decir que se encuentran en el punto PLENAMENTE GRATIFICANTE ya que este elevado porcentaje de empleados considera que las personas recientemente vinculadas a la institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana.

²² DAVIS, Keith, WERTHER, William B., “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México, 1991. Pág. 22.

Gráfica 23. Percepción de la selección del personal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

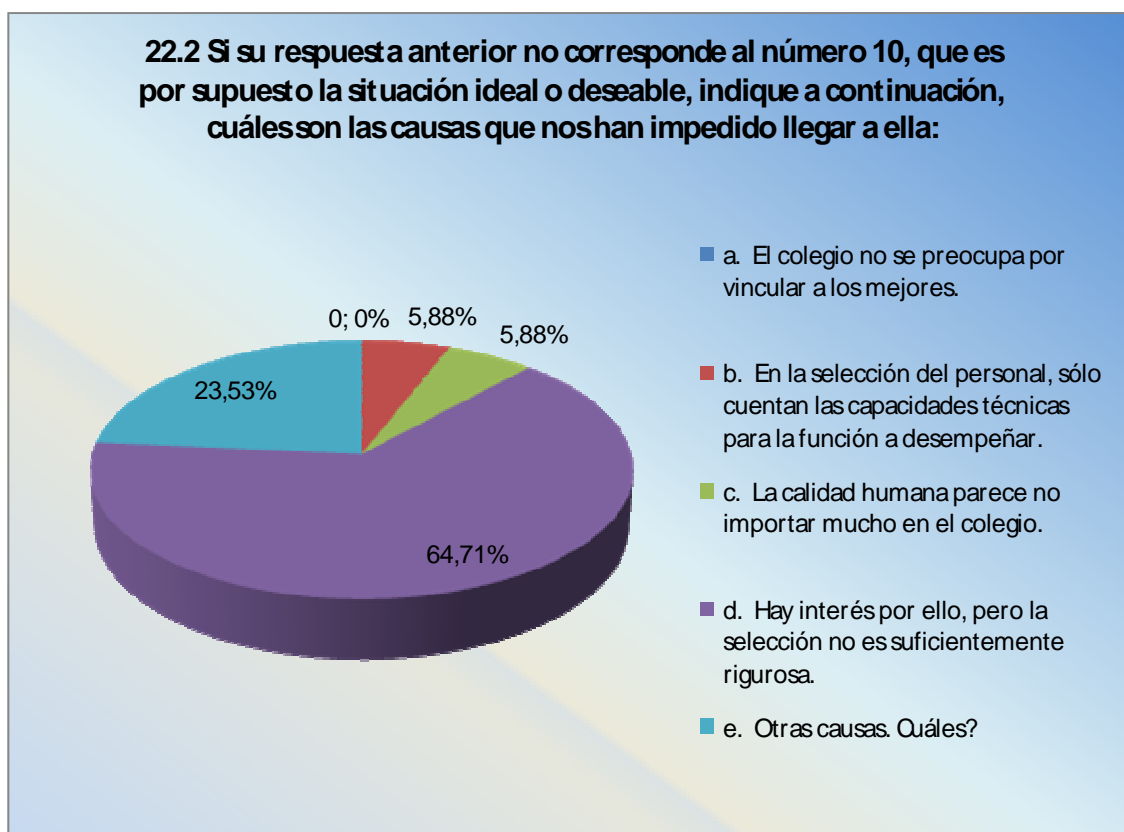
Gallardo (2004. 56 p.)²³ agrega “en ningún caso debemos entender la selección de personal como la fórmula para cubrir uno o más puestos de trabajo, sino como un sistema completo que debe permitir a la organización dotarse del número y calidad del personal necesario para llevar a cabo todas aquellas funciones que le son propias”. A demás de lo anterior los encuestados afirman que se seleccionan personas con calidad humana. Esta variable es percibida por los empleados del sector objeto de estudio de forma FAVORABLE.

Se Puede observar que los encuestados que manifestaron no estar de acuerdo con la posición ideal para la variable selección de personal, el mayor porcentaje

²³ GALLARDO, Leonardo. JIMÉNEZ, Antonio. La gestión de los servicios deportivos municipales vías para la excelencia, México: Inde publicaciones, 2004. 56 p.

(64,71%) afirmo que existen intereses por lograr vincular a personal competente y con calidad humana, pero la selección no es suficientemente rigurosa, el 23,53% escogió la opción otras causas y con un porcentaje de 5,88% se encuentran las afirmaciones “en la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para las funciones a desempeñar” y la afirmación “la calidad humana parece no importar mucho en el colegio”.

Gráfica 24. Percepción de las causas que impiden una excelente selección del personal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

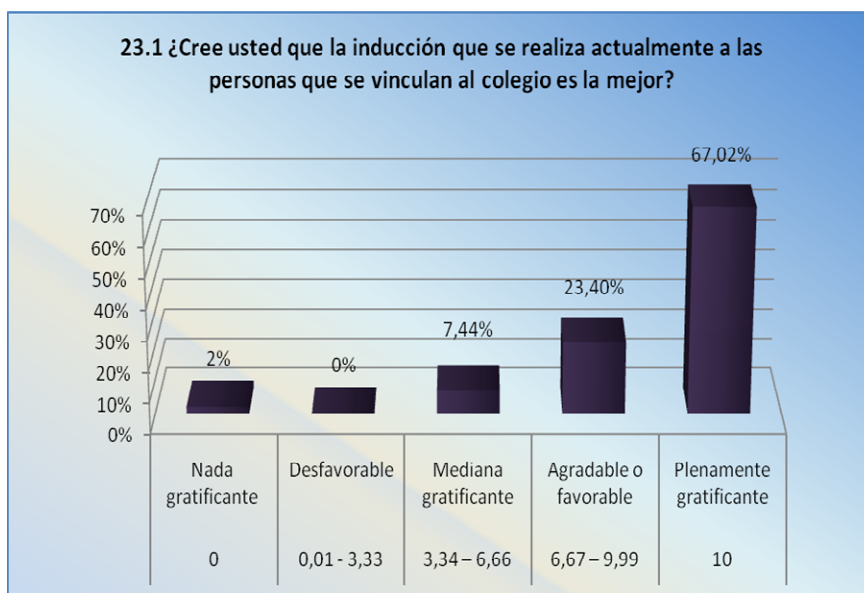


Fuentes: Realizado por el grupo investigador.

7.1.13 Inducción

La variable inducción en el sector objeto de estudio alcanza, para una escala de cero a diez, la máxima puntuación diez con una frecuencia relativa del 67,02% de los encuestados, estos afirman que desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad y la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo. Lo que quiere decir que este porcentaje de empleados encuestados manifiestan que la inducción en las empresas estudiadas, se encuentra en un indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Gráfica 25. Percepción de la inducción de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



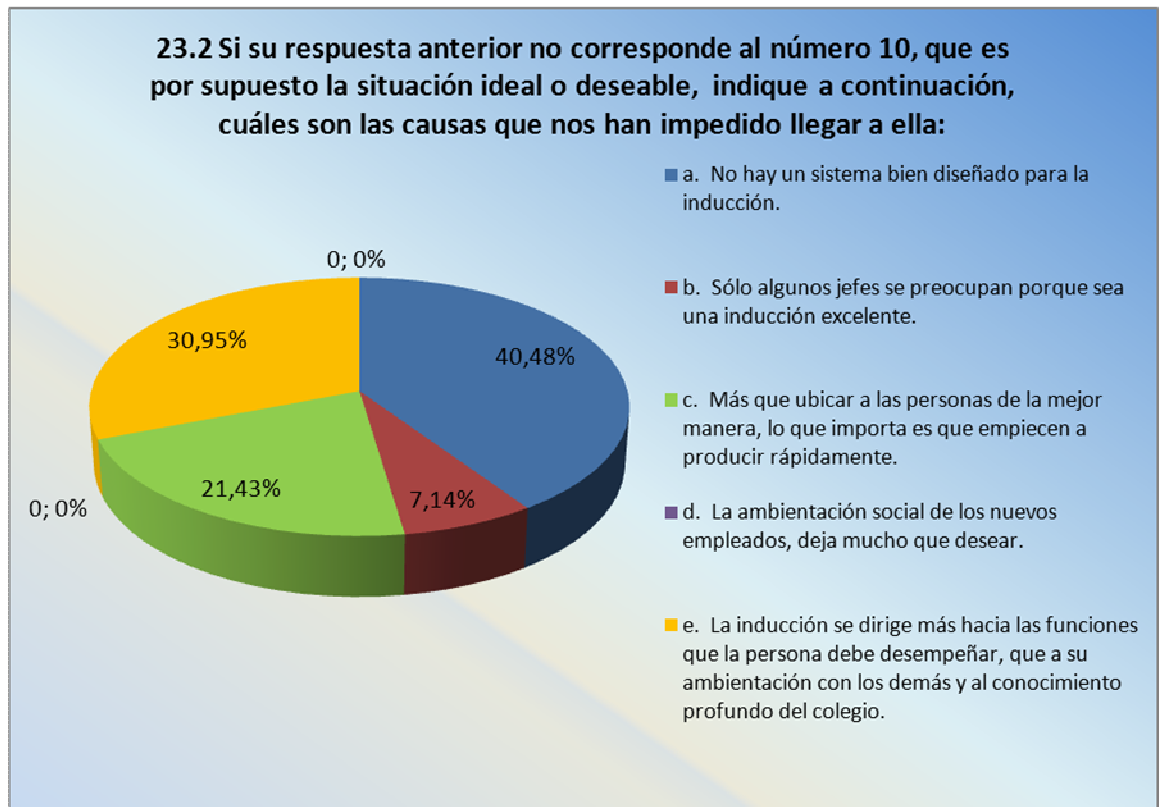
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

La media aritmética encontrada para esta variable es de 8,92 permitiendo al grupo investigador deducir que en promedio los empleados perciben la variable inducción de una manera AGRADABLE, lo que contribuye en mayor proporción al clima organizacional.

Lo anterior se relaciona con lo planteado por Álvarez (1993) cuando afirma: “si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.”

Por lo tanto se visualiza que un 40,48% para la causa “no hay un sistema bien diseñado para la inducción” y el 30,95% para causa “la inducción se dirige más hacia las funciones que las personas deben desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo del colegio”. Las causas antes mencionadas generan en el nuevo empleado inseguridad, desorientación, dificultades para asimilar el clima y adecuarse a la institución.

Gráfica 26. Percepción de las causas que impiden una excelente inducción de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

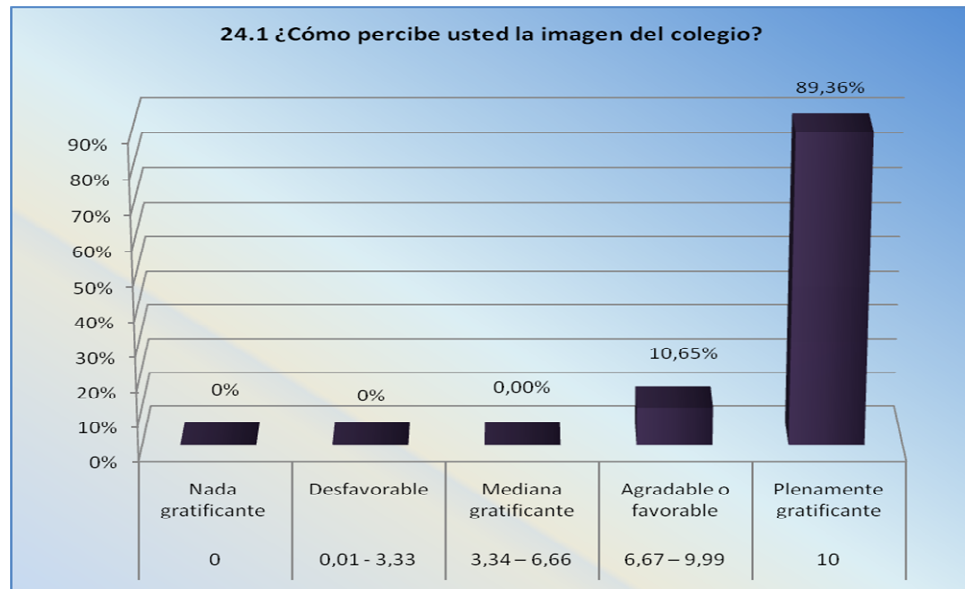


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.1.14 Imagen de la organización

La Imagen de la Organización se encuentra con el 89,36% en la calificación diez, en una escala de cero a diez y con un indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE, como se ilustra en la gráfica 27.

Gráfica 27. Percepción de la imagen de la organización de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

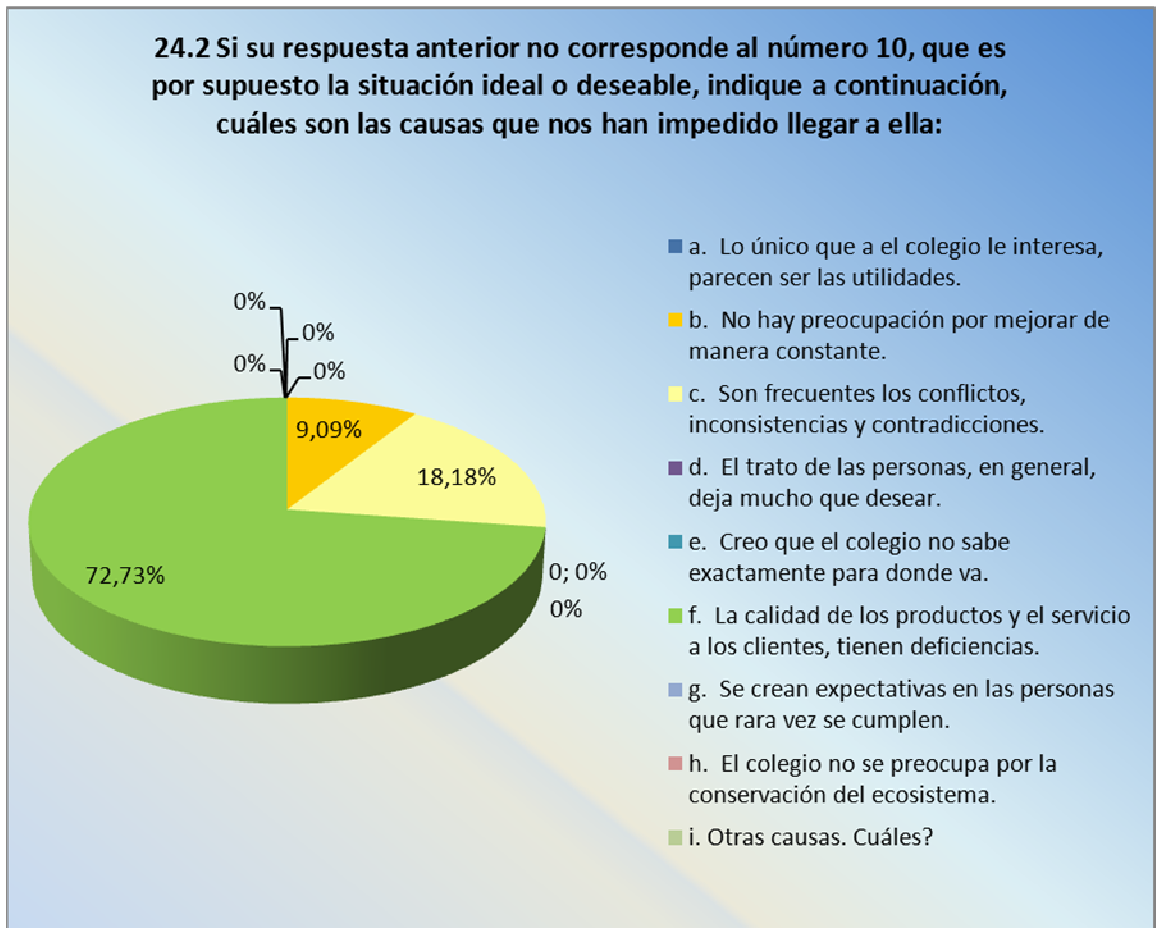


Fuentes: Realizado por el grupo investigador.

Con relación al resto de variables de la presente investigación, la imagen de la organización presenta el mayor porcentaje en la calificación deseable, es decir la gran mayoría de los empleados del sector objeto de estudio tienen excelente imagen del colegio en el cual se encuentran laborando.

Por consiguiente los trabajadores encuestados que no se encuentran plenamente conformes con la imagen de la organización, como se observa en la gráfica 28, manifiestan ser debido a las siguientes razones: el 72,73% por la deficiencia en la calidad de los productos y el servicio a los clientes, el 18,18% debido a los frecuentes conflictos, inconsistencias y contradicciones y el 9,09% por la falta de preocupación por mejorar de manera constante.

Gráfica 28. Percepción de las causas que impiden una excelente imagen de la organización de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Como se explicó anteriormente, los investigadores deciden realizar la identificación de las percepciones de los empleados con relación a los factores de carácter organizacional que afectan el clima laboral de las empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena, deciden seleccionar y analizar catorce variables de las veinticuatro planteadas en la encuesta de clima organizacional propuesta por Hernán Álvarez Londoño.

Las variables de carácter organizacional que afectan el clima organizacional en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C. en general, obtuvieron en promedio un indicador AGRADABLE en la percepción de los empleados encuestados, con una puntuación de 9, en una escala de cero a diez.

En los indicadores de las catorce variables contenidas en este primer capítulo, se pudo observar el gran porcentaje de empleados encuestados que afirma percibirlos de forma PLENAMENTE GRATIFICANTE. Las variables con mayor percepción PLENAMENTE GRATIFICANTE son: imagen de la organización, trabajo gratificante y selección de personal, con participaciones de 89,36%, 86,17% y 82,98% correspondientemente; pese a esto existen personas que identifican fallas en estas variables. Para la variable IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN la principal falla es la deficiencia en la calidad de los productos y servicios ofrecidos; en la variable trabajo gratificante, los empleados inconformes sienten que las actividades que realizan son simples y rutinarias y para la variable selección de personal, consideran que esta no es completamente rigurosa para vincular al personal con el talento y la calidad humana necesaria.

Por otro lado, gracias a la calificación emitida por los encuestados en la escala de valoración cualitativa, las variables participación y valoración presentan la menor percepción en el indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE, con una participación de 34,04% y 40,43% respectivamente, lo cual indica que los empleados del sector en estudio no sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta para la toma de decisiones que respectan a su trabajo y además no se les destaca o se les distingue de la mejor manera, esto afecta de manera negativa el clima organizacional de las empresas en estudio.

7.2 PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LOS FACTORES DE CARÁCTER INTERPERSONAL QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.

El clima organizacional, se ve afectado por variables de carácter interpersonal. Para el presente trabajo de investigación las variables son: solución de conflictos, expresión informal positiva, feedback o retroalimentación, relaciones interpersonales, liderazgo, relación simbiótica, comportamiento sistémico y participación. Estas variables fueron escogidas por los investigadores según el modelo de Hernán Álvarez Londoño, implementado para la recolección de la información en empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

Para cada variable se analizan dos preguntas: la primera nos indica la percepción de la variable que tienen los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena en una escala de 0 a 10, donde 0 es nada gratificante y 10 es plenamente gratificante, y la segunda nos indica la percepción de las causas que impiden que la variable se maneje excelentemente en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

Más adelante, se muestra los resultados arrojados una vez realizadas las encuestas, donde se analiza la primera pregunta de cada variable por medio de gráficas de barras; en la segunda pregunta nos refleja los resultados por medio de gráficas circulares señalando la contribución de cada valor de la percepción de las causas que impiden que la variable se maneje excelentemente.

En la tabla 5 podemos observar cada una de las variables de “carácter interpersonal” que afectan el clima organizacional de las empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena, a analizar.

Tabla 5. Presentación de Variables evaluadas para el factor de carácter interpersonal.

| Variables | Preguntas |
|------------------------------------|--|
| 1. Consenso | 1.1 ¿ Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos? |
| | 1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 2. Comportamiento sistémico | 2.1 Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos del colegio, antes que sus intereses personales o sectoriales. |
| | 2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 3. Relación simbiótica | 3.1 ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos? |
| | 3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |

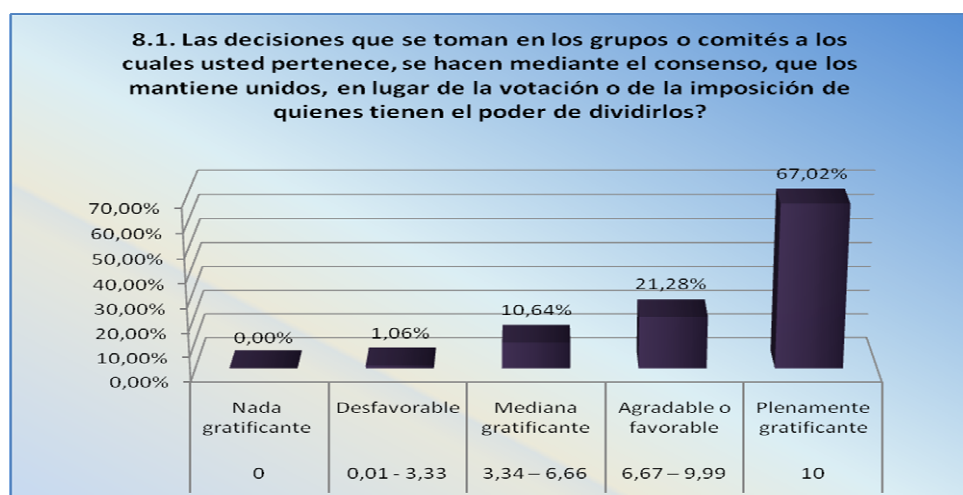
| | |
|--|---|
| 4. Liderazgo | 4.1 ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? |
| | 4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella: |
| 5. Relaciones interpersonales | 5.1 ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos? |
| | 5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 6. Solución de conflictos | 6.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? |
| | 6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 7. Expresión informal positiva | 7.1 ¿Tiene usted en el colegio amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal? |
| | 7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| 8. Feedback o retroalimentación | 8.1 ¿Tiene usted en el colegio la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia? |
| | 8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |

A continuación se presenta el análisis de cada una de las variables de la dimensión de “carácter interpersonal”, aquí se reflejan los resultados obtenidos con la aplicación del modelo planteado por Hernán Álvarez.

7.2.1 Consenso

Teniendo en cuenta el “consenso”, los resultados de la calificación de esta variable se encuentran de la siguiente manera: para la calificación **PLENAMENTE GRATIFICANTE**, el 67,02% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, es decir, consideran que las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales pertenecen, se hacen mediante el consenso, manteniéndolos unidos, en lugar de la votación o la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos.

Gráfica 29. Percepción del consenso de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



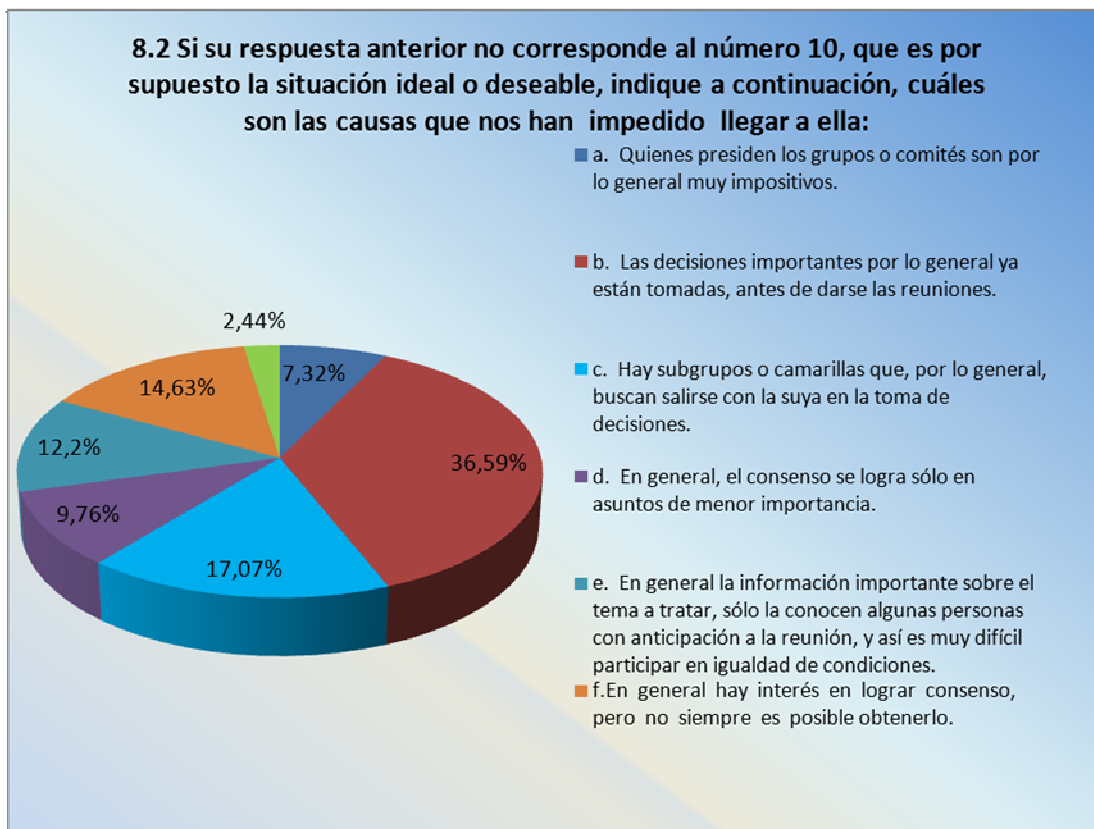
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

“La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. A la vez consenso significa: a) un acuerdo general, y b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo. La toma de decisión por consenso trata fundamentalmente del proceso.”²⁴ Lo cual tiene relación con los resultados obtenidos ya que esta variable en promedio es identificada por los empleados encuestados como AGRADABLE.

Se puede anotar que las causas, según las personas encuestadas, por las cuales este factor no alcanza la posición ideal son: en primer lugar la opción “las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones”, se manifiesta con un 36,59% de participación (ver gráfica 30); en segundo lugar con un porcentaje de 17,07% los encuestados afirman que existen subgrupos que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones y en tercer lugar con una participación del 14,63% se encuentra la proposición “en general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo”.

²⁴ ENEBRAL FERNÁNDEZ , José. Decisiones por consenso Internet:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/53/dpc.html> 02 / 2003)

Gráfica 30. Percepción de las causas que impiden un excelente consenso de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

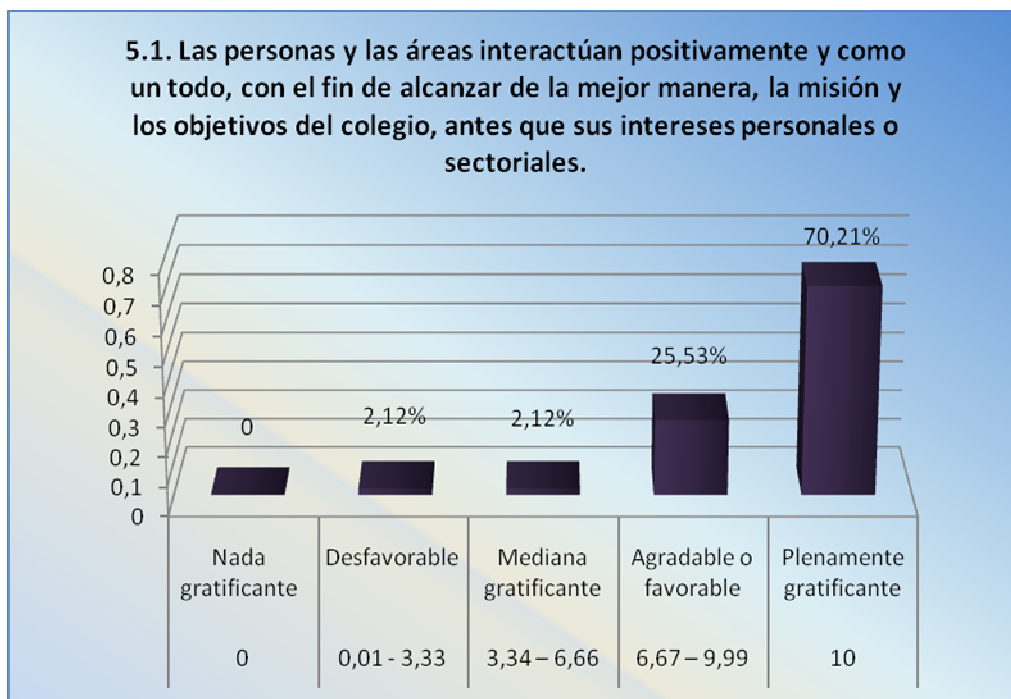


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.2.2 Comportamiento sistémico

El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos del colegio. En los resultados del sector objeto de estudio la posición PLENAMENTE GRATIFICANTE es percibida por el 70,21% de los encuestados.

Gráfica 31. Percepción del comportamiento sistémico de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



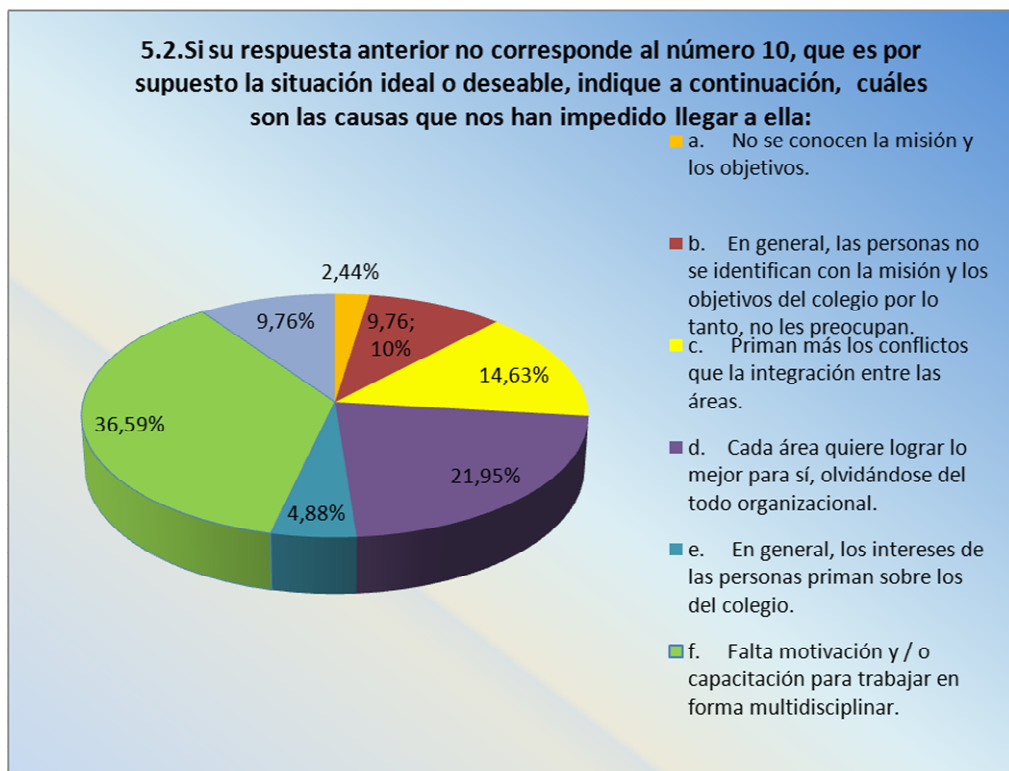
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Gómez (2004: 108)²⁵ explica el comportamiento sistémico como la “Interacción social entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros”. Las características de estas relaciones, mencionadas por Gómez, son percibidas en promedio de forma AGRADABLE por los empleados encuestados.

²⁵ GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. (En línea). 2004. Disponible en internet: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf

Por consiguiente, al preguntarle a las personas encuestadas las causas por las cuales el comportamiento sistémico no alcanza la posición ideal, se obtuvo un resultado de 36,59%, sosteniendo que es debido a la “falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar” y el 21,95% escoge la opción “cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional (gráfica 32).

Gráfica 32. Percepción de las causas que impiden un excelente comportamiento sistémico de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

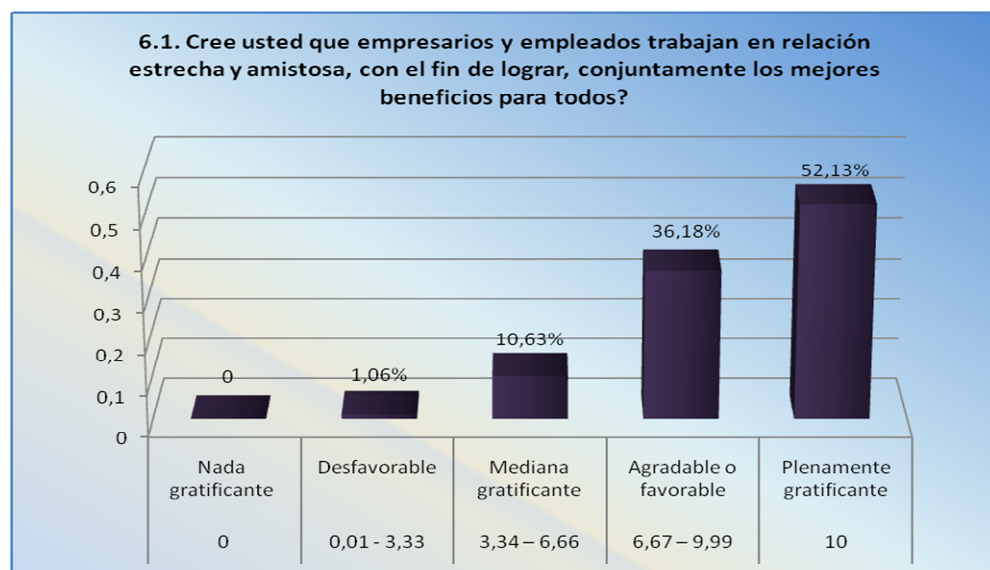


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.2.3 Relación simbiótica

Referente a la variable “relación simbiótica”, los resultados obtenidos señalan un 52,13% para la posición PLENAMENTE GRATIFICANTE, con puntuación diez, en una escala de cero a diez, de ahí que, este porcentaje de encuestados garantizan que la relación que existe entre empresarios y empleados es amistosa, mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos.

Gráfica 33. Percepción de la relación simbiótica de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



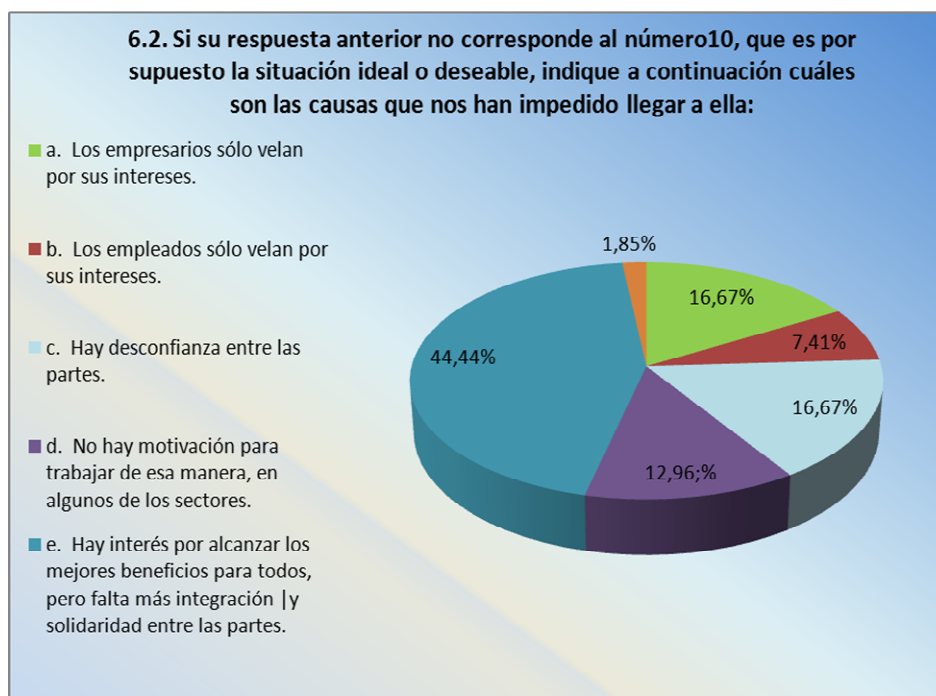
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

De manera que, la relación simbiótica de las empresas en estudio, en promedio es percibida de forma AGRADABLE, coincidiendo con las ideas de Álvarez (1993) cuando explica: “si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a

la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.”

A continuación, se analizan las razones por las cuales, según los empleados encuestados, la relación entre empleados y empresarios no son las mejores. El 44,44% sostiene que existe interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, un 16,67% por igual para las opciones “los empresarios solo velan por sus intereses” y “hay desconfianza entre las partes”.

Gráfica 34. Percepción de las causas que impiden una excelente relación simbiótica de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

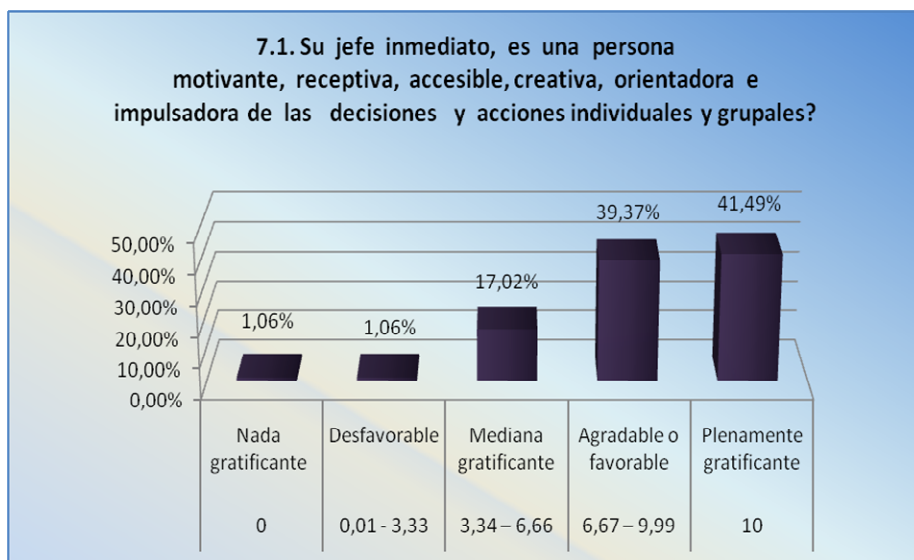


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.2.4 Liderazgo

Una de las variables importantes que contribuye a la dimensión de carácter interpersonal, es la relacionada con el “liderazgo”, según las encuestas elaboradas, los resultados señalan un 41,49% para la calificación PLENAMENTE GRATIFICANTE, en donde los empleados encuestados afirman que su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales.

Gráfica 35. Percepción del liderazgo de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

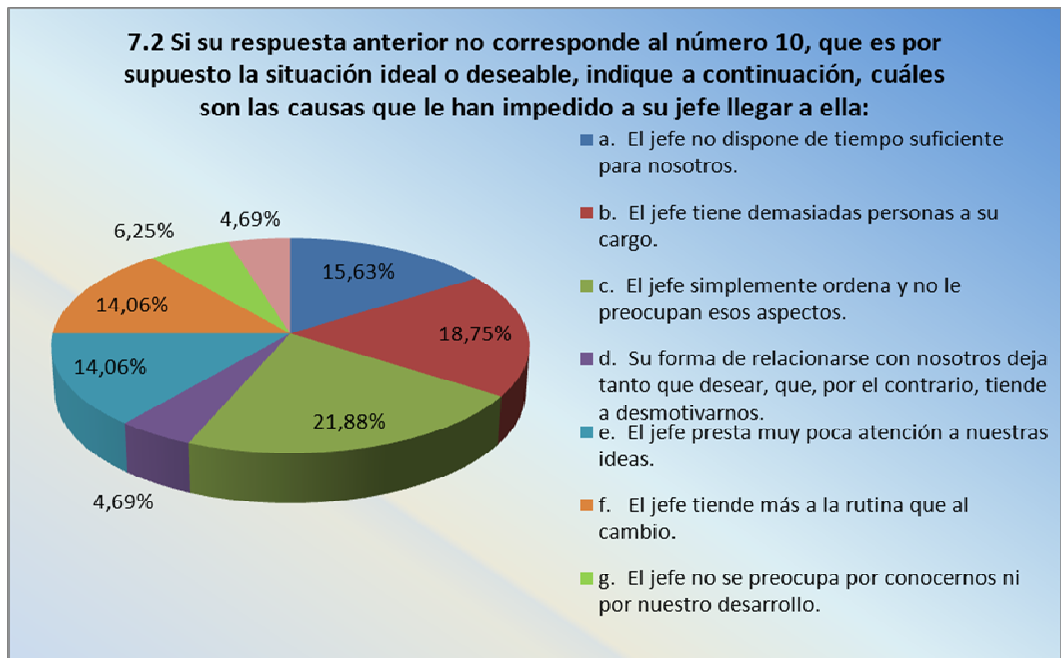
De manera que, cuando los empleados cuentan con un jefe que posee un buen estilo de liderazgo existe mayor integración y mejor es el clima organizacional.

Según los autores David y Newstrom (1999:216)²⁶ “El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos”. El promedio de la percepción de esta variable se encuentra ubicado en el indicador AGRADABLE.

Por consiguiente, las causas que, para los empleados encuestados, conllevan a tener una relación inferior a la deseable con el jefe inmediato son: en primer lugar la opción “el jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos”, con el 21,88%; el 18,75% afirma que “las fallas se deben al gran número de personas que el jefe tiene a cargo”; el 15,63% percibe que “el jefe no dispone de tiempo suficiente para sus subordinados” y con igual participación se encuentran los enunciados donde “el jefe presta muy poca atención a los empleados” y “tiende más a la rutina que al cambio”, con una frecuencia relativa de 14,06% (ver gráfica 36).

²⁶ DAVIS, K y NEWSTROM, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 ed. México, D.F. Mc Graw-Hill, 1999, 216 p.

Gráfica 36. Percepción de las causas que impiden un excelente liderazgo de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

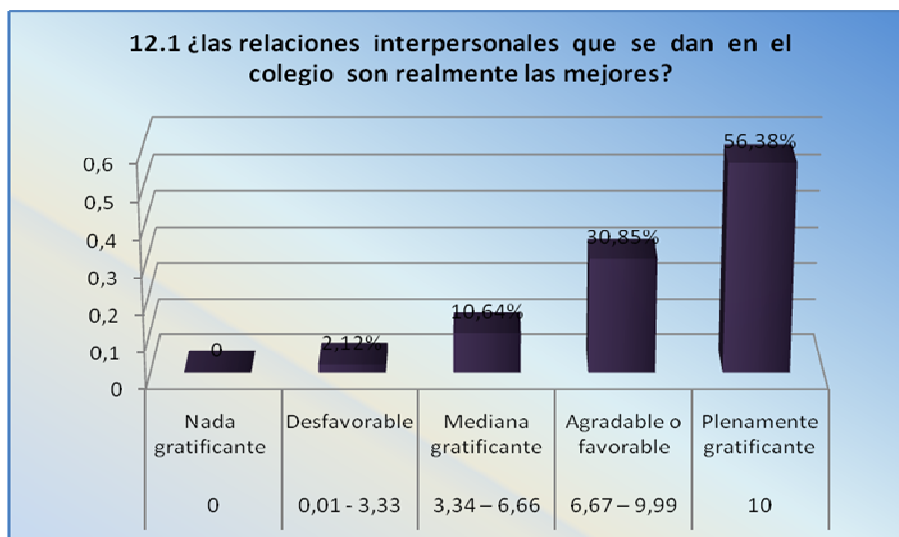


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.2.5 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena son percibidas por el 56,38% de los empleados encuestados, en el indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE, con calificación diez, en una escala de cero a diez, estas personas sustentan que los trabajadores cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, disponiendo de libertad de expresión, justicia, verdad, respeto, apoyo, trato digno y cordial, consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar; aportando positivamente al clima organizacional, tal como lo afirma Álvarez (1993).

Gráfica 37. Percepción de las relaciones interpersonales de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

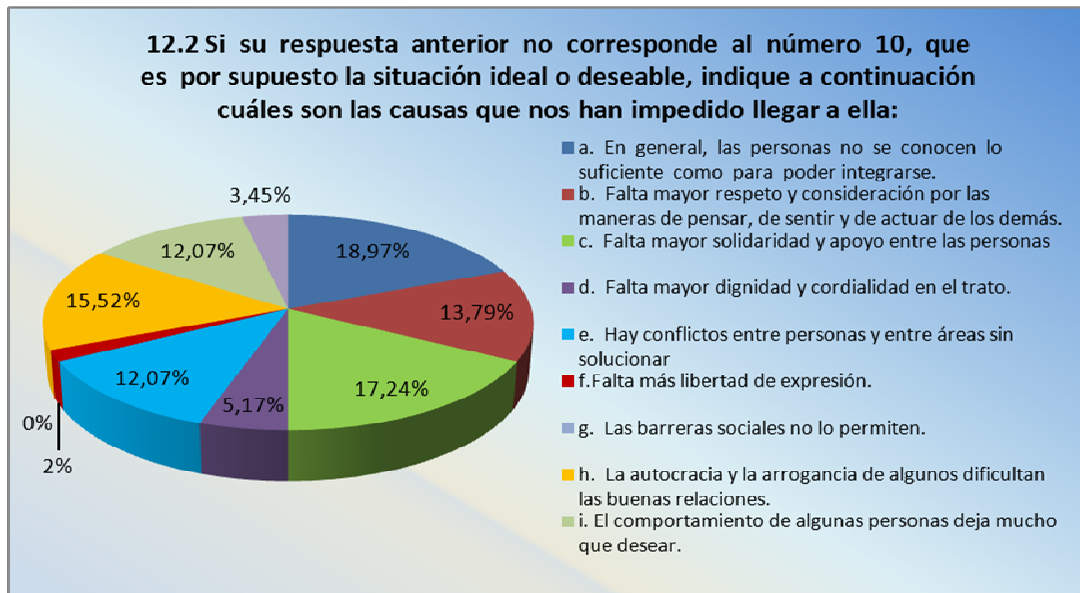


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Igualmente, el promedio de esta variable es 8,6, encontrándose en una posición AGRADABLE en la escala de valoración.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la gráfica 38, se puede señalar que las principales causas que han impedido alcanzar unas relaciones interpersonales excelentes entre los empleados del sector objeto de estudio son: con el 18,97% “la falta de conocimiento entre las personas para poder integrarse”, el 17,24% debido a “la falta de mayor solidaridad y apoyo entre las personas” y el 15,52% por “la autocracia y arrogancia de algunos empleados”.

Gráfica 38. Percepción de las causas que impiden una excelente relación interpersonal de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

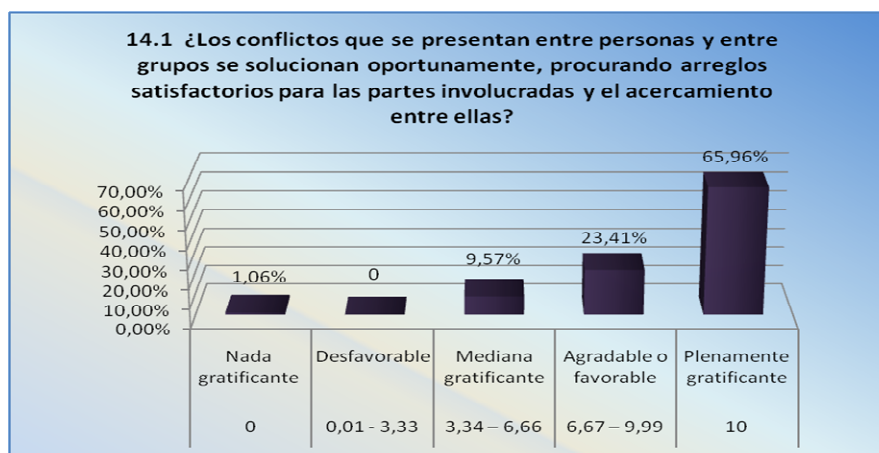


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.2.6 Solución de conflictos

Referente a la “solución de conflictos”, el 65,96% de los empleados encuestados, como se observa en la gráfica 39, sustentan con la puntuación máxima la variable “solución de conflictos”, ubicándose en el indicador **PLENAMENTE GRATIFICANTE**, estos empleados perciben que los conflictos que se presentan, se afrontan y solucionan oportunamente.

Gráfica 39. Percepción de la solución de conflictos de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

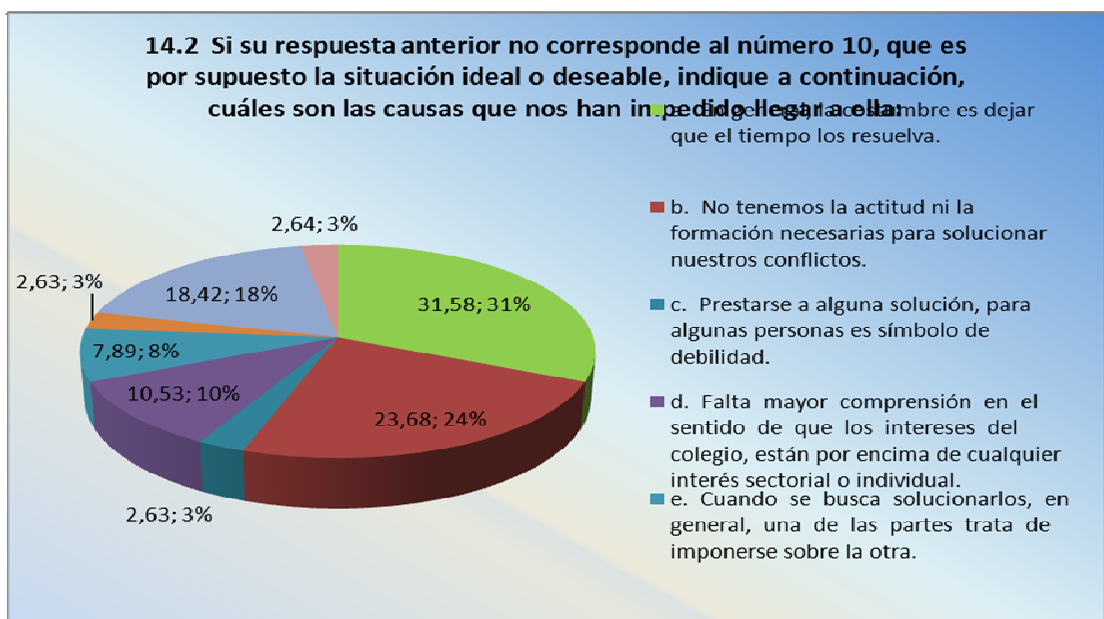
De modo similar, Robbins (1999:434)²⁷ expone “...desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente tiene que ser malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma. El más reciente punto de vista, el de la escuela interaccionista, postula que el conflicto es absolutamente necesario para que una organización se desempeñe con eficacia”. Así pues, La presencia de conflictos dentro de las empresas, colabora con la eficacia de la misma, siempre y cuando se solucionen satisfactoriamente.

Sin embargo, de los empleados inconformes con la forma como son solucionados los conflictos, el 31,58% está de acuerdo con la opción “en general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva”, el 23,68% afirma “no tener la actitud ni la formación necesaria para solucionar los conflictos que se le presentan” y el

²⁷ ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”. Prentice Hall, México, 1999, Pág. 434-435.

18,42% manifiesta que “en general, los conflictos se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas”. En promedio, esta variable es percibida de forma AGRADABLE.

Gráfica 40. Percepción de las causas que impiden una excelente solución de conflictos de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



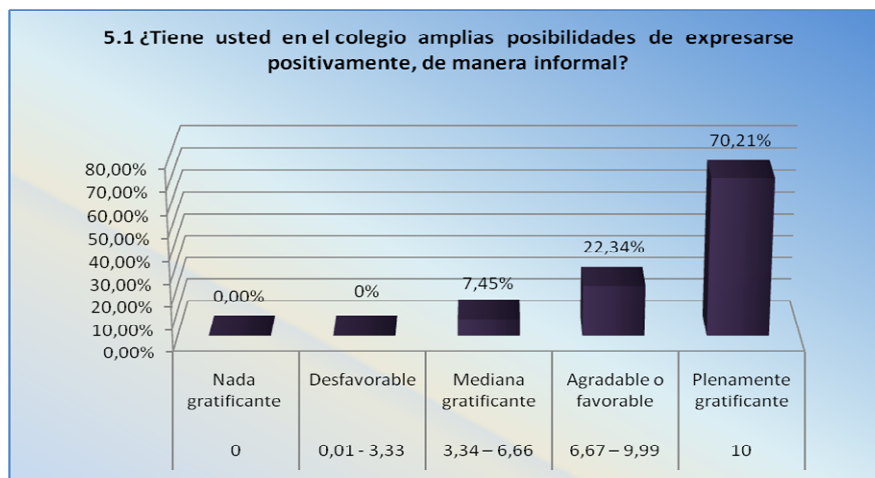
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.2.7 Expresión informal positiva

En relación con la variable “expresión informal positiva”, en la presente investigación, el 70,21% de los encuestados, afirma tener en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal, otorgándole una calificación diez, en una escala de cero a diez, por consiguiente,

esta variable se maneja en las empresas en estudio **PLENAMENTE GRATIFICANTE**; por lo tanto, los empleados encuestados perciben en promedio a esta variable de forma **FAVORABLE** (9,12).

Gráfica 41. Percepción de la expresión informal positiva de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

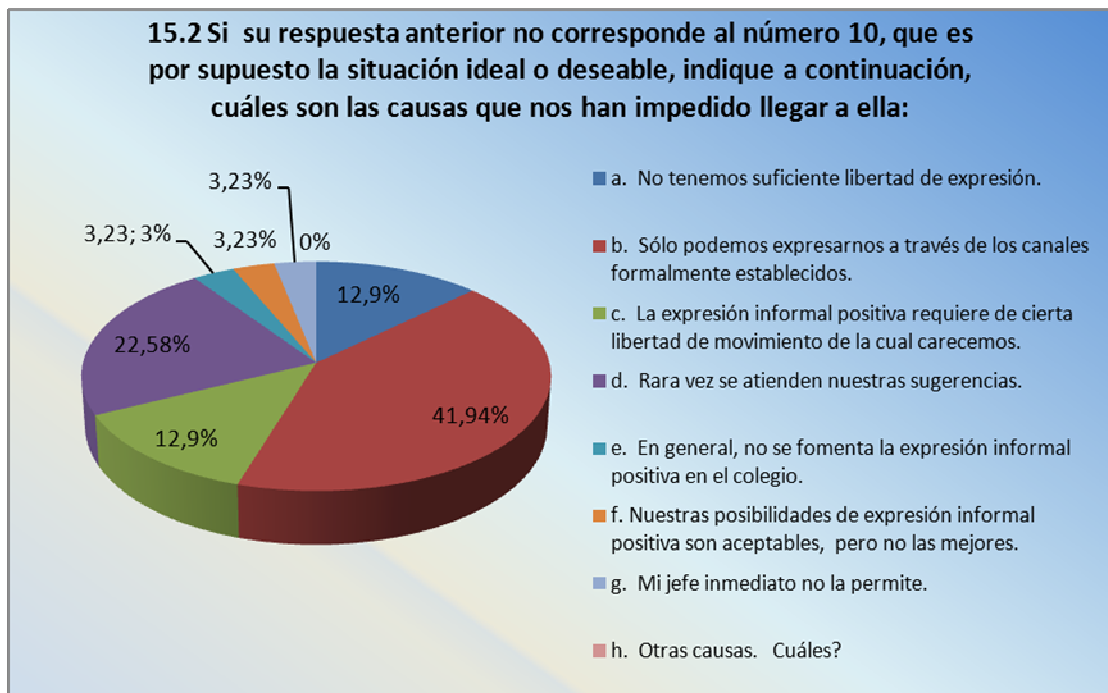


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Lo antes mencionado tiene relación con Álvarez (1993) al expresar “si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional”. En la variable agilidad, expuesta en el primer capítulo, los resultados mostraron que en las empresas en estudio existe formalidad necesaria para permitir agilidad en los procesos y en esta variable se confirma que, además de la formalidad también es posible que los empleados se expresen positivamente de manera informal.

Se puede observar, en los resultados adquiridos, las causas por las cuales los empleados perciben la variable “expresión informal positiva” en una posición diferente a la ideal. Entre las causas resaltan: con el 41,94% “permitir expresarse solo por canales formalmente establecidos” y el 22,58% “la falta de atención a las sugerencias que aportan los empleados” (ver gráfica 42).

Gráfica 42. Percepción de las causas que impiden una excelente expresión informal positiva de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

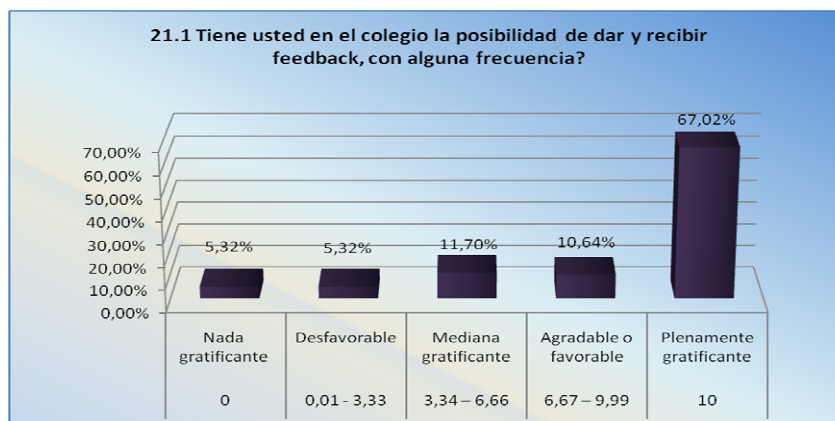


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.2.8 Feedback o retroalimentación

El feedback hace referencia al proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización. Por tanto, en las empresas investigadas, la posición ideal diez, como se observa en la gráfica 43, obtuvo una aceptación del 67,02%, haciendo un aporte satisfactorio en las relaciones interpersonales que afectan el clima organizacional de las empresas en estudio.

Gráfica 43. Percepción del feedback de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



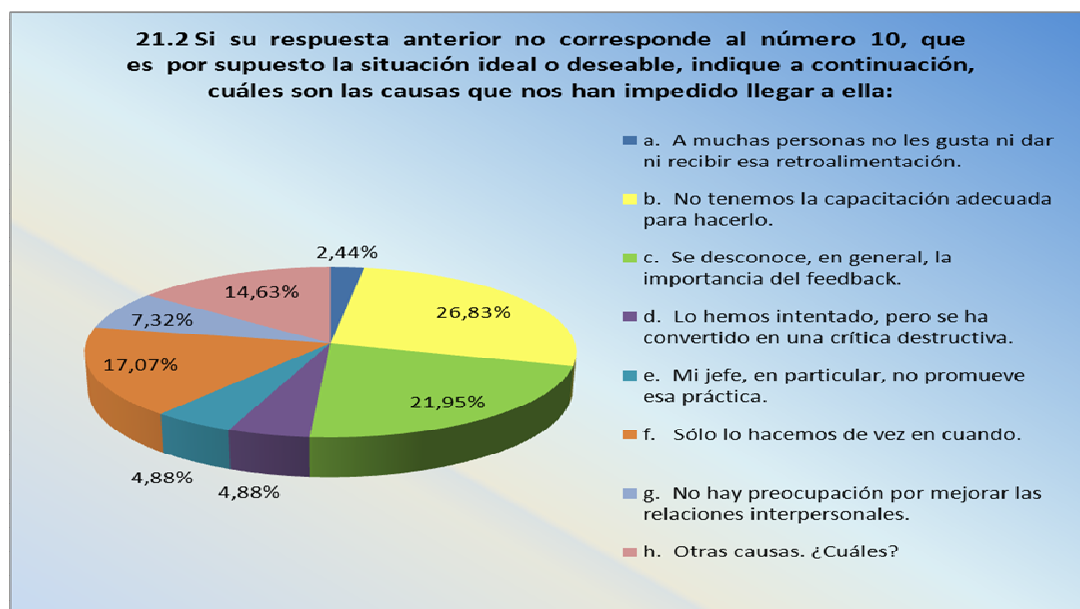
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

De manera que, la presencia de feedback en las organizaciones genera muchas ventajas, según Rodríguez R (2008:50) entre las ventaja se indican: "... permite conocer el clima organizacional; contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal; contribuye a eliminar elementos de tensión y conflictos en las relaciones interpersonales;

incrementa el compromiso del trabajador con la organización etc.”²⁸ Esta variable es percibida de manera FAVORABLE por el promedio de los empleados encuestados.

Así mismo, al preguntarle a los empleados investigados la razón por la cual la variable “feedback” no logra alcanzar la posición ideal; en general, todas las opciones fueron escogidas, sus frecuencias relativas se ilustran en la gráfica 44, donde sobresale el 26,83% con la afirmación “no tenemos la capacitación adecuada para hacerlo”, el 21,95% en la opción “se desconoce, en general, la importancia del feedback” y el 17,07% en la opción “sólo lo hacemos de vez en cuando”.

Gráfica 44. Percepción de las causas que impiden una excelente feedback de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

²⁸ RODRÍGUEZ, Rowe. Comunicación corporativa un derecho y un deber. México: Ril Editores 2008. 50 p.

Por medio del análisis de los resultados adquiridos, en las variables que afectan la dimensión “carácter interpersonal”, se puede afirmar que en promedio esta dimensión obtuvo una puntuación de 8,77 en una escala de cero a diez; esta dimensión se percibe de forma AGRADABLE por los empleados encuestados del sector objeto de estudio.

En síntesis, las variables de la dimensión de “carácter interpersonal” que aportan en mayor proporción al indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE son: “comportamiento sistémico” y “expresión informal positiva” con un porcentaje de 70,21% en ambos casos; efectivamente la mayoría de los encuestados percibe que las diferentes áreas del colegio en donde laboran, buscan trabajar de forma integrada con el fin de alcanzar la misión y los objetivos; además, sienten que poseen la suficiente oportunidad de expresarse positivamente de forma informal.

De manera que, en la dimensión analizada anteriormente, las variables “liderazgo” y “relaciones interpersonales” se encuentran con la menor frecuencia relativa en el indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE, con porcentajes de 41,49% y 56,38% respectivamente, las causas que impiden a estas variables aportar de forma PLENAMENTE GRATIFICANTE al clima organizacional de las empresas en estudio son: en cuanto al “liderazgo”, se percibe que los jefes solo se preocupan por emitir órdenes y no se preocupan por cambiar su estilo de liderazgo ni conocer, ni contribuir al desarrollo de sus subordinados; para la variable “relaciones interpersonales” se hallan las causas en la falta de integración y solidaridad entre los empleados.

7.3 PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LOS FACTORES DE CARÁCTER FÍSICO QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.

La información recopilada con la implementación del instrumento de evaluación del clima organizacional propuesto por Hernán Álvarez, permite realizar el siguiente análisis de las variables de carácter físico que afectan el ambiente laboral, de las empresas objeto de estudio, así como identificar las principales causas que impiden llegar a un clima organizacional plenamente gratificante.

Las variables escogidas, por el grupo investigador del modelo de Hernán Álvarez, para el análisis de la dimensión de carácter físico son: infraestructura y elementos de trabajo. Para cada variable se analizan dos preguntas, la primera nos indica la percepción de la variable de carácter físico que tienen los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena en una escala de 0 a 10, donde 0 es nada gratificante y 10 es plenamente gratificante, y la segunda nos indica la percepción de las causas que impiden que la variable se maneje excelentemente en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

Más adelante se muestra los resultados arrojados una vez realizadas las encuestas, se analiza la primera pregunta de cada variable por medio de los resultados y se ilustran en gráficas; en la segunda pregunta se exponen los resultados por medio de gráficas circulares donde se muestra la contribución de cada valor de la percepción de las causas que impiden que la variable se maneje excelentemente.

Cada una de las variables carácter físico que afectan el clima organizacional de las empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena a analizar se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 6. Presentación de Variables evaluadas para el factor de carácter físico.

| Variables | Preguntas |
|------------------------------|--|
| Instalaciones físicas | 1.1 ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones del colegio, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo? |
| | 1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |
| Elementos de trabajo | 2.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo? |
| | 2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella. |

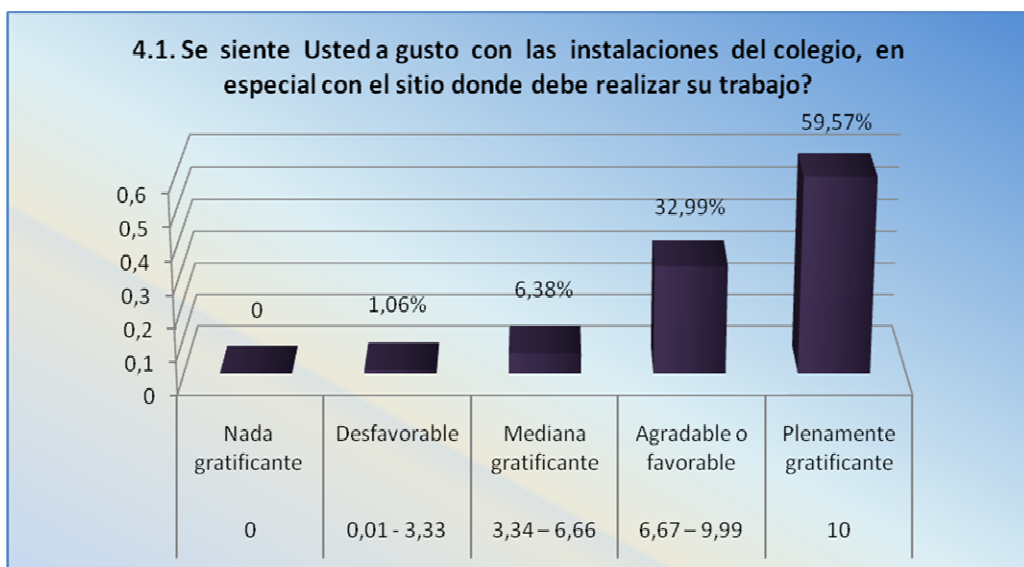
Fuente: Realizado por grupo investigador.

Posteriormente se presenta el análisis de cada una de las variables de la dimensión de carácter físico donde se reflejan los resultados obtenidos con la aplicación del modelo planteado por Hernán Álvarez.

7.3.1 Instalaciones físicas

En relación con las instalaciones físicas se observa que el 59,57% de los encuestados garantiza sentirse a gusto con las instalaciones físicas de la organización en que labora, otorgándole como calificación, en una escala de cero a diez, la puntuación diez que corresponde al indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE. La media aritmética encontrada es de 8,83.

Gráfica 45. Percepción de las instalaciones físicas de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



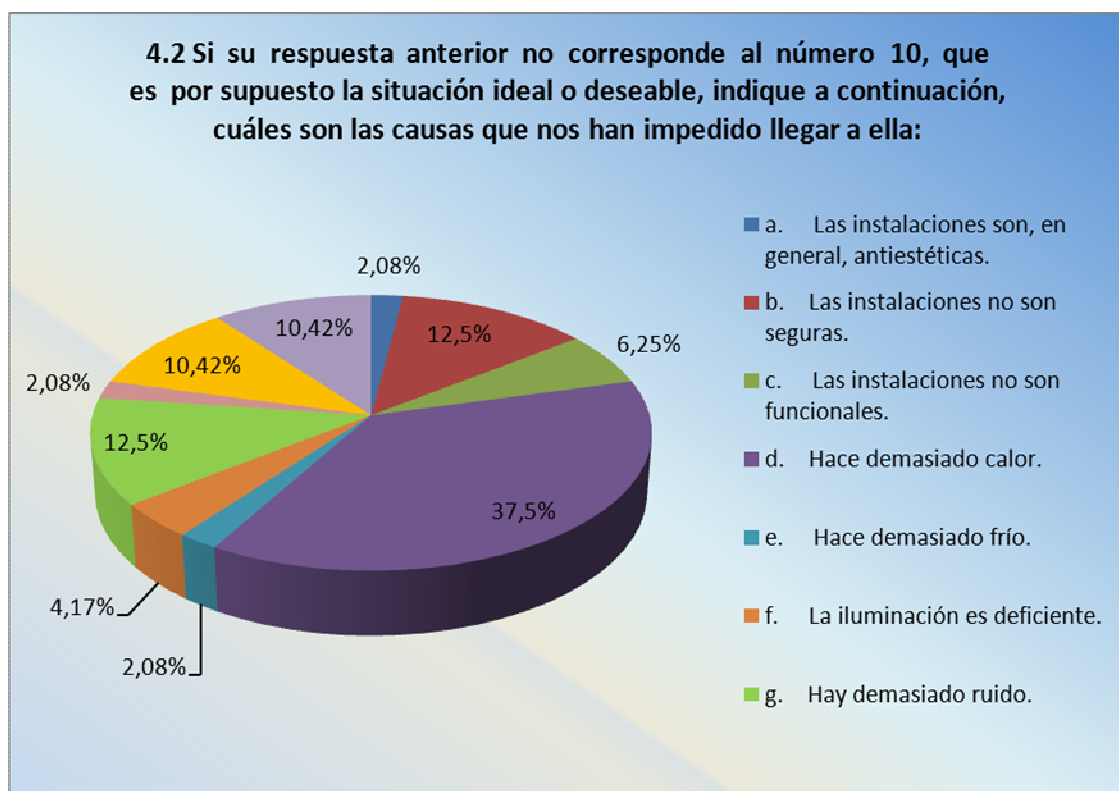
Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

Lo Anterior se relaciona con Álvarez (1993) cuando afirma: “si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.” De ahí que las instalaciones poseen

una percepción agradable por parte de los empleados de las empresas objeto de estudio, lo que explicaría un buen Clima Organizacional en ellas.

Concernientemente a las causas que han impedido percibir al ciento por ciento de los empleados encuestados de forma ideal el factor instalaciones físicas, según los resultados arrojados muestran que el 37,5% asegura ser por causa del excesivo calor y la inseguridad y el ruido obtuvieron participación igual de 12,5%.

Gráfica 46. Percepción de las causas que impiden unas excelentes instalaciones físicas de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.

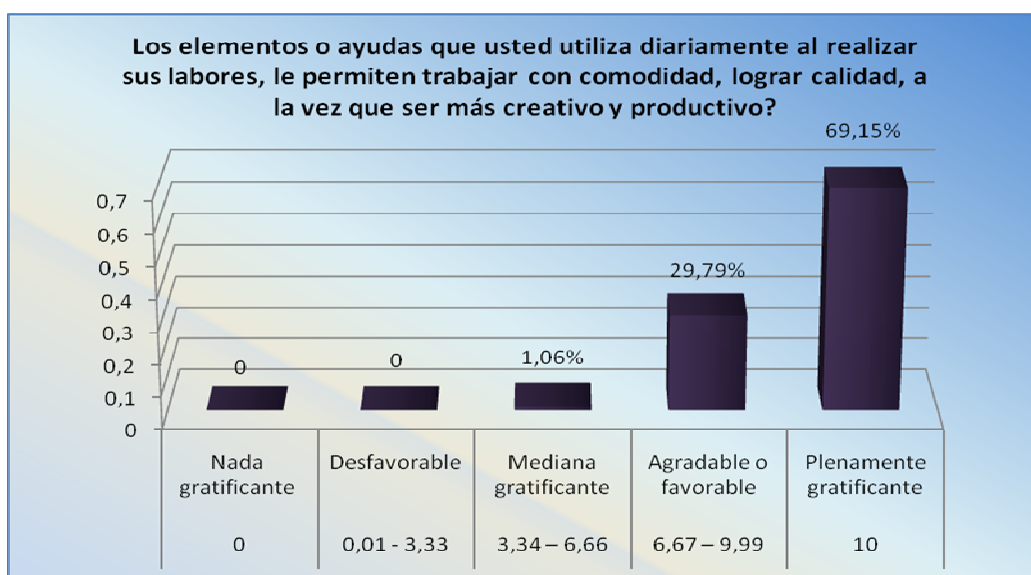


Fuentes: Encuesta realizada por el grupo investigador.

7.3.2 Elementos de trabajo

De acuerdo a los elementos de trabajo se visualiza que un 69,15% de los empleados encuestados en el punto diez, en la escala de cero a diez es decir, este porcentaje de personas perciben en la categoría ideal las ayudas o elementos que utilizan para llevar a cabo las labores requeridas diariamente por su trabajo. En promedio los datos se encuentran ubicados en la posición 9,28 por lo que los investigadores revelan que esta variable es percibida altamente positiva, por los empleados encuestados del sector objeto de estudio, además es respaldado con una desviación típica de 1,13 lo cual indica que los datos se encuentran alejados más o menos en 1,13 puntos del promedio. Por otro lado el 30,85% de los encuestados se sienten insatisfechos con esta variable de carácter físico, las causas de tal posición se exponen a continuación.

Gráfica 47. Percepción de los elementos de trabajo de los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



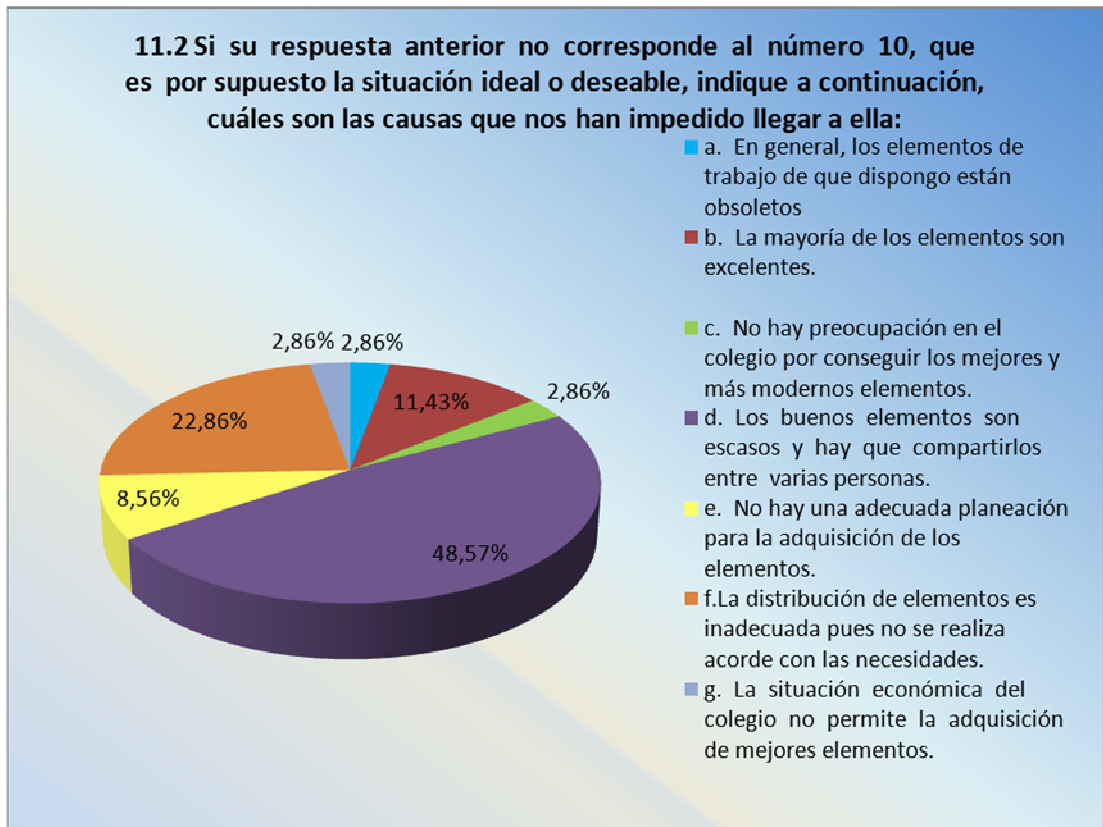
Fuentes: Realizado por el grupo investigador.

Como Frederick W Taylor (cit. De la fuente ,2006. 11. p)²⁹ plantea que "...la dirección debe asumir más responsabilidades en: asignar el puesto adecuado a los trabajadores, facilitar la formación adecuada, proporcionar métodos adecuados de trabajo y herramientas". Por lo anterior se hace necesario que los empleados se sientan a gusto con sus elementos de trabajo, para que el clima organizacional se afecte positivamente. Esta variable es percibida de forma agradable para el promedio de los encuestados.

Por otra parte en la gráfica 48 evidencia las razones que impiden, según los empleados insatisfechos, a alcanzar la posición máxima de la dimensión elementos de trabajo. Con mayor participación coincide el 48,57% de los empleados afirmando que los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas y el 22,86% asegura que la distribución de los elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.

²⁹ DE LA FUENTE, David. GARCÍA, Nazario. GÓMEZ, Alberto. PUENTE, Javier. Organización de la producción de en ingenierías. Ediciones de la universidad de Oviedo, 2006. Pág. 11.

Gráfica 48. Percepción de las causas que impiden unos excelentes elementos de trabajo en los empleados del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena.



Fuentes: Realizado por el grupo investigador.

Las variables de carácter físico que afectan el clima organizacional en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C. en general, obtuvieron en promedio un indicador AGRADABLE en la percepción de los empleados encuestados, con una puntuación de 9,05 en una escala de cero a diez.

En los indicadores de las dos variables contenidas en este tercer capítulo, las cuales son las instalaciones de la organización y los elementos de trabajo, se pudo observar el porcentaje de empleados encuestados que aseguran percibir las de forma PLENAMENTE GRATIFICANTE. La participación de la primera variable es de 59,57% y de la segunda elementos de trabajo es de 69,15%; pese a esto existen personas que identifican fallas en estas variables. Para la variable de las instalaciones de la organización su principal falla con un porcentaje de 37,5% es que hace demasiado calor; en la variable elementos de trabajo, los empleados inconformes sienten que los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.

8. CONCLUSIONES

La presente investigación se ha dedicado al análisis del clima organizacional en empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena, ha sido llevada a cabo en un grupo de cuatro empresas del sector, mediante el modelo diseñado por Hernán Álvarez. Este modelo compuesto por veinticuatro variables se ha segmentado por los investigadores, en tres grupos que son: factores de carácter organizacional, interpersonales y físicos; para su análisis se emplearon herramientas estadísticas tales como observación directa, estudio, tabulación y análisis de encuestas, que permitieron la obtención y sistematización de la información y una vez analizada ésta, el grupo investigador logró extraer las siguientes conclusiones:

Los investigadores percibieron para las tres dimensiones que afectan el clima organizacional en las cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena de indias D. T. y C. en general, obtuvieron en promedio un indicador AGRADABLE con una calificación de 8,92 en una escala de cero y diez, en la percepción de los empleados encuestados, cada dimensión arrojó puntuaciones de igual forma AGRADABLE; para el factor de carácter organizacional se obtuvo una calificación de 9, para el carácter interpersonal de 8,7 y para el físico de 9,05 en una escala de cero a diez.

En la dimensión de carácter organizacional las variables que obtuvieron mayor identificación PLENAMENTE GRATIFICANTE son: imagen de la organización, trabajo gratificante y selección de personal, con participaciones de 89,36%, 86,17% y 82,98% respectivamente.

En la dimensión de carácter interpersonal las variables que aportan en mayor proporción al indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE son: comportamiento sistémico y expresión informal positiva con un porcentaje de 70,21% en ambos casos, efectivamente la mayoría de los encuestados percibe que las diferentes áreas del colegio en que labora, buscan trabajar de forma integrada con el fin de alcanzar la misión y los objetivos; además sienten que poseen la suficiente oportunidad de expresarse positivamente de forma informal.

En el indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE de las dos variables contenidas en la dimensión de carácter físico (instalaciones de la organización y elementos de trabajo) se pudo observar que la participación de la primera variable es de 59,57% y de la segunda elementos de trabajo es de 69,15%.

Por otro lado, en la dimensión de carácter organizacional, las variables participación y valoración presentan la menor percepción en el indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE, con porcentajes de 34,04% y 40,43% respectivamente, lo cual indica que los empleados del sector en estudio no sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta para la toma de decisiones que respectan a su trabajo y además no se les destaca o se les distingue de la mejor manera, esto afecta de manera negativa el clima organizacional de las empresas en estudio.

En la dimensión de carácter interpersonal, las variables liderazgo y relaciones interpersonales se encuentran con la menor frecuencia relativa en el indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE, con porcentajes de 41,49% y 56,38% respectivamente, las causas que impiden a estas variables aportar de forma PLENAMENTE GRATIFICANTE al clima organizacional de las empresas en

estudio son: en cuanto al liderazgo se percibe que los jefes solo se preocupan por emitir órdenes y no se preocupan por cambiar su estilo de liderazgo ni conocer y contribuir al desarrollo de sus subordinados; para la variable relaciones interpersonales se hallan las causas en la falta de integración y solidaridad entre los empleados.

En la dimensión de carácter físico en variable instalaciones físicas de la organización su principal falla con un porcentaje de 37,5% es el exceso de calor que sienten los empleados en sus lugares de trabajo.

9. RECOMENDACIONES

Posterior al análisis y conclusiones realizadas a la evaluación del Clima Organizacional en cuatro empresas del sector educativo (colegios) de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C., se encontraron oportunidades de mejoramiento que se hace necesario presentar a las empresas del sector objeto de estudio para tener un mejor Clima Organizacional. Estas recomendaciones se hallan estratificadas conforme a los factores de carácter organizacional, interpersonal y físico establecidas por los investigadores que evalúan el clima organizacional según el modelo de Hernán Álvarez y se relacionan a continuación:

- Es importante que en las empresas investigadas se otorgue mayor participación a los empleados en la toma de decisiones, en especial lo que respecta directamente a su trabajo, de tal forma que los empleados sientan que sus opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta a la hora de tomar una decisión.
- Es vital que los colegios en estudio estimulen e incentiven con mayor frecuencia y en el momento indicado a los empleados que se destaquen en el cumplimiento de su labor, puede ser por medio de distinciones o bonificaciones que estimulen el desempeño de todos los empleados.
- En cuanto a las relaciones interpersonales se recomienda disponer de tiempo para trabajar de forma interdisciplinar, organizar jornadas pedagógicas e integraciones con el personal de todas las áreas de la

organización, desarrollar valores de solidaridad, confianza y apreciación por los compañeros para así mejorar las relaciones entre individuos.

- Se recomienda a los jefes adoptar un estilo de liderazgo participativo es decir, los jefes deben dedicar tiempo al conocimiento de los empleados, consultar sus ideas y tener en cuenta sus opiniones sobre muchas decisiones que les incumben y estimularlos a ser más participativos que de cómo resultado un buen líder, esto permite un mejoramiento en el clima organizacional.
- Es importante que las empresas en estudio realicen mantenimiento y/o remodelación a las instalaciones físicas que lo requieran en especial para evitar el exceso de calor por medio de aires acondicionados, ventiladores o ventanas que ayuden a una mejor ventilación.

10. TIEMPO Y CRONOGRAMA

Se pretende realizar el proyecto en un período entre catorce meses, iniciando en noviembre del 2009 y finalizando en Diciembre de 2010.

Tabla 7. Cronograma de actividades.

| | AÑO | 2009 | | 2010 | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| | MES | | | | | | | | | | | | | | |
| | ACTIVIDAD | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta de grado | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Aprobación de la propuesta de grado | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Revisión bibliográfica | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Elaboración del anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Asesoría y revisión | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 6 | Entrega del Anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Recibido concepto del Anteproyecto al jurado | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Aplicación de encuesta | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Tabulación de encuesta | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Elaboración de trabajo de grado | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Asesoría y revisión | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Entrega de trabajo de Grado | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Recibido concepto del trabajo de Grado al jurado | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Entrega de Paz y salvo académico y financiero | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Fecha de sustentación | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Realizado por grupo investigador.

11. BIBLIOGRAFÍA.

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Agosto de 1993. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali.

-----, 1998. La nueva organización. Una visión a través de su cultura. Centro Editorial Univalle, Cali.

AMOROS, Eduardo, 2007. Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas, España: Usat.

BUSTOS, Paulina; MIRANDA, Mauricio y PERALTA, Rodrigo 2001. Clima organizacional. [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

CHIANG, María; NUÑES, Antonio y HUERTA, Patricia. Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. 2000. Administración de recursos humanos. 5 ed. Bogotá. McGraw-Hill.

-----,-----, 2007. 8 ed. Bogotá Colombia. McGraw-Hill. 500 págs.

DAVIS, Keith, WERTHER, William B. 1991. "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México, 1991. Pág. 22.

DAVIS, K y NEWSTROM, J. 1999. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 ed. México, D.F. Mc Graw-Hill, 216 p.

DE LA FUENTE, David. GARCÍA, Nazario. GÓMEZ, Alberto. PUENTE, Javier. 2006. Organización de la producción de en ingenierías. Ediciones de la universidad de Oviedo. Pág. 11.

DESSLER. Gary. 1993. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 181 p.

EDEL, Rubén; GARCÍA, Arturo y GUZMÁN, Fernando. Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, [en línea]. (2007). Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/tipos%20de%20clima%20organizacional.htm>

ENEBRAL FERNÁNDEZ, 2003. José Decisiones por consenso Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/53/dpc.html>)

FOREHAND G Y GILMER. 1964. Variación ambiental en los estudios de clima organizacional. *Psychological Bulletin*, 6: 361.

GALLARDO, Leonardo. JIMÉNEZ, Antonio. 2004. La gestión de los servicios deportivos municipales vías para la excelencia, México: Inde publicaciones, 56 p.

GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. 2005. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colombia: centro editorial universidad del rosario. 77 p.

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. 2004. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. (En línea). Disponible en internet: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf

GONCALVES, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

JUANICO, Xavier. Cómo medir y gestionar el clima laboral. [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm

MIÑO SEPÚLVEDA, Andrea. 2008. Clima organizacional y estrés laboral asistencial (burnout) en profesores de enseñanza media: un estudio correlacional http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

ROBBINS, Stephen P. 1999. "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México, Pág.152, 434-435.

----- (1988). Fundamentos del comportamiento Organizacional. (Pag 49)

RODRIGUEZ, Darío. 2005. Diagnostico Organizacional. 6 ed. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V, p. 161-165.

RODRÍGUEZ, Rowe. 2008. Comunicación corporativa un derecho y un deber. México: Ril Editores 50 p.

SANDOVAL CARAVEO M.C. 2004. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. [en línea]. Acceso en internet:
http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

SCHNEIDER B. 1975. Clima organizacional: Un ensayo. Personal de la psicología, 28, 447 p.

SCHNEIDER B. y HALL DT. 1972. Hacia especificando el concepto de clima laboral: un estudio de los sacerdotes diocesanos católicos romanos. Journal of Applied Psychology. 56, 447 – 454 p.

SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, 1994. George W., “Administración de los Recursos Humanos”, Ed. Iberoamérica. Pag. 256

TAMAYO y TAMAYO, Mario. 2004. El proceso de investigación científica. 4^a edición. Editorial Limusa. 178 p.

TORRECILLA, Oscar Donato. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.

ZIMMWEIMANN, Arthur. 2004. La gestión de redes, caminos y herramientas. México: Ediciones Abya –Yala. 194 p.

ANEXOS

MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HERNAN ALVAREZ LODOÑO¹

INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO), ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional.

En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias del Colegio?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.
- b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
- d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
- e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite excelente

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los del colegio.
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

3. PARTICIPACIÓN

3.1. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e. Otras causas. Cuáles? _____

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

4. INSTALACIONES

4.1. Se siente Usted a gusto con las instalaciones del colegio, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor.
- e. Hace demasiado frío.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas. Cuáles?

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a. _____
- b. _____

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

5.1. Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos del colegio, antes que sus intereses personales o sectoriales.

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No se conocen la misión y los objetivos.
 - b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos del colegio por lo tanto, no les preocupan.
 - c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
 - d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
 - e. En general, los intereses de las personas priman sobre los del colegio.
 - f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
 - g. La estructura organizacional no facilita la integración.
 - h. Otras causas. ¿Cuáles? _____
- 5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:
- a. _____
 - b. _____

6. RELACIÓN SIMBIÓTICA

La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

- 6.1. Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

- 6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los empresarios sólo velan por sus intereses.
- b. Los empleados sólo velan por sus intereses.
- c. Hay desconfianza entre las partes.
- d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.
- e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración | y solidaridad entre las partes.
- f. Otras causas. Cuáles? _____

- 6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

7. LIDERAZGO

7.1. Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

8. CONSENSO

8.1. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.

- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1. Está usted ubicado en el colegio en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f. El colegio no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

g. Otras causas. Cuáles? _____

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1 ¿El colegio estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.

b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.

c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

d. El colegio carece de los recursos necesarios para ello.

e. A el colegio tal mejoramiento no parece preocuparle.

f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g. Otras causas. Cuáles? _____

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

a. _____

b. _____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. No hay preocupación en el colegio por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica del colegio no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

12. RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 Las relaciones interpersonales que se dan en el colegio son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.

- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. Cuáles? _____

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

13. BUEN SERVICIO

13.1 Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

- a. _____

14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

14.1 Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan

oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses del colegio, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

15. **EXPRESION INFORMAL POSITIVA**

5.1 ¿Tiene usted en el colegio amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.

- d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en el colegio.
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 Brinda el colegio la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c. La acumulación de cierto número de años en el colegio, es motivo de despido.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- e. Otras causas. ¿Cuáles? _____

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

17. VALORACIÓN

17.1 A las personas que se distinguen en el colegio, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se les valora plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No es la costumbre valorar a las personas en el colegio.
- b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

18. SALARIO

18.1 Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas del colegio también

lo hagan.

f. Situación económica del colegio no lo permite.

g. Otras causas. Cuáles? _____

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

a. _____

b. _____

19. AGILIDAD

19.1 Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. Que se tienen en el colegio son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.

b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

c. La desconfianza en las personas ha llevado al colegio a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...

d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.

e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

f. Otras causas. ¿Cuáles? _____

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

20. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

20.1 Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable;

- a. _____
- b. _____

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

21.1 Tiene usted en el colegio la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.

g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

22. SELECCIÓN DE PERSONAL

22.1 Cree usted que las personas recientemente vinculadas al colegio, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a. El colegio no se preocupa por vincular a los mejores.

b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

c. La calidad humana parece no importar mucho en el colegio.

d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.

e. Otras causas. Cuáles? _____

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

23. INDUCCIÓN

23.1 Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan al colegio es la mejor?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación

ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo del colegio.
- f. Otras causas. ¿Cuáles? _____

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

24 IMAGEN DEL COLEGIO

24.1 Cómo percibe usted la imagen del colegio?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Lo único que a el colegio le interesa, parecen ser las utilidades.
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e. Creo que el colegio no sabe exactamente para donde va.
- f. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- g. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- h. El colegio no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- i. Otras causas. Cuáles? _____

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____