

**ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS Y  
DOCENTES DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA PARA EL INCREMENTO DE  
LA PRODUCTIVIDAD “CEIPRO” A TRAVÉS DE UN DIAGNOSTICO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

**HAISSA ARNEDO SEVERICH  
LICETH GARCIA LOPEZ**

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

**2013**

**ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS Y  
DOCENTES DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA PARA EL INCREMENTO  
DE LA PRODUCTIVIDAD “CEIPRO” A TRAVÉS DE UN DIAGNOSTICO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

**HAISSA ARNEDO SEVERICH  
LICETH GARCIA LOPEZ**

**ASESOR  
ÁLVARO BARCO**

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

**2013**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>4. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>13</b>
4.1 MARCO FILOSÓFICO – ANTROPOLÓGICO .....	13
4.2 ESTADO DEL ARTE .....	14
4.3 MARCO TEÓRICO.....	17
4.3.1 <i>CONCEPTO Y TEORIAS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD</i> .....	17
4.3.1.1 TEORIA DE LA PRODUCTIVIDAD; LAS EXPECTATIVAS:.....	18
4.3.1.2 TEORIA DE LA PRODUCTIVIDAD; CARACTERISTICAS DEL PUESTO: .....	18
4.3.2 <i>CONCEPTO DE SATISFACCION Y SUS TEORIAS</i> .....	20
4.3.2.1 TEORIA DE SATISFACCION SEGÚN MASLOW.....	22
4.3.2.2 TEORIA DE SATISFACCION SEGÚN HERZBERG.....	24
4.3.2.3 TEORIA DE LA SATISFACCION SEGÚN MCGREGOR.....	28
4.3.2.4 TEORIA DE LA EQUIDAD .....	30
4.3.2.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM .....	32
4.3.2.6 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS.....	34
4.3.3 <i>CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	35
4.3.3.1 INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	39
4.3.3.1.1 EL CUESTIONARIO DE HALPIN Y CROFTS:.....	39
4.3.3.1.2 EL CUESTIONARIO DESARROLLADO POR PRITCHARD Y KARASICK: .....	39
4.3.3.1.3 EL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER:.....	40
4.3.4 <i>IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES</i> .....	41
4.4 MARCO LEGAL .....	43
<b>5. DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>53</b>
5.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA .....	53
5.1.1 <i>De Espacio:</i> .....	53

5.1.2	De Tiempo: .....	53
5.1.3	De Materiales:.....	53
5.2	TIPO DE INVESTIGACION .....	54
5.3	FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	54
5.3.1	Fuentes Primarias.....	54
5.3.2	Fuentes Secundarias .....	54
5.4	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	55
5.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
5.5.1	Población .....	56
5.5.2	Muestra .....	56
<b>6.</b>	<b>RECURSOS DISPONIBLES .....</b>	<b>57</b>
6.1	RECURSOS HUMANOS.....	57
6.2	RECURSOS FINANCIEROS .....	57
<b>7.</b>	<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>58</b>
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
8.1	ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CORPORACIÓN EDUCATIVA PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD “CEIPRO” ....	59
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>10.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
10.1	LINEAMIENTOS PARA FORMULAR PROPUESTAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACION EDUCATIVA.....	93
10.2	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACION DE LAS INTERVENCIONES .....	94
10.3	CUADRO 1 INTERVENCIONES EN LOS FACTORES PSICOLÓGICOS Y GRUPALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	97
10.4	CUADRO 2 INTERVENCIONES EN LOS FACTORES ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	98
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>99</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>
12.1	MODELO DE ENCUESTA .....	101
12.2	TABULACION ENCUESTA CLIMA LABORAL .....	105

## **INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional de una empresa, entidad, o institución, sin importar su objeto social está configurada por la concepción que de esta tengan los miembros que la conforman; es decir la opinión que tengan sus trabajadores del ambiente laboral que se vive al interior de la misma, lo que repercute en el trato entre compañeros y jefes.

En torno a este importante tema se realizó la presente investigación, la cual se orientó a analizar el nivel de satisfacción de los docentes y empleados administrativos de la Corporación Educativa Para El Incremento De La Productividad -CEIPRO.

Esta investigación fue de carácter descriptivo, en la cual se desarrollaron cuestionarios, y entrevistas que nos permitió conocer de manera más detallada el clima organizacional que se vive a interior de la institución.

A continuación, se presenta la descripción y formulación del problema de investigación y se plantea el interrogante que espera resolverse al final de la investigación.

Seguido, se presentan los objetivos, tanto de carácter general como los específicos, los cuales darán dirección a la investigación.

Luego, encontraran los componentes que conforman al marco teórico objeto de la investigación.

Finalmente, se presenta el diseño metodológico que hace referencia al estilo de la metodología que se utilizara para el desarrollo de la investigación; el cronograma de actividades donde se está reflejado el tiempo en que se han de realizar las actividades y la fecha en la cual se deben tener los resultados de la investigación, y la bibliografía que es necesaria para la elaboración del mismo.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO” es una institución que se dedica a la educación no formal ofreciendo programas técnicos, capacitación en validación de la primaria y bachillerato además ofrece trabajar en grupos de producción para que las nuevas técnicas se conviertan en una fuente de utilidad para el técnico en cualquier campo.

A través de la observación directa realizada por las investigadoras se logro detectar en docentes y trabajadores administrativos síntomas de cansancio físico, desmotivación con las actividades laborales, sensación de desagrado con el clima organizacional en el que viven diariamente, además por que a muchos les está afectando físicamente la oficina en la que se encuentran generándoles hasta problemas emocionales y bajo rendimiento en su desempeño laboral.

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Ante el planteamiento anterior, surge el siguiente interrogante principal:

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados, docentes y administrativos de la Corporación Educativa Para El Incremento De La Productividad “CEIPRO”?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El sentido o enfoque humano de la organización, es uno de los ámbitos que en ocasiones es olvidado por los directivos, pero realmente incide en distintos grados en la administración, gestión y desarrollo de la calidad. Ante ello, en el ámbito de la gestión, se ha hecho necesario contar con especialistas en distintas técnicas motivadoras de la persona.

Desde los años noventas nos vimos como sociedad en un momento crucial a partir del cual, se han ido produciendo cambios sustanciales en las estructuras organizacionales; cuyo resultado ha sido la proyección social acorde a los crecientes estándares e indicadores de calidad. Surge así como un modelo que atiende ciertas necesidades sociales las "*empresas socialmente responsables*", mismas que pretenden disminuir algunos de los problemas presentados en su entorno y, sobre todo, generar una imagen de identidad hacia la organización con base en ciertos valores reconocidos socialmente.

Siendo ésta una estrategia empresarial, al interior de las organizaciones se ven reflejados un sinnúmero de aspectos que los individuos aportan de diversas maneras al trabajo cotidiano.

Pero antes de lograr lo anterior, es necesario realizar un análisis interno hacia el sentir de la organización como entidad, pues la estructura es el escenario donde los actores o en este caso los empleados, tienen determinados comportamientos y actitudes, que repercuten a corto, mediano y largo plazo en la calidad del servicio que este da a su medio o entorno.

Es sobre la perspectiva del clima organizacional que la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjugando sus metas personales con las de su vida laboral, en otras palabras que exista un mutuo beneficio para ambas partes. Así, desde la orientación de la teoría de las organizaciones, es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros de la organización.

De esta forma, la organización es concebida como un sistema complejo de interacciones en la que los conflictos y acuerdos se presentan cotidianamente. Para mitigarlos y generar ambientes productivos, se requiere establecer los parámetros mínimos de convivencia y productividad. En ese sentido, el establecimiento de un sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos, armoniza y dinamiza las relaciones entre los miembros. Para ello, se hace necesario el establecimiento de la función de administrativa que a través de un diagnóstico de clima organizacional explore intrínsecamente en su realidad y así sea capaz de evaluar todos los aspectos y darle solución a cualquier inconformidad que se pueda detectar.

En términos generales es totalmente evidente que todos estos cambios han traído consigo una reformulación de todos los conceptos preestablecidos con respecto a los factores que determinan la funcionalidad o no de las organizaciones y en medio de la búsqueda de nuevas respuestas o alternativas a estos grandes cambios en nuestra sociedad colombiana, más específicamente cartagenera nos hemos encontrado con que la riqueza de una empresa ya no son los activos tangibles representados en edificaciones, saldos positivos en la cuentas de los bancos, maquinaria, etc. Como nos lo hacían ver aquellos gremios economistas, sino que son aquellos activos intangibles representados en conocimientos, habilidades, y actitudes de las personas que forman y hacen la empresa. Esos que

son los llamados capital humano los cuales agregan un alto valor a los productos o servicios de la empresa y generan un valor económico a la misma.

La especial importancia de esta propuesta reside en el hecho de que el comportamiento y la vivencia laboral de los docentes y administrativos no son una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de la percepciones que se tengan de estos factores, y así generar acciones que contribuyan de manera secuencial al mejoramiento del bienestar propio (salud, enseñanza, etc.); Cabe aclarar que no solo se pretende realizar este proyecto como un trabajo de grado, sino como un aporte al mejoramiento de la institución

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la Corporación Educativa Para El Incremento De La Productividad “CEIPRO” a través de un diagnostico del clima organizacional.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnostico que permita la identificación de los factores que inciden en el clima organizacional de los empleados y docentes de la corporación Educativa para el Incremento de la productividad “CEIPRO”
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la corporación Educativa para el Incremento de la productividad “CEIPRO”
- Proponer estrategias que conduzcan al incremento de la productividad de los empleados y docentes de la Corporación Educativa Para El Incremento De La Productividad “CEIPRO”

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 MARCO FILOSÓFICO – ANTROPOLÓGICO**

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones<sup>1</sup>.

Hablar de recursos humanos es remontarse a inicios del siglo XX, como consecuencia de la revolución industrial donde existían conflictos entre los objetos organizacionales y objetos individuales de las personas; era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente relacionadas vivían separadas con barreras, necesitando siempre un interlocutor para que ambas partes pudieran entenderse.

Así a partir de la década de los 70 aunque existían rasgos de ver a las personas como entes productivos, comienza un cambio fundamental en la administración de los recursos humanos, esto significa que se comienza a tratar a las personas como seres activos, dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa, sentimientos. Las personas constituyen un pilar fundamental dentro de la organización.

Por lo anterior se hace necesario tener a los empleados de las organizaciones motivados, comprometidos, felices, desarrollando el sentido de pertenencia y esto se logra a través de un ambiente que satisfaga sus necesidades, pero no solo esas necesidades básicas de todo ser humano como los son; (la alimentación, el

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, McGraw-Hill, Octava Edición, 2005.

vestido, entre otras), sino aquellas que comprende la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

## **4.2 ESTADO DEL ARTE**

Para llevar a cabo esta investigación, las autoras revisaron los siguientes proyectos de grado relacionadas con el tema de estudio.

**DEROS JIMENEZ, Jorge Mario y GUETO BUSTAMANTE, Diego Armando:** proyecto de tesis titulado “ *Análisis del clima organizacional en el Banco de Crédito sucursal de Cartagena*” presentado en el año 2008 por estudiantes pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas, programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, sede Piedra de Bolívar.

El documento mencionado arroja conclusiones que manifiestan que las empresas hoy día, deben establecer dentro de sus políticas, el análisis del clima organizacional, buscando con ello que el trabajador se desarrolle dentro de un ambiente laboral adecuado para alcanzar uno de los objetivos que toda empresa busca que es la productividad y alcanzar así una buena competitividad y calidad.

**MUÑOZ TORRES, Maura Janeth:** proyecto de tesis titulado “ *Importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficiencia del talento humano en el Hotel Hilton de la ciudad de Cartagena*” presentado en el año 2008 por estudiantes pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas, programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, sede piedra de Bolívar.

En esta investigación se determinó que la cultura del hotel Hilton es conocida por sus empleados y la mayoría cree en los mismos valores, existe una transmisión formal de esta cultura que está asegurada por la gestión de procesos. Este es un aspecto bastante positivo que el departamento de recursos humanos debe seguir enfocando principalmente para las partes de la dirección general.

**MARTINEZ MEJIA, María del Pilar:** proyecto de tesis titulado “*Diagnostico del clima laboral en trabajadores administrativos y docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios desde una perspectiva de gerencia social*” presentado en el año 2008, por estudiante de Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en la ciudad de Bogotá D.C.

Tomando como referencia los resultados cuantitativos y cualitativos, se lograron identificar factores que dieron muestra a diferentes escenarios que permiten o no, la evolución de la facultad dentro de la universidad Minuto de Dios como institución de educación superior.

Así mismo se asientan diferentes contextos que logran percibir de una forma más directa todo el campo de un trabajador de la facultad ya sea solo como docente, o su rol como administrativo de la misma, en su entorno laboral actual.

**ALVAREZ VALVERDE, Shirley Yisella:** proyecto de tesis titulado “*La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*” por estudiante de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, de la Universidad Nacional de Lima San Marcos, en Lima Perú.

A través de esta investigación su autora pudo determinar que la cultura y el clima organizacional son de relevada importancia en todas las organizaciones, de ellos

dependerá la eficacia y la productividad de las mismas. El deficiente desarrollo de la cultura en la organización, ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres que necesitan de la satisfacción de las necesidades.

### **4.3 MARCO TEÓRICO**

El siguiente marco teórico es el resultado de una exhaustiva documentación, por lo cual citaremos diversas teorías que consideramos abarcan nuestro objeto de investigación.

#### **4.3.1 CONCEPTO Y TEORIAS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD**

Durante las últimas décadas pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. Debido a la pregunta constante que surge ¿un trabajador satisfecho será más productivo?

En la actualidad las empresas utilizan el término “productividad”, refiriéndose a la forma en la que un empleado proporciona el producto y servicio en la misma, entonces también se podría decir que la productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios que se producen y la cantidad de recursos que se utilizan para alcanzar dicho resultado.

Las teorías que han sido expuestas durante las últimas décadas tienen enfoques interesantes, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente más o menos productiva, no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los postulados como por ejemplo establecer que la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo, lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente desempeño.

Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comunique con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello se traducirá en un personal más comprometido.

#### **4.3.1.1 TEORIA DE LA PRODUCTIVIDAD; LAS EXPECTATIVAS:**

Permite tomar en cuenta la perspectiva del trabajador respecto a las exigencias establecidas por la organización y al valor que el empleado le puede dar a las recompensas ofrecidas, lo cual resulta de mucha utilidad, en el sentido de prestarle atención a las expectativas del trabajador y plantearse incentivos de diferente tipo que le orienten hacia la productividad.

#### **4.3.1.2 TEORIA DE LA PRODUCTIVIDAD; CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

Permite evaluar que la variedad, la identidad, el significado, la autonomía y retroalimentación en el trabajo son factores valiosos para el empleado e influyen en su satisfacción, asimismo, el conocer tales características permite realizar algunos cambios o tomar decisiones para que exista mayor armonía entre la persona y su puesto de trabajo.

En general, los diversos enfoques teóricos expuestos han sido objeto de muchos estudios y críticas. Algunas han demostrado tener un valor razonablemente elevado; otras han sucumbido a sus detractores; sin embargo, brindan un enfoque interesante y original de sobre lo que hace a la gente productiva.

Al respecto es posible extraer ciertas sugerencias generales por lo menos para algunos casos:

- a) Debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal.
- b) Correlacione a la gente con los puestos, esto es, se debe realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan.
- c) Se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre.
- d) Hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo.
- e) Personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- f) Vincule las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, etc.
- g) Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo.

### **4.3.2 CONCEPTO DE SATISFACCION Y SUS TEORIAS**

A veces resulta difícil distinguir entre lo que es la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación.

La satisfacción en el empleo supone, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo o lo que piensa de él. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990). Entonces de allí que se mencione en múltiples ocasiones que aquella persona que está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados también quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características*

*personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

#### **4.3.2.1 TEORIA DE SATISFACCION SEGÚN MASLOW**

Según esta teoría se agrupan las necesidades de todo individuo, tal que en la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

También supone que al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes aquí mostradas

- a) NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- b) NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas

encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

**c) NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

**d) NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

**e) NECESIDADES DE AUTO-SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

#### 4.3.2.2 TEORIA DE SATISFACCION SEGÚN HERZBERG

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

a) **FACTORES HIGIÉNICOS O FACTORES EXTRÍNSECOS:** están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla

por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

**b) FACTORES MOTIVACIONALES O FACTORES INTRÍNSECOS:** están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (Job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>  (De satisfacción)	<b>FACTORES HIGIENICOS</b>  (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en sí.</li> <li>2. Realización.</li> <li>3. Reconocimiento.</li> <li>4. Progreso profesional.</li> <li>5. Responsabilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo.</li> <li>2. Administración de la empresa.</li> <li>3. Salario.</li> <li>4. Relaciones con el supervisor.</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales.</li> </ol>
--	--

**Figura No. 3. Factores motivacionales y factores higiénicos.**

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados).

Las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

#### **4.3.2.3 TEORIA DE LA SATISFACCION SEGÚN MCGREGOR**

Las teorías X y Y, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

1. Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
2. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión"...McGregor.

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- a) No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- b) Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- c) En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- d) La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

#### **4.3.2.4 TEORIA DE LA EQUIDAD**

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar la relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida (*ibídem*, p. 15).

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994). La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo

calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las *personas comparables*. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe *equidad*. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de *desigualdad*. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario

igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable (Wexley, Yuki, 1990).

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades.

#### **4.3.2.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM**

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (Stoner, 1994).

##### ***Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo.***

Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- a) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente;
- b) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento

- c) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas
- d) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

*Esperanza de éxito en el desempeño:* Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

*Valencia.* El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

*Expectativa de esfuerzo-desempeño.* Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: «¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?», «¿el resultado vale la pena?» y «¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?». Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados

esperados. Los resultados *intrínsecos* los sienten directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados *intrínsecos*, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo mas empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva».

#### **4.3.2.6 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS**

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

#### **4.3.3 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El tema sobre clima laboral empezó a cobrar importancia entre los investigadores desde los sesentas y, a través de este lapso, ha sido llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, y cultura son algunas de sus variantes, aunque aún sigue existiendo el debate en torno a sus límites, alcances y dimensiones.

Mencionando a Furnham, indicamos que la temática ha estado presente y se ha arraigado durante casi medio siglo en el área administrativa, "[...] las organizaciones son conscientes de que así como el clima atmosférico real, (es decir el clima) afecta la temperatura o puede devastar una zona geográfica o incluso derruir alguna sucursal de la empresa u organización, de igual forma ocurre con el clima organizacional" (Furnham, 2001: 600), lo anterior nos brinda la pauta para señalar que no es tarea ineficaz el implementar un diagnóstico en este rubro desde el campo de la administración y la gestión pues el clima interno u organizacional afecta a sus recursos humanos y por ende sus implicaciones tienen un peso específico en la organización para bien o para mal.

En consecuencia, el clima ha sido una de las mayores preocupaciones dentro de las organizaciones, considerándolo en el debate y análisis del marco de actuación, de búsqueda de calidad y desarrollo, pues sin duda alguna la organización no es únicamente la estructura física, sino los recursos humanos que en ella confluyen y que interactúan, en el ser, pensar y hacer de la organización.

Reichers y Schneider (1990)	El clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas.
Silva, V. M. (1992)	Es un constructo útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable de diagnóstico e intervención.
Brunet, (1997)	El clima constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad
Vázquez M. (2001)	No es otra cosa que el ambiente que

	se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones...
Nicolás Seisdedos (2003)	Es un conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros.
Peraza R. y García R. (2004)	El clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores y de los procesos de trabajo que se gestan en la organización...
Torres D. N. (2006)	Se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente.
Pérez M. I. y Maldonado P. M. y Bustamante, U. S. (2006)	Se construye colectivamente, a través desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
Vega, D., Arévalo, A., Sandoval J., et	Es un elemento dinámico que

al (2006)	construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.
-----------	---

Una vez realizada la revisión de la literatura existente, se considera que dentro de la variedad de esclarecimientos sobre el concepto, encontramos como elemento común las percepciones individuales que se suman, entonces podemos decir y concluir que el clima no puede ser descrito o interpretado sino es a partir de los recursos humanos quienes directa o indirectamente pueden ser los mediadores para definir indicadores y/o circunstancias que destaquen la presencia de un determinado clima en su entorno, esta sería entonces la concepción sobre la cual trabajaremos; por ende se explora la percepción compartida en diferentes indicadores que nos permiten hacer un estudio diagnóstico de la satisfacción en algunos elementos tanto de la estructura como de los procesos organizacionales.

Por todo lo anteriormente detallado, se hace necesaria la medición del clima laboral como un proceso permanente e integrador de las acciones emprendidas, dentro de un enfoque sistémico de la organización, para que ella logre ser funcional y productiva, estableciendo así su coherencia y consolidación, como factor de incidencia en la calidad.

Por ello a continuación mencionaremos algunos métodos pertinentes para la medición del clima laboral u organizacional.

#### **4.3.3.1 INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **4.3.3.1.1 EL CUESTIONARIO DE HALPIN Y CROFTS:**

Basado en 8 dimensiones las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban el cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos, sentimientos del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefieren atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centradas en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

##### **4.3.3.1.2 EL CUESTIONARIO DESARROLLADO POR PRITCHARD Y KARASICK:**

Se basa en once dimensiones: Autonomía, Conflicto y Cooperación, Relaciones Sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Status, Centralización de la toma de decisiones, y Flexibilidad en la innovación.

#### **4.3.3.1.3 EL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER:**

Se postula la existencia de nueve (9) dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

**Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la educación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

**Desafío:** Hace referencia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen en el trabajo.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo.

De los modelos presentados anteriormente se infiere que las dimensiones a evaluar en las organizaciones varían de un autor a otros, sin embargo lo que se debe asegurar es que el instrumento seleccionado para medir las dimensiones este de acorde con las necesidades del instituto; logrando así delimitar de una manera muy precisa el clima organizacional.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de **Litwin y Stringer**, por ser la teoría más explícita que se logro encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

#### **4.3.4 IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES**

Independiente del tipo de orientación que tenga el estudio es relevante el hecho de reconocer que la etapa más importante en el proceso de desarrollo de las organizaciones es la del diagnóstico y, dentro de ésta, es clave el diagnóstico del clima. Cuando una organización está en proceso de desarrollo, el clima existente en la misma va a ser un indicador importante de la ¿atmósfera? que predomina, que puede facilitar o dificultar los cambios que se quiere introducir. El conocimiento de cuáles son los factores de clima predominantes y, especialmente,

si son adecuados a los cambios previstos, va a ser fundamental para poder establecer el mapa general del diagnóstico.

El conocimiento de la percepción que tiene el personal de las distintas características de la organización, sea a nivel de estructura o de procesos, es un punto de partida necesario para detectar posibles síntomas de los problemas que hay que solucionar. Además, si queremos una orientación del tipo de actitudes predominantes en la organización, que pueden ser necesarias modificar, el clima será un instrumento de utilidad. El diagnóstico del clima, va a permitir conocer por tanto, si el clima existente es óptimo para la introducción de cambio y, en caso negativo, será una de las intervenciones prioritarias que se tendrá que efectuar para conseguir los resultados esperados.

Si a través de una intervención se cambia y mejora el clima de una organización, o bien se introducen cambios en los factores que influyen en el clima, se puede, entonces mejorar los resultados en términos de eficiencia, innovación o satisfacción del personal. Esto será posible, evidentemente, siempre que se realice un buen diagnóstico, una adecuada planificación e implementación y una precisa evaluación de los cambios organizacionales.

#### **4.4 MARCO LEGAL**

La educación en Colombia se clasifica en dos modalidades: la educación formal y la no formal; la primera que es aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos, a esta pertenecen la educación preescolar, básica primaria y secundaria, media y superior. Este tipo de educación está regulado entre otras normas por la Ley 115 de 1994, la Ley 30 de 1992 y el Decreto 1860 de 1994.

La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos para la educación formal, y está regulada por la Ley 115 de 1994 y los Decretos 114 de 1996 y 3011 de 1997.

##### **1. Instituciones de Educación No formal.**

El Capítulo 2 de la Ley 115 de 1994 se refiere a la educación no formal y la define como señalamos anteriormente como aquella que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11 de esa misma ley.

La finalidad de la educación no formal es la promoción de el perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria.

En las instituciones de educación no formal se pueden ofrecer programas de formación laboral en artes y oficios, de formación académica y en materias conducentes a la validación de niveles y grados propios de la educación formal.

El Decreto 114 del 15 de enero de 1996 “Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de programas e instituciones de educación no formal” señala cuales son los tipos de programas que este tipo de instituciones puede ofrecer. Hay que tener presente que estos programas de educación preparan a las personas en habilidades técnicas y destrezas para realizar un oficio practico, ofrecen conocimientos teóricos sobre un arte o filosofía, preparan para la validación o capacitan para la participación comunitaria.

Los artículos 15, 16 y 17 del Decreto 114 de 1996, al referirse a la autorización que las Secretarías de Educación deben otorgar para el funcionamiento de este tipo de instituciones establece que en la autorización oficial otorgada a un establecimiento de educación no formal, deberá identificarse los programas que se registran con ésta para ser ofrecidos, su intensidad horaria y el tipo de certificado que podrá expedir. La institución de educación no formal podrá registrar posteriormente otros programas de educación no formal, previo a ser ofrecidos, formulando solicitud escrita a la respectiva secretaria de educación departamental o distrital que otorgó la autorización oficial.

Las instituciones de educación no formal, regidas por el Decreto 114 de 1996, otorgan certificados de aptitud ocupacional con énfasis en: habilidades técnicas, conocimientos académicos, certificados para validación y certificados en promoción comunitaria. Por ejemplo, una persona que ha culminado un programa en el campo laboral con una duración mínima de 1000 horas podrá, recibir un Certificado de aptitud profesional como técnico auxiliar contable, técnico auxiliar

en administración de empresas, o técnico en ebanistería, según el programa que haya adelantado.

Las instituciones de educación no formal no capacitan profesionalmente, desarrollan habilidades y destrezas desde el campo práctico, para el ejercicio de un oficio o arte.

El control, aprobación y registro de los programas que ofrecen y desarrollan las instituciones técnicas profesionales está en cabeza del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES. Así las cosas, para las instituciones de educación no formal, la autorización oficial otorgada por la Secretaría de Educación, debe señalar los programas autorizados para ser ofrecidos, la intensidad horaria y el tipo de certificado que esta institución puede expedir, como institución de educación no formal.

En todo caso, es importante hacer énfasis en el hecho de que si esta institución es de educación no formal, no puede otorgar legalmente títulos profesionales en Administración de Empresas, Ingeniería, Evaluación de Sistemas y Finanzas y Sistemas Contables, todo de acuerdo al Decreto 114 de 1996, la Ley 115 de 1994 y la Ley 30 de 1992.

En caso de tratarse de programas profesionales, la institución debe estar aprobada por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES como una institución de educación superior, para lo cual debe cumplir con los requisitos académicos, administrativos, de investigación y financieros que establece la Ley 30 de 1992, de acuerdo al tipo de institución superior de que se trate; además sus programas académicos, para poder ser ofrecidos y desarrollados, deben estar debidamente registrados en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SINIES) del ICFES.

Para un mejor entendimiento de lo planteado e informado anteriormente se anexa documento correspondiente a DECRETO 114 DE 1996 por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de programas e instituciones de educación no formal.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, especialmente de las que le confieren el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 42 de la Ley 115 de 1994, decreta:

## **CAPITULO I**

### **PRESTACION DEL SERVICIO EDUCATIVO NO FORMAL**

**ARTÍCULO 1º.-** El servicio educativo no formal es el conjunto de acciones educativas que se estructuran sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11º de la Ley 115 de 1994. Su objeto es el de complementar, actualizar, suplir conocimientos, formas en aspectos académicos o laborales y en general, capacitar para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, para la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y de la participación ciudadana y comunitaria, a las personas que lo deseen o lo requieran.

La educación no formal hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación señalados en el artículo 5º de la Ley 115 de 1994.

**ARTICULO 2º.-** La educación no formal será prestada en instituciones educativas del Estado o en instituciones privadas, debidamente autorizadas para tal efecto

que se regirán de acuerdo con la ley, las disposiciones del presente decreto y las otras normas reglamentarias que les sean aplicables.

## **CAPITULO II**

### **ESTRUCTURA DEL SERVICIO EDUCATIVO NO FORMAL**

**ARTICULO 4º.-** La educación no formal podrá ofrecer programas de formación, complementación, actualización o supletorios de duración variable, en los siguientes campos:

1. Laboral.
2. Académico.
3. Preparación para la validación de niveles y grados propios de la educación formal.
4. Participación ciudadana y comunitaria.

Los programas ofrecidos deberán tener la flexibilidad necesaria que permita su permanente adecuación a las necesidades nacionales, regionales y locales y a la competitividad.

**ARTICULO 5º.-** Los programas de formación en el campo laboral tienen como objetivo preparar en áreas específicas de los sectores productivos y de los servicios, desarrollar determinadas habilidades y destrezas e impartir conocimientos técnicos para el desempeño en una actividad productiva, arte, empleo u oficio.

**ARTICULO 6º.-** Los programas de formación en el campo académico tienen como objeto la adquisición de conocimientos en los diversos temas de la ciencia, las letras, la filosofía, la estética y la cultura en general.

**ARTICULO 7º.-** Los programas que preparan para la validación de niveles y grados propios de la educación formal, tienen como objeto suplir la formación requerida que permita a la persona alcanzar los logros en el grado, ciclo o nivel de educación formal no cursados en un establecimiento educativo debidamente autorizado para prestar este servicio y que la habilite para someterse a las correspondientes pruebas de validación, de acuerdo con las disposiciones que para el efecto expida el Gobierno Nacional.

**ARTICULO 8º.-** Los programas de formación en el campo de la participación ciudadana y comunitaria tienen como objeto preparar a la persona para impulsar procesos de autogestión, de participación, de formación democrática y en general, de organización del trabajo comunitario e institucional.

**ARTICULO 9º.-** Las instituciones de educación no formal podrán ofrecer además, programas de educación informal que tienen como objetivo ofrecer oportunidades para adquirir, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas.

Hacen parte de esta oferta educativa aquellos programas con duración no superior a ciento sesenta (160) horas. Su organización y ejecución no requieren de autorización previa por parte de las secretarías de educación departamentales y distritales.

**ARTICULO 10º.-** Los programas que ofrezcan las instituciones de educación no formal se cursarán en forma presencial, sin perjuicio de que puedan celebrarse

convenios con empresas o instituciones, para recibir la formación práctica correspondiente.

**PARAGRAFO.**- Las secretarías de educación departamentales y distritales podrán no obstante, estudiadas las características de un determinado programa, autorizar que éste se curse de manera semipresencial o a distancia.

**ARTICULO 11º.**- Las secretarías de educación departamentales o distritales sólo podrán autorizar el funcionamiento de programas de educación no formal en las áreas auxiliares de la salud, distintas de las que sólo pueden ofrecerse a través de las instituciones de educación superior, previo concepto favorable del Comité Ejecutivo Nacional para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Salud del Ministerio de Salud que deberá ser solicitado por la institución de educación no formal interesada.

Cuando el citado Comité lo crea conveniente podrá ordenar visitas a las instituciones que pretendan ofrecer dichos programas, para verificar las condiciones de calidad bajo las cuales se proyecta desarrollarlos.

Los Ministerios de Educación Nacional y de Salud reglamentarán lo dispuesto en este artículo.

**ARTICULO 12º.**- De conformidad con lo ordenado por el artículo 40 de la Ley 115 de 1994, las instituciones capacitadoras aprobadas por el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa para ofrecer programas de capacitación y asesoría a la microempresa o de apoyo micro empresarial, no requerirán de la expedición de la autorización oficial de parte de las secretarías de educación departamentales y distritales. Sin embargo, deberán cumplir con todas las otras disposiciones del presente reglamento y para efectos del registro de dichos programas, deberán

adjuntar la correspondiente aprobación, expedida por la autoridad competente del Plan.

Las instituciones de educación no formal que pretendan ofrecer programas de capacitación y asesoría a las microempresas y de apoyo micro empresarial, deben presentar los programas a la aprobación por parte del Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, antes de registrarlos en la correspondiente Secretaría de Educación Departamental o Distrital.

**ARTICULO 13º.**- Las instituciones de educación no formal expedirán certificados de aptitud ocupacional a las personas que cursen y culminen satisfactoriamente cualquiera de los programas que ofrecen en los campos señalados en el artículo 4º de este Decreto y que tengan la duración mínima dispuesta en el artículo 14º del mismo.

Para su validez sólo se requerirá su expedición y registro por parte de la institución de educación no formal a quien se le haya otorgado autorización para el funcionamiento del programa.

**ARTÍCULO 14º.**- En desarrollo de lo dispuesto en los artículos 42º y 90º de la Ley 115 de 1994, los certificados de aptitud ocupacional, serán los siguientes:

Certificado de Técnico que se otorga a quienes hayan cursado y culminado satisfactoriamente un programa en el campo laboral, con una duración mínima de mil (1.000) horas, en una institución estatal o privada autorizada para ofrecer educación no formal.

Certificado de conocimientos académicos que se otorga a quienes hayan cursado y culminado satisfactoriamente un programa en el campo académico, con una

duración mínima de trescientos veinte (320) horas, en una institución estatal o privada autorizada para ofrecer educación no formal.

Certificado para la validación que se otorga a quienes hayan terminado en una institución educativa debidamente autorizada, un programa para la validación de niveles, ciclos y grados de la educación formal, con la duración mínima que establezca el Gobierno Nacional en el reglamento de validación.

Certificado en promoción comunitaria que se otorga a quienes hayan cursado y culminado satisfactoriamente un programa en el campo de la participación ciudadana y comunitaria, con una duración mínima de trescientos veinte (320) horas, en una institución estatal o privada autorizada para ofrecer educación no formal.

Los programas de educación no formal en los campos académico, laboral y de participación ciudadana y comunitaria de duración inferior a la estipulada en este artículo pero superior a ciento sesenta (160) horas, no requerirán de registro ante la Secretaría de Educación Departamental o Distrital y sólo darán lugar a una constancia de asistencia.

## **CAPITULO V**

### **DISPOSICIONES FINALES Y VIGENCIA**

**ARTICULO 31º.**- De conformidad con el artículo 41 de la Ley 115 de 1994, el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior – ICETEX podrá diseñar líneas de crédito, dirigidas a las personas de escasos

recursos económicos para adelantar programas de educación no formal, en el campo laboral.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87076.html>  
<http://www.col.opsoms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/EDUCACION/ED11496.htm>

## **5. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

#### **5.1.1 De Espacio:**

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Cartagena, en las instalaciones de la Corporación Educativa para el Incremento de la Productividad “CEIPRO”, ubicada en la Calle Román del centro histórico de la ciudad.

#### **5.1.2 De Tiempo:**

El trabajo de investigación se desarrollara en los períodos comprendidos del mes de Mayo del año 2011 al mes de Octubre del año 2013.

#### **5.1.3 De Materiales:**

El sistema de variables a desarrollar en el presente estudio es como se define a continuación:

- Clima Organizacional
- Administración de Recursos Humanos
- Relaciones Interpersonales
- Comportamiento Motivacional

## **5.2 TIPO DE INVESTIGACION**

El presente trabajo de investigación corresponde a una investigación cualitativa - descriptiva en donde se interpretan los fenómenos en la realidad del problema y trabaja sobre las realidades de hecho.

## **5.3 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **5.3.1 Fuentes Primarias**

Se emplearán como fuente de información directa, la aplicación de encuestas al personal administrativo, y docentes de “CEIPRO” con el fin de realizar un análisis profundo del clima organizacional que encierra la institución.

### **5.3.2 Fuentes Secundarias**

Para el desarrollo de la investigación libros, textos referentes al estudio de la percepción del clima organizacional y la administración de los recursos humanos, así como trabajos de investigación, revistas, y textos extraídos de base de datos de internet, entre otros relacionado con el tema objeto de estudio.

#### 5.4 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTES
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimientos y comportamientos</li> <li>• Avances tecnológicos</li> <li>• La misión, visión y objetivos</li> <li>• Normas y directrices</li> <li>• Ideología</li> <li>• Supervisión</li> </ul>	Observación directa y encuestas	Primaria  Empleados Docentes y Personal Administrativo
<b>NIVEL DE SATISFACCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfacción en el trabajo</li> <li>• estimulo</li> <li>• beneficios y servicios sociales</li> <li>• progreso profesional</li> <li>• rendimiento y capacidad</li> <li>• condiciones de trabajo</li> </ul>	Cuestionario y entrevista	Primaria  Empleados Docentes y Personal Administrativo
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Niveles jerárquicos</li> <li>• Autoridad</li> <li>• Grado de empatía</li> <li>• Nivel de confianza</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Conocimiento de metas</li> </ul>	Cuestionario y entrevista	Primaria Empleados Docentes y Personal Administrativo

Fuente: Elaboración de los autores

## **5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **5.5.1 Población**

De acuerdo a los datos suministrados por la Institución Educativa Para el Incremento de la Productividad “CEIPRO” la institución cuenta con 20 docentes, y 10 empleados en el área administrativa.

### **5.5.2 Muestra**

Teniendo en cuenta la el tamaño de la población, se decide no tomar una muestra representativa, sino trabajar con la totalidad de la población. De esta manera el resultado de la investigación arrojará resultados confiables y objetivos.

## 6. RECURSOS DISPONIBLES

### 6.1 Recursos Humanos

Para la realización de la investigación contamos con la colaboración del Departamento del recurso humano, Vice- rectoría académica, Rectoría, Docentes, y trabajadores administrativos de “CEIPRO”.

Además de la supervisión y guía del asesor, quien con su amparo y conocimiento en la materia dará las pautas necesarias para emprender esta investigación.

### 6.2 Recursos Financieros

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesario contar con un presupuesto financiero que ayudará al cumplimiento del objeto en estudio.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
PAPELERIA	IMPRESIONES	\$ 150.000
	EMPASTES	\$ 25.000
	FOTOCOPIAS	\$ 30.000
TRANSPORTE URBANO		\$ 150.000
MATERIALES Y SUMINISTROS	BOLIGRAFOS	\$ 5.000
	HOJAS DE BLOCK	\$ 30.000
EQUIPOS DE TECNOLOGIA Y COMPUTO	MEMORIAS USB	\$ 40.000
	INTERNET	\$ 150.000
TOTAL		\$ 580.000

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ABRIL- MAYO 2011</b>	<b>JUN -SEP 2012</b>	<b>NOV 2012</b>	<b>DIC 2012</b>	<b>ENE 2013</b>	<b>ABR 2013</b>
Diseño de la propuesta						
Elaboración del proyecto						
Recolección de la información						
Procesamiento de datos						
Análisis e interpretación de la información						
Redacción final						
Presentación de informe final						

## **8. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

### **8.1 ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CORPORACIÓN EDUCATIVA PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD “CEIPRO”**

A continuación se discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta a docentes y empleados del área administrativa de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO”, como instrumento de medición y consecución de información de una fuente directa, confiable y de calidad.

La encuesta aplicada se basa en los fundamentos teóricos sobre clima organizacional, nivel de satisfacción y productividad, así como las políticas públicas que rigen a la institución; información que se ha suministrado en el presente trabajo de grado durante el periodo analizado y de ejecución.

Es de vital importancia mencionar que el clima laboral u organizacional se refleja a través de las percepciones y significados que construyen los empleados con respecto a una dependencia o a la organización en términos generales, basándose en factores psicológicos, grupales u organizacionales, producto de las prácticas ejecutadas por el sistema organizacional. Esto influye en los comportamientos del personal y trae consecuencias positivas o negativas para las organizaciones en términos de compromiso, lealtad y rendimiento laboral.

Para este estudio, el cuestionario se realizó a partir de la percepción que se tiene de los elementos o principios que afectan el clima organizacional expuesto en el capítulo 4. Por tanto se le dio más importancia a la respuesta “totalmente de acuerdo” y es la base para identificar si la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO presenta las características suficientes

para categorizarse como una empresa con un clima organizacional propicio para desarrollar las estrategias tendientes a la optimización de los recursos y la maximización de sus resultados en cuanto a la generación de utilidades que le permitan su auto sostenimiento.

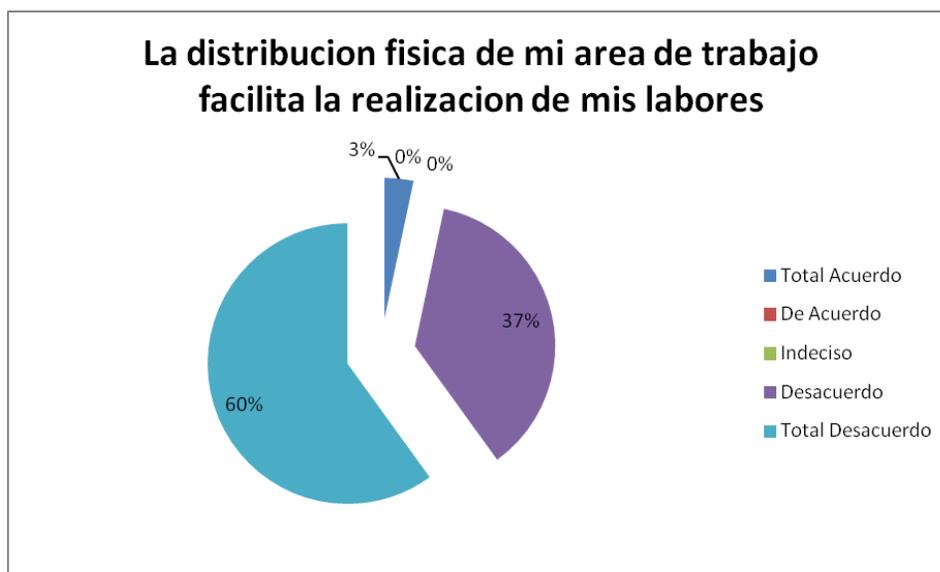
El esquema que se uso para la encuesta , tal como se explica en el capítulo 5 , permite analizar a la institución desde las diferentes variables que enmarcan las características de las instituciones con buen clima laboral, tales como, condiciones de trabajo, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Todo ello con el fin de medir el nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO.

#### **INFORMACION OBJETIVA:**

Dentro de esta parte de la estructura de la encuesta se encontraron personas que no colocaron el área al que pertenecen, tiempo o nivel dentro de la organización. de hecho eran preguntas abiertas que se negaban a responder por que lo consideraban de poca importancia o que esto los podría involucrar personalmente con el estudio que las investigadoras realizaban y afectar su imagen ante las directivas ya que debido a la estructura organizacional de la empresa , es una planta de empleados y docentes bastante reducida.

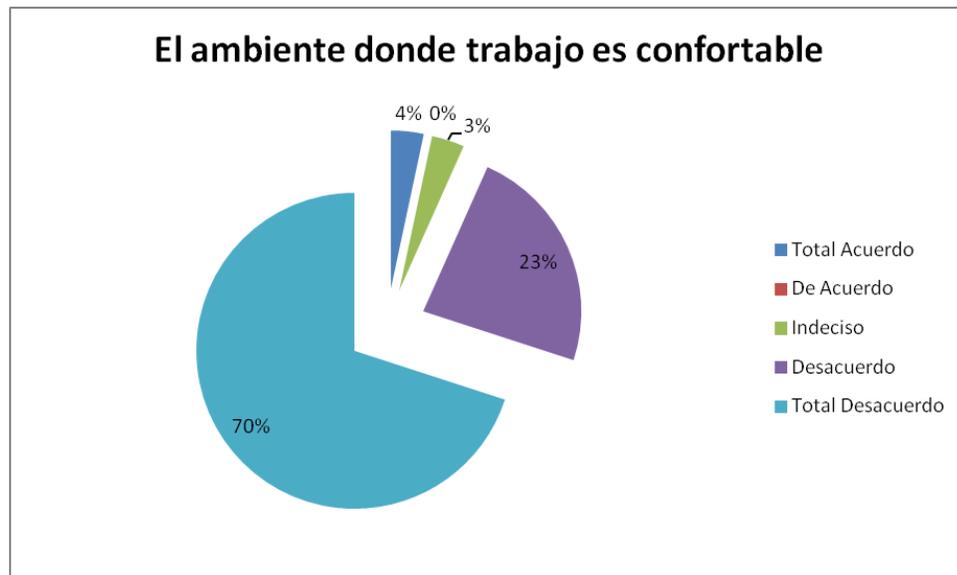
En cuanto a las variables analizadas en el estudio los resultados fueron los siguientes:

## Pregunta 1



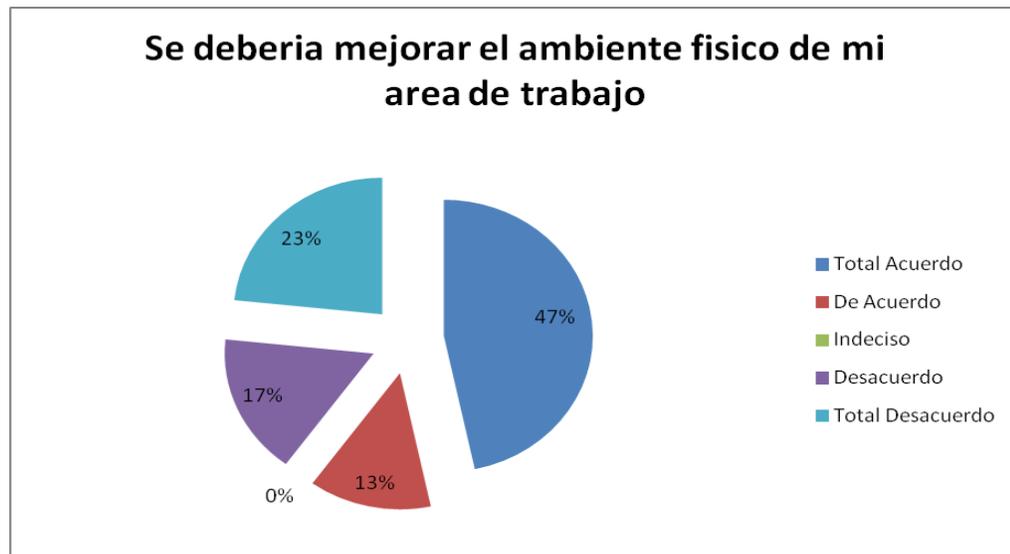
De acuerdo a los resultados obtenidos de esta pregunta a los docentes y administrativos de la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO, podríamos concluir que entre un 60% y 96.6% de los participantes consideran que no poseen una distribución física en su área de trabajo que les facilite la realización de sus labores, aunque hay que aclarar que dichas personas realizaron énfasis en la distribución física del área existente en la actualidad, por lo cual no descartaron que esta podría tener mejoras en cuanto a infraestructura.

## Pregunta 2



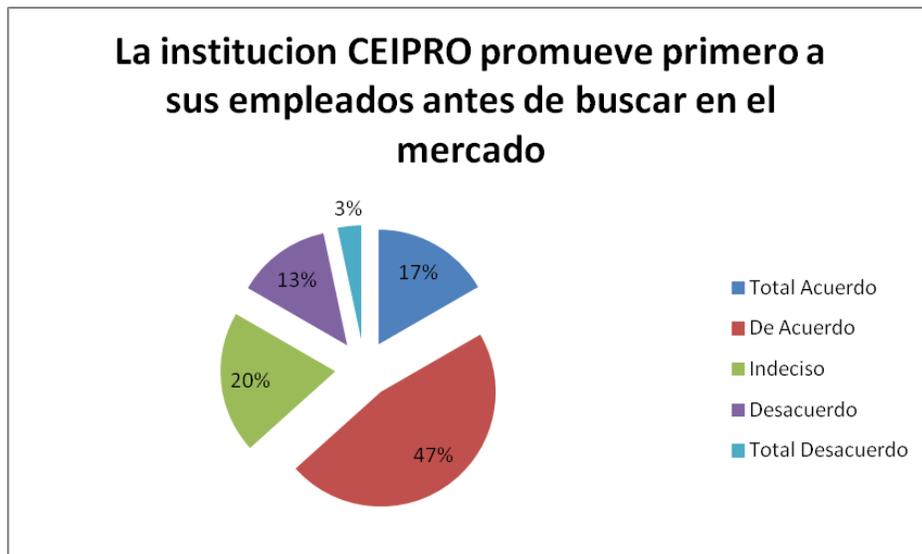
En consecuencia a los resultados a esta pregunta por parte de los encuestados podemos establecer que entre un 70% y 93,3% no consideran que posean un ambiente de trabajo confortable, haciendo realmente énfasis en infraestructura más no en temas de limpieza pues consideran la higiene del lugar de trabajo excelente.

### Pregunta 3



De acuerdo a esta pregunta podemos concluir que un 60% de los encuestados consideran que si se deberían realizar mejoras al ambiente físico de sus áreas de trabajo mencionando claramente que estos arreglos deben realizarse debido a que las instalaciones de la corporación educativa están ubicadas en el centro histórico de la ciudad por lo cual son antiguas. Mientras que un 40% no consideran necesarias estas mejoras en el ambiente físico.

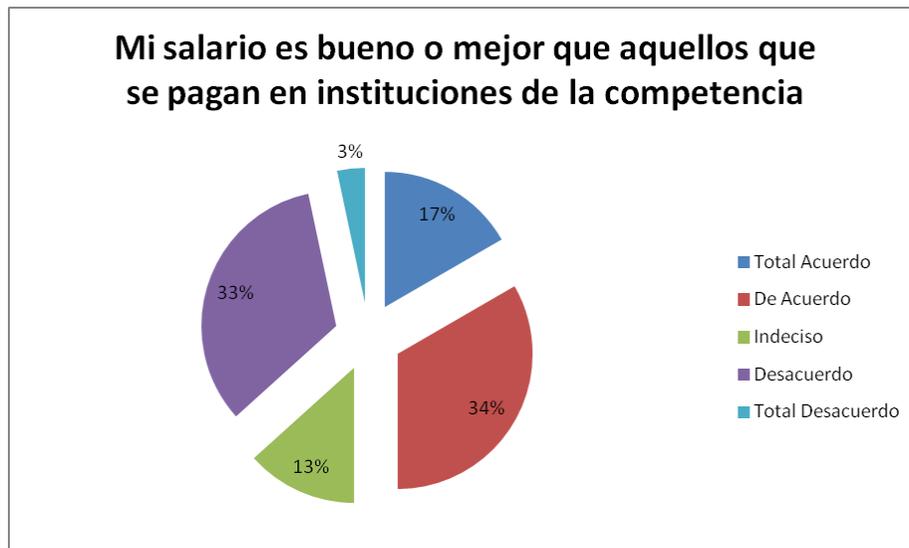
#### Pregunta 4



Según los resultados a esta pregunta por parte de los encuestados podemos mencionar que un 63% asegura que la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO promueve primero a sus empleados antes que buscar en el mercado, lo cual hace posible un eventual ascenso y mejoras en sus condiciones laborales que estos tengan en la actualidad. Por otro lado un 16% no se encuentra de acuerdo con el anterior planteamiento mencionando que los procesos quizás son poco frecuentes.

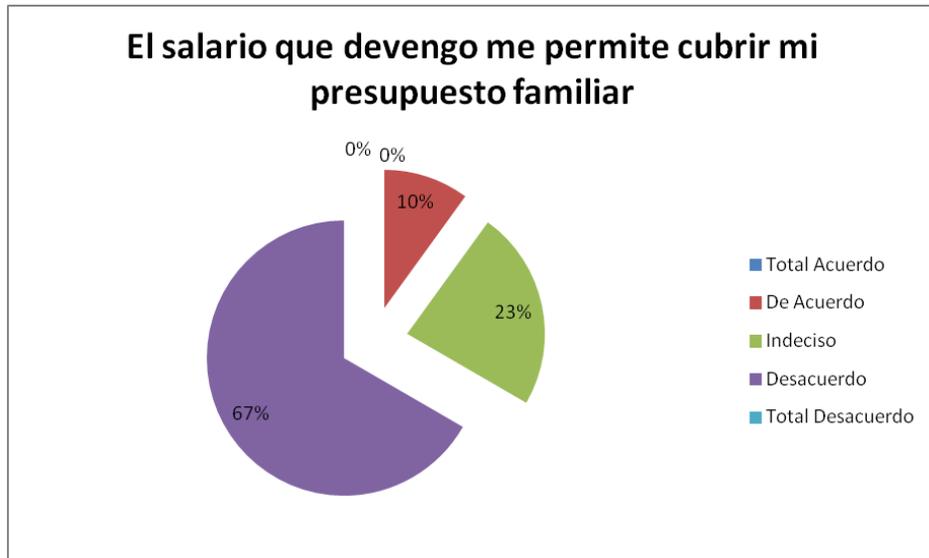
Es preciso mencionar que en esta pregunta se encontró 20% de los encuestados indecisos ante este cuestionamiento.

## Pregunta 5



En consecuencia a los resultados obtenidos en esta pregunta por las personas encuestadas se puede concluir que un 50% considera que su salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones de la competencia mientras que un 36.6% no considera que su salario percibido sea bueno. Mostrando así una señal de alerta frente a la compensación salarial brindada por la empresa.

## Pregunta 6



De acuerdo a esta pregunta los resultados obtenidos muestran que un 66% de los encuestados no consideran que su salario devengado les permita cubrir sus presupuestos familiares y un 23% se encuentra indeciso ante este cuestionamiento. Lo cual guarda cierta relación con los resultados obtenidos en la pregunta numero 5.

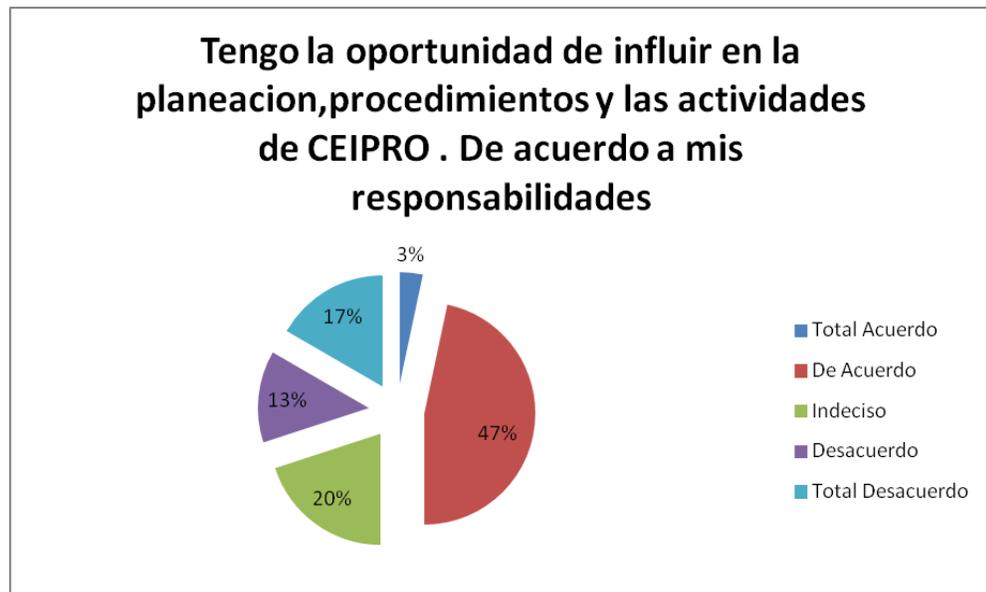
## Pregunta 7



De acuerdo a los resultados obtenidos para esta pregunta podemos concluir que un 76% los encuestados creen que la corporación es una institución efectiva en el desarrollo de su política de calidad haciendo énfasis en la labor académica impartida en la corporación y mencionando que esta direccionada hacia la visión de la corporación.

Mientras que entre el 1% y el 2,3% no se encuentra de acuerdo o están indecisos con el anterior planteamiento basándose en sus decisiones administrativas frente a las adecuaciones físicas de las áreas de trabajo

## Pregunta 8



Teniendo en cuenta el resultado a esta pregunta por parte de los encuestados podemos mencionar que un 50% de los encuestados se han sentido con la oportunidad de influir en la planeación, procedimientos y actividades de CEIPRO, ya que mencionan que se propician espacios en los que se pueden expresar las posibles mejoras de cada programa académico ofrecido.

Mientras que en un 30% no se percibe lo mismo con respecto a la empresa y su participación en la planeación de la misma.

Un 20% manifiesta encontrarse confundido e indeciso frente a este cuestionamiento.

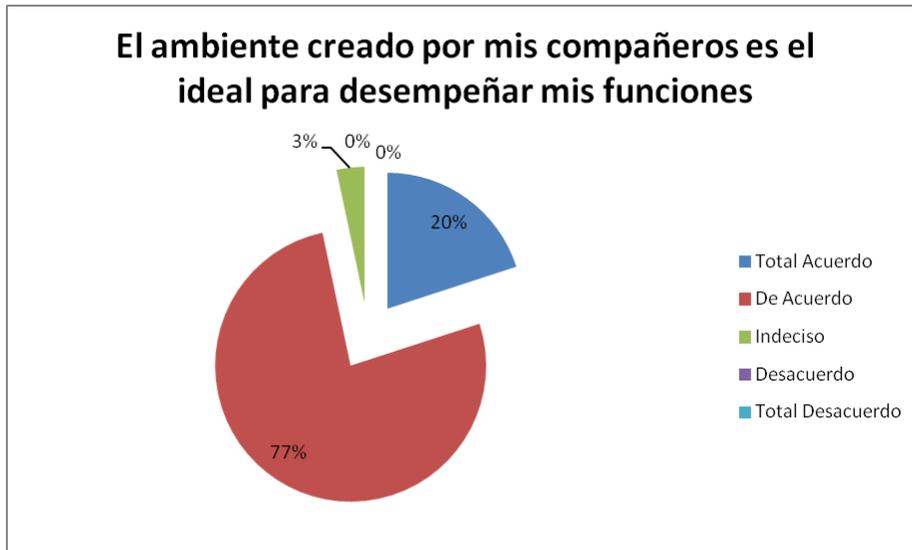
## Pregunta 9



De acuerdo a los resultados obtenidos a esta pregunta por parte de los encuestados podemos concluir que solo un 30% manifiesta que si se encuentra informado de las razones por las cuales se llevan a cabo cambios en las políticas y procedimientos de la institución, mientras que un 53,3% no considera que estén informados debido a que no todos los cambios son compartidos y explicados al cuerpo docente, en ocasiones solo es informado al personal administrativo por considerar que solo les podrá afectar en el ejercicio de sus labores.

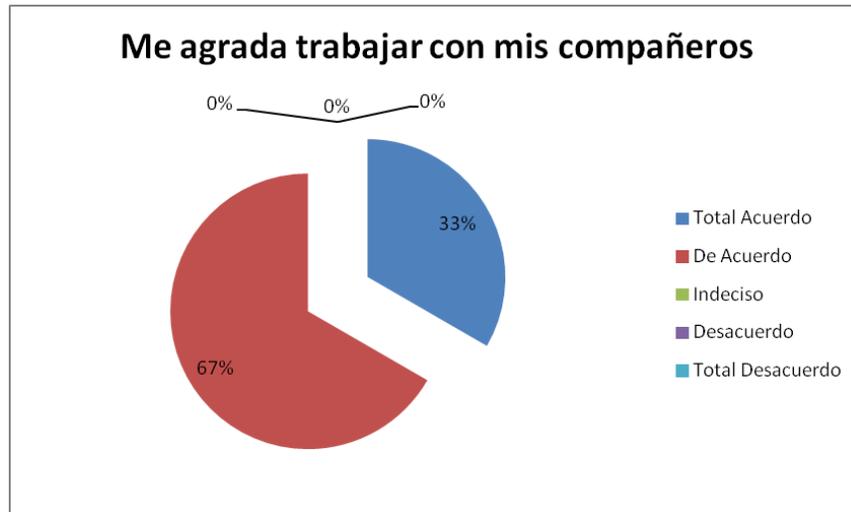
En un 16.6% menciona estar indeciso frente a este cuestionamiento.

### Pregunta 10



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los encuestados a esta pregunta, podemos plantear que en un 96,6% las personas del área administrativa y docentes de la corporación consideran que cada uno de ellos crea o propician un ambiente ideal para el desempeño de las actividades y funciones del otro. Lo cual denota un equipo de trabajo bastante compacto o unido.

### Pregunta 11



De acuerdo a los resultados a esta pregunta podemos establecer que un 100% de los encuestados les agrada trabajar con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Sea del área administrativa o docentes.

## Pregunta 12



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a esta pregunta por parte de los encuestados, podemos concluir que un 90% de estos les gusta tener familiaridad con las personas que trabajan, de lo cual se puede suponer la gran empatía que hay entre ellos creando así un equipo de trabajo productivo y sin conflictos.

### Pregunta 13



De acuerdo con los resultados entregados por la encuesta para esta pregunta se puede concluir que un 60% de las personas encuestadas consideran que su trabajo en CEIPRO les permite desarrollarse personalmente y esto fue relacionado directamente con la excelente convivencia que se da entre ellos, que consideran les permite mejorar y crecer a nivel personal.

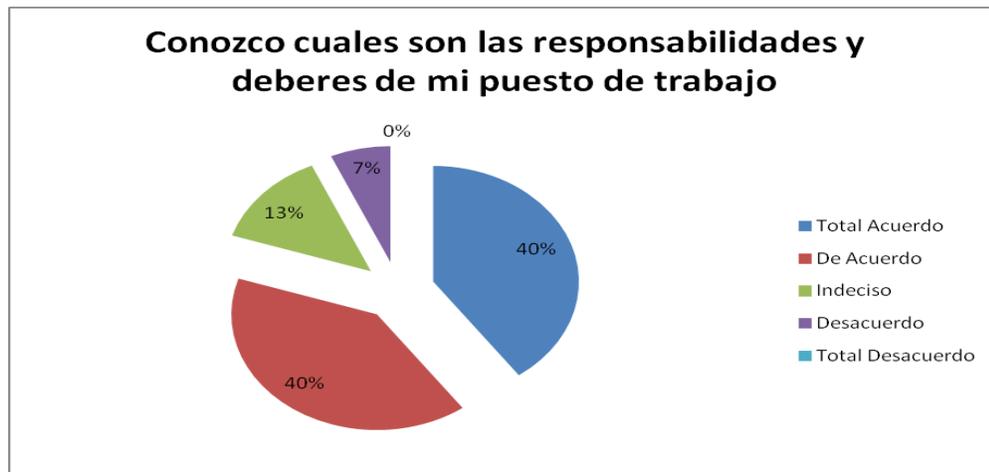
Mientras que un 13,3% no se encuentra de acuerdo y un 26.6% se declara indeciso.

## Pregunta 14



En consecuencia a los resultados a esta pregunta por parte de las personas encuestadas podemos inferir que un 46,6% se siente realizado en su puesto de trabajo haciendo énfasis en su aspecto personal y laboral. Mientras que un 26,6% no se siente realizado pero manifiesta que su sentimiento hace referencia al aspecto económico y laboral teniendo en cuenta las herramientas tecnológicas.

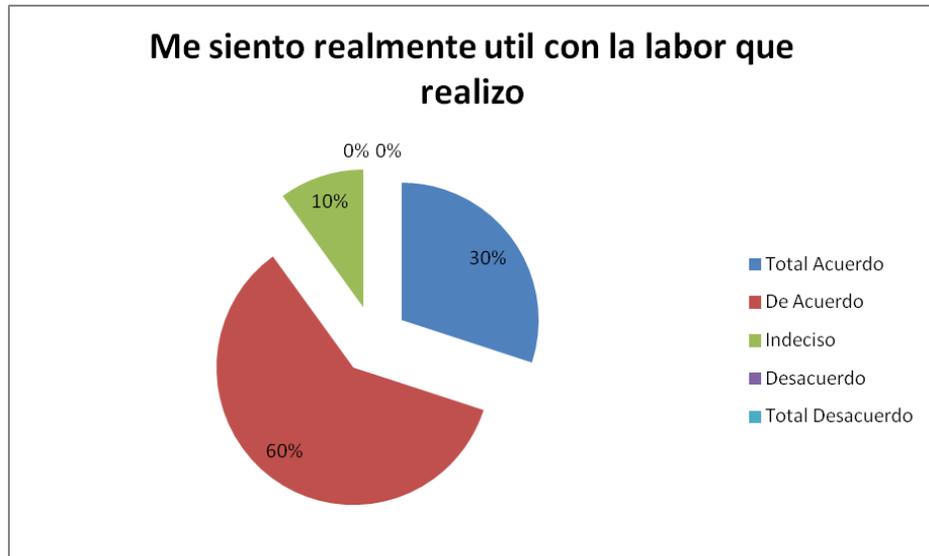
### Pregunta 15



De acuerdo con los resultados obtenidos para esta pregunta podemos concluir que un 80% del personal administrativo y docentes de CEIPRO encuestados conocen cuáles son sus responsabilidades y deberes en sus respectivos puestos de trabajo. Mencionando que la corporación hace de su conocimiento esta información al momento de la contratación.

Es importante mencionar que un 6% no se encuentra de acuerdo y un 13% se encuentra indeciso, este ultimo aclara que es debido a cambios recientes en algunos procedimientos.

## Pregunta 16



De acuerdo a los resultados encontrados a esta pregunta se puede mencionar que en un 90% los encuestados se sienten realmente útiles con la labor que realizan, esto se puede explicar con algunas de las razones que estos manifestaron en las que se puede resumir un alto grado de confort e identificación con el lado social que les permite llevar a cabo la corporación en el ejercicio de su labor ya sea como docentes o área administrativa.

Un 10% se declara indeciso.

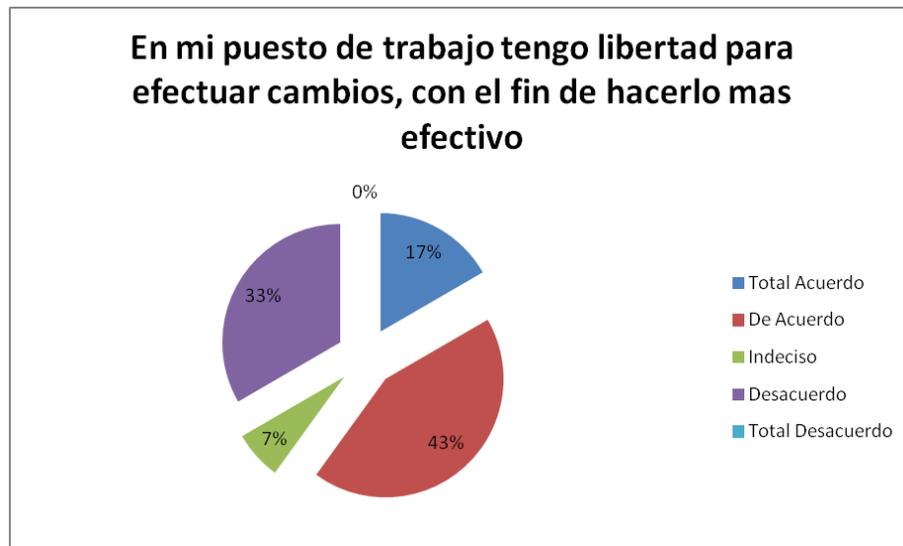
## Pregunta 17



De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta para esta pregunta podemos establecer que un 93,3% le gusta el trabajo que realiza, lo cual guarda estrecha relación con la pregunta 16 debido a que el equipo de trabajo se siente útil en su labor diaria.

Un 6,6% se declara indeciso.

## Pregunta 18



Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta para esta pregunta podemos establecer que un 60% de los docentes y administrativos de CEIPRO se sienten con la libertad de efectuar cambios con el fin de hacerlo mas efectivo. Haciendo énfasis en los docentes pues su cátedra está sujeta a lineamientos o programa a seguir pero sus métodos dependerán de los que cada uno decida utilizar, obviamente enmarcados por lo establecido por ley y basados en el respeto y la dignidad.

Un 33,3% se encuentra en desacuerdo y aclara que es debido a que hay procedimientos que aunque sean tediosos no permiten modificaciones porque son establecidos por la normatividad que rige a la corporación.

### Pregunta 19



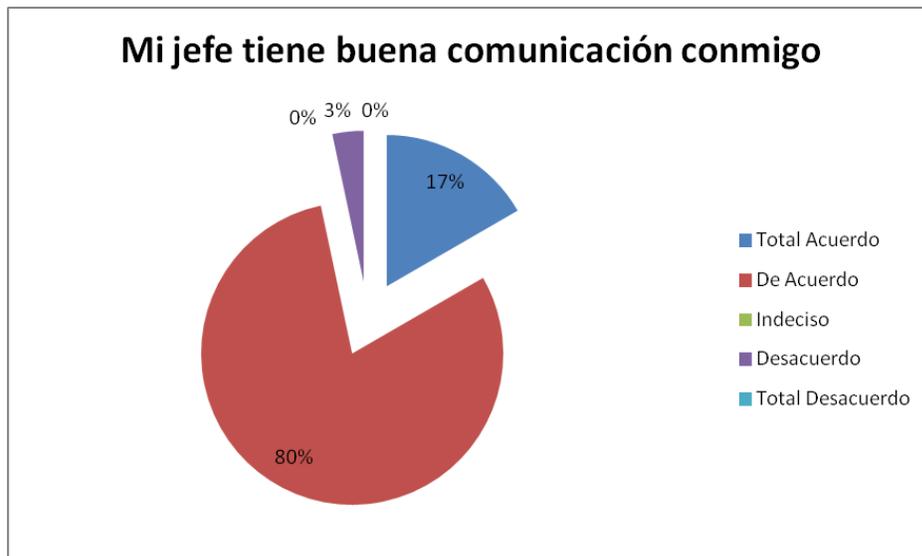
De acuerdo a los resultados encontrados para esta pregunta un 96,6% de los encuestados sienten y consideran que su jefe es comprensivo, manifestando en la mayoría de los casos que la persona que cumple la labor de liderazgo en la corporación posee don de gente.

## Pregunta 20



En consecuencia con los resultados obtenidos para esta pregunta podemos concluir que en un 100% de los encuestados consideran que la relación que tienen con sus superiores es totalmente cordial. Lo cual puede relacionarse con el compromiso que cada uno demuestra por la corporación educativa y la unión del equipo de trabajo incluyendo los directivos.

## Pregunta 21



Según los resultados arrojados por la encuesta para esta pregunta, podemos concluir que un 96,6% de los docentes y administrativos de CEIPRO sienten que poseen una buena comunicación con su jefe, lo cual les da tranquilidad en su aspecto laboral pues les da seguridad la persona que los lidera y denotan cualidades y habilidades de dirección en este.

### **Análisis según las variables**

Después de analizar una a una cada pregunta desarrolladas en la encuesta. Se considera necesario realizar un análisis comparativo de acuerdo a las variables objeto de investigación.

De acuerdo a lo anterior estas preguntas fueron agrupadas según su tema cuestionado y asignados a las variables que en el presente trabajo de grado se evalúan

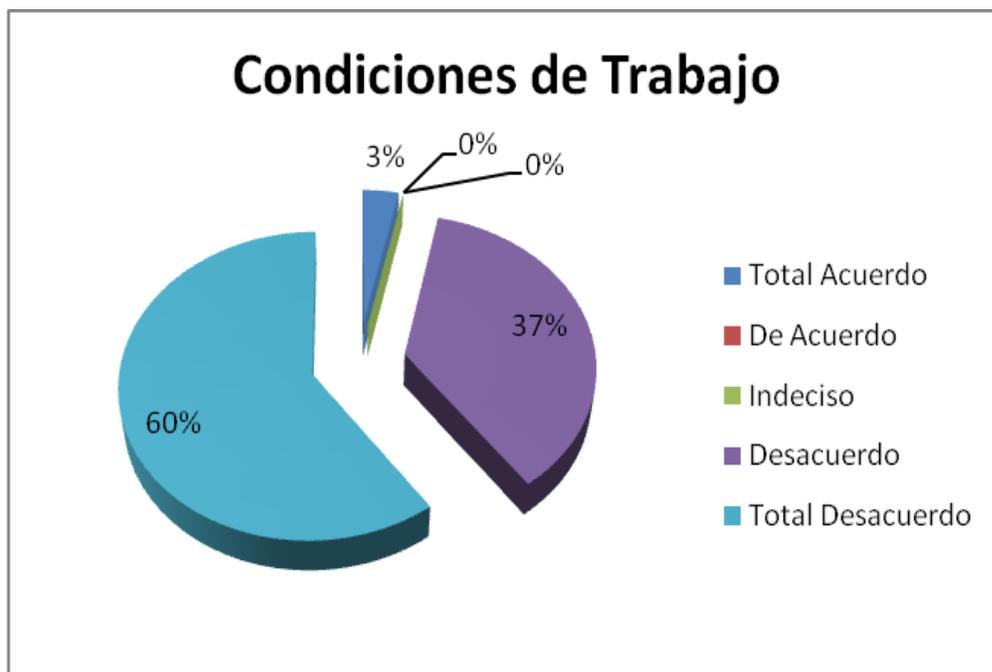
**Variable: NIVEL DE SATISFACCION**

En esta variable nos enfocamos en los indicadores más representativos como son:

**Condiciones de Trabajo**

Esta variable relaciona las primeras 3 preguntas de la encuesta y hace énfasis en un aspecto que podemos definir como el conjunto de variables que pueden definir la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del empleado no solo física, sino también psicológica y social.

Grafico 1. Condiciones de Trabajo



Fuente: Elaboracion propia

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los docentes y empleados de la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO y tal como se muestra en el grafico 1. El 60% de la

poblacion encuestada se encuentran en total desacuerdo y el 37% en desacuerdo, con los planteamientos realizados en las preguntas numerales 1,2 y 3. Lo cual se entiende e interpreta como que un 97% de los encuestados consideran que las condiciones laborales en terminos fisicos ofrecidas por la entidad no son las adecuadas para el desarrollo de sus funciones y que consideran que se deben realizar cambios en la estructura fisica de la entidad.

El resto de la poblacion de mantienen indiferentes con un 3% en las respuestas indeciso, de acuerdo y total acuerdo.

### **Beneficios Laborales**

Esta variable relaciona las preguntas numero 4,5 y 6 .

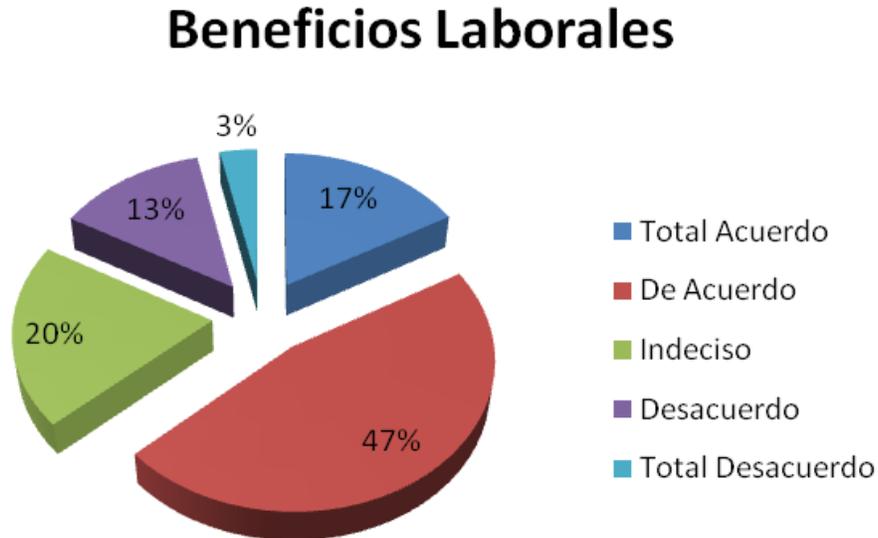
Es importante aclarar que en toda empresa al hablar de beneficios laborales se incluyen los siguientes términos:

- ✓ Salarios( jornales, sueldos, viáticos)
- ✓ Beneficios adicionales (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.)
- ✓ Incentivos (premios, gratificaciones, etc.).

Es importante mencionar que estos son adicionales a lo que se establece por ley como son los del fondo de pensiones y cesantías, seguridad social, Arp y compensación social.

Entendiendo la anterior aclaración, este variable hará referencia a la percepción que tiene los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO” a los aspectos salariales y de reconocimientos de la organización.

Grafico 2. Beneficios Laborales



Fuente: Elaboracion Propia

En consecuencia con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO”, en un porcentaje del 47% de los encuestados se encuentran de acuerdo y el 17% en total acuerdo con los planteamientos de las preguntas 4,5 y 6. Estableciendo así que un 64% considera que la entidad les brinda beneficios laborales con los cuales se sienten cómodos y satisfechos. El resto de la población encuestada se encuentra indiferente con un 13% en la respuesta desacuerdo y un 3% con total desacuerdo.

### **Desarrollo Personal**

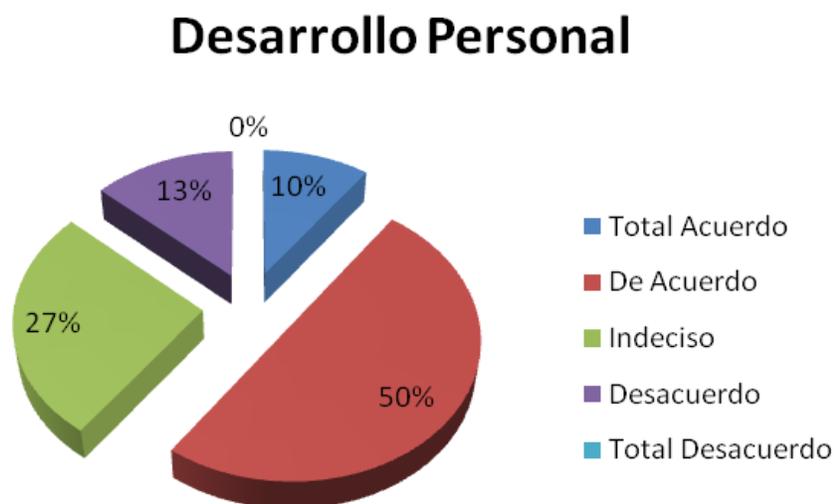
En esta variable se agrupan las preguntas 13,14 y 15.

En términos generales, esta variable hace referencia a aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades

dentro de la organización. Ya que desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Esto es posible cuando existe una constante capacitación, bien sea en el aspecto personal o productivo y por otro lado, una permanente interacción entre la dirección de la empresa y el trabajador.

Grafico 3. Desarrollo Personal



Fuente: Elaboracion Propia

En consecuencia con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO” y tal como muestra el grafico 3. El 50% de los encuestados se encuentran de acuerdo con lo planteado en las preguntas 13,14 y 15. Un 27% respondió indeciso. Lo cual nos indica que hay un porcentaje de los encuestados que consideran que la entidad les brinda algunas herramientas para su crecimiento personal, pero hay un alto porcentaje que se encuentra indeciso frente a lo evaluado en estas preguntas, lo cual puede reflejar una falta de

información frente a los programas ofrecidos por la empresa para este fin o la importancia en términos personales del mismo.

El resto de la población se encuentra indiferente con un 13% a la respuesta desacuerdo y un 10% a la respuesta total acuerdo.

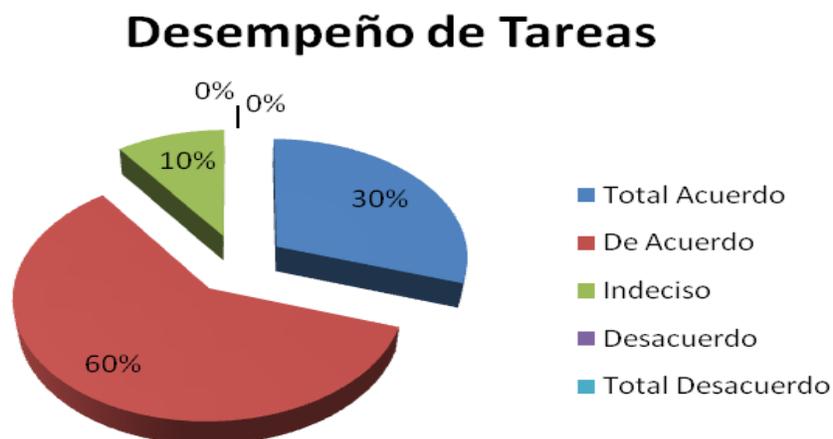
### **Desempeño de Tareas**

En esta variable se agrupan las preguntas 16, 17 y 18.

Mencionáremos que esta variable hace referencia a las conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones.

Al analizar el desempeño de las tareas y actividades de un empleado se debe considerar en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y las habilidades que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Grafico 4. Desempeño de Tareas



Fuente: Elaboracion Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los docentes y empleados de la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO y tal como se muestra en el gráfico 4. El 60% de los encuestados se encuentran de acuerdo con los planteamientos establecidos en las preguntas 16, 17 y 18. Y un 30% se encuentra en total acuerdo.

Lo cual nos indica que un 90% de los encuestados consideran que las funciones asignadas a cada uno de sus cargos, en la entidad los hace sentir cómodos y útiles, aspecto de vital importancia para poder mantener su motivación durante su jornada laboral, además de sentir que cuentan con libertad en la forma de llevar a cabo sus funciones siempre y cuando sus actividades no afecten las normas establecidas por la empresa.

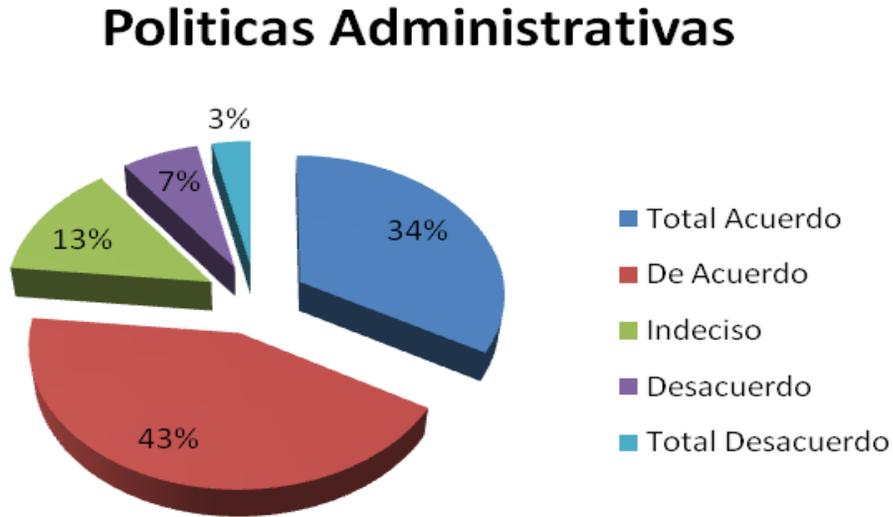
El resto de la población se encuentra indiferente con un 10% a la respuesta indeciso.

## **Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **Políticas Administrativas**

Esta variable nos relaciona las preguntas 7,8 y 9. Esta variable hace referencia y evalúa en los encuestados su percepción de la posición de la empresa frente a la normatividad interna. Entendiendo que las políticas administrativas son un plan general de acción que guía a los miembros de la organización en su comportamiento, para que estos conduzcan a la realización de los objetivos que se ha trazado la entidad.

Grafico 5. Políticas Administrativas



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los docentes y empleados de la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO y tal como se muestra en el gráfico 5. Un 43% de los encuestados están de acuerdo con los planteamientos de las preguntas 7,8 y 9 y un 34% está en total acuerdo, lo cual indica que un 77% se encuentra satisfecho con la gestión de la empresa en este aspecto y que se sienten participes en los procesos que adelantan en pro de mejorar en el mismo.

El resto de la población se encuentra indiferente con un 13% en la respuesta indeciso, un 7% en desacuerdo y 3% en total desacuerdo.

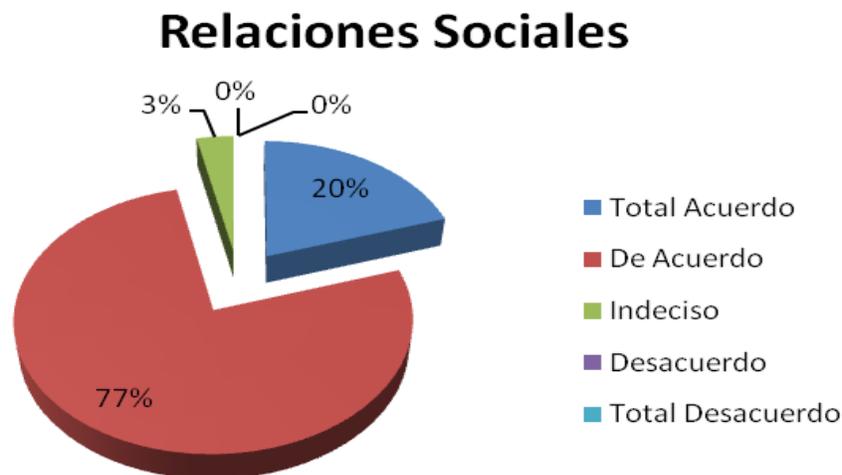
## Variable: PRODUCTIVIDAD

### Relaciones Sociales

En esta variable relacionamos las preguntas 10,11 y 12.

Podemos mencionar que en esta variable se hace referencia o se trata, aquellos aspectos de vital importancia para cualquier empleado en una institución actual en un sentido más personal e íntimo. Ya que es normal que las personas sientan que pasan más tiempo en la oficina que con amigos y la familia pues esa división entre lugar de trabajo y familia cada día se hace más delgada; de ahí que los colegas, compañeros de trabajo se conviertan en “familia”. Estas conexiones existentes del uno con el otro, generan un peso importante en la forma en la que cada uno realice sus tareas diarias u obligaciones laborales. Por lo cual, para la empresa moderna debe ser importante trabajar en la armonización de las relaciones interpersonales de su capital humano.

Grafico 6. Relaciones Sociales



Fuente: Elaboracion Propia

En consecuencia con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO” y tal como muestra el grafico 6. El 77% de los encuestados están de acuerdo y un 20% en total acuerdo, con lo planteado en las preguntas 10,11 y 12. Lo cual hace demuestra que un 97% de la población encuestada encuentra agradable la interacción cotidiana con sus compañeros de trabajo y se consideran unos con otros la compañía oportuna para llevar a cabo satisfactoriamente sus obligaciones laborales.

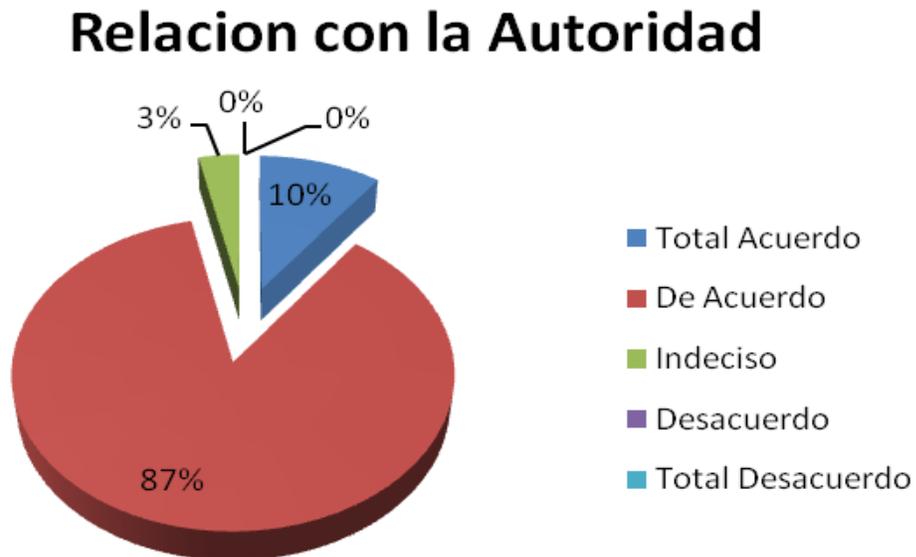
El resto de la población se encuentra indiferente con un 3% a la respuesta indeciso.

### **Relación con la autoridad**

En esta variable se reúnen las preguntas 19,20 y 21.

Esta variable hace referencia a todos aquellos aspectos relacionados con la autoridad, la cual se puede entender como la forma en la que la empresa a través de su estructura jerárquica induce a sus empleados sin excesos ni atropellos, a la realización de acciones que ayuden a la consecución de los objetivos institucionales.

Grafico 7. Relación con la Autoridad



Fuente: Elaboracion Propia

En consecuencia con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO” y tal como muestra el grafico 7. El 87% de los encuestados se encuentran de acuerdo con los planteamientos establecidos en las preguntas 19,20 y 21. Y el 10% está en total acuerdo.

Los cual nos indica que el 97% los encuestados observan a la empresa y sus directivos como personas respetuosas con don de gente y con el conocimiento suficiente para poderlos guiar en las actividades que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

El resto de la población se encuentra indiferente con un 3% a la respuesta indeciso.

## 9. CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación podemos concluir que la CORPORACION EDUCATIVA PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD "CEIPRO", mantiene un considerable grado de satisfacción de sus empleados, como lo demuestran los resultados de las encuestas, lo que lo ha llevado a mantenerse durante estos 39 años de experiencia educativa, formando jóvenes que desde temprana edad pueden incorporarse en el medio laboral.

Cabe aclarar que no se pueden descuidar ciertos aspectos, y en los cuales se debe lograr una mejoría como lo son: El mejoramiento de la infraestructura física de las instalaciones, ya que el 60 % de los empleados consideran que no cuentan con los espacios físicos adecuados para llevar a cabo las funciones del día a día.

Los beneficios laborales deben ser reforzados ya que el 20% de la población encuestada esta en un grado de indecisión. Los incentivos, reconocimientos de logros, las bonificaciones y el tipo de contratación, etc.; juegan un papel fundamental en los compromisos y en el sentido de pertenencia de cada uno de los empleados. Lo que ayudará en un largo plazo a consolidar la empresa repercutiendo en un mayor reconocimiento por parte de la sociedad y del mismo medio educativo.

Se hace necesario crear espacios que permitan desarrollar el crecimiento personal dentro de la institución, que no se sientan limitados a desarrollar una asignatura específica, sino que cuenten con espacios de investigación y desarrollo, los cuales motivaran a los estudiantes y al cuerpo docente, a su crecimiento profesional y personal dentro y fuera de la institución. Acción que permitirá disminuir el 27 % de indecisión que existen en estos momentos dentro de los empleados de CEIPRO.

## **10. RECOMENDACIONES**

En las siguientes recomendaciones las autoras del presente trabajo de grado, permiten formular los lineamientos para la realización o construcción de propuestas que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO”.

Las recomendaciones fueron agrupadas por los factores afectados según los resultados y conclusiones de la presente investigación.

### **10.1 LINEAMIENTOS PARA FORMULAR PROPUESTAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACION EDUCATIVA**

Para que esta formulación sea posible hay que partir de los resultados obtenidos en la investigación, que nos permiten ver puntos débiles en el clima organizacional debido a la percepción de los encuestados acerca de la entidad frente a aspectos mencionados en las anteriores conclusiones. Para esto es preciso establecer un conjunto de intervenciones planeadas que buscan mejorar estos aspectos negativos y fortalecer los aspectos positivos en el clima organizacional, y en consecuencia se mejorara la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados administrativos y docentes; traducidos en productividad, comunicación, confianza, pertenencia y colaboración.

Es prudente mencionar que la mejora de estos factores que afectan el clima organizacional no dependerá de las investigadoras sino fundamentalmente de las autoridades pertinentes en la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO”, debido a esto se procurara dejar claridad sobre cada intervención propuesta.

## **10.2 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACION DE LAS INTERVENCIONES**

Este proceso requiere establecer las siguientes consideraciones:

### **CONTACTO INICIAL:**

Posterior a la decisión de aceptación de las propuestas por parte de los directivos de la entidad, se programara una reunión para dar a conocer los factores de clima organizacional con percepciones negativas y se explicaran las acciones a seguir, concentrándonos en pro de la mejora del clima organizacional en los docentes y empleados, en función de sus principios y valores.

A continuación se proponen las diferentes intervenciones de acuerdo a los factores afectados en la corporación educativa, los cuales pueden generar cambio organizacional a través de la formación de equipos de trabajo, retroalimentaciones, planeación y determinación de metas que permitan la transformación organizacional como resultado del aprendizaje.

Las actividades fundamentales serán de carácter grupal - talleres, juego de roles- orientadas a un cambio de conducta de los grupos y de las personas que requieren interiorización de los comportamientos que impactan el clima organizacional.

Este es un proceso complejo que necesita tiempo y exige el seguimiento y acompañamiento de las personas involucradas, es por ello que se recomienda un instrumento de medición durante 4 periodos de tiempo, hecho que permite analizar y evaluar los resultados del clima organizacional.

## **COSTOS DE LA INTERVENCION:**

En términos generales las intervenciones para mejorar el clima organizacional en relación a los factores organizacionales, como cualquier proceso de cambio, implica costos, especialmente de personal. Requiere participación de personas expertas que deben dedicarle tiempo a esta labor. De igual forma, los docentes o empleados administrativos que participan en las diferentes actividades se verán obligados a abandonar su trabajo durante el desarrollo de cada actividad, lo que puede generar costos a la corporación.

Es importante evaluar todos los costos generados por los participantes en la planeación y desarrollo del proceso de transformación y comparar con los beneficios a corto, mediano y largo plazo.

## **SISTEMA DE SEGUIMIENTO:**

Para este tipo de procesos al interior de una empresa es necesario contar con la participación en las actividades que ayuden a fortalecer los aspectos a trabajar, por esta razón es preciso establecer un sistema de seguimiento y acompañamiento mediante reuniones periódicas y cortas donde se recuerden los compromisos, se genere apoyo para superar las dificultades, y a la vez permitan evaluar los logros alcanzados.

En los siguientes dos cuadros, se plasmaron aquellas variables que las investigadoras consideraron necesarias trabajaren la posible intervención luego de ser identificadas como percepciones desfavorables en la medición del clima organizacional a través de la encuesta realizada a docentes y empleados de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO”.

Se especifica los lineamientos de cada intervención, el objeto de la misma, la definición de la estrategia de cambio, su evaluación y los responsables de promover la intervención.

### 10.3 CUADRO 1 Intervenciones en los Factores Psicológicos y Grupales para mejorar el clima organizacional

	DIAGNOSTICO	INTERVENCION	OBJETO DE INTERVENCION	ESTRATEGIA PARA CAMBIO	EVALUACION	RESPONSABLES
<b>PROCESOS PARA MEJORAS</b>	<b>FACTORES PSICOLOGICOS INDIVIDUALES</b> Variables críticas: •beneficios laborales •Motivación al trabajo •desarrollo personal	Acciones orientadas al mejoramiento de: beneficios laborales, Motivación al trabajo, desarrollo personal	Sensibilizar a las directivas sobre importancia de su rol y el impacto que sus acciones tienen, especialmente lo relacionado con los beneficios laborales, desarrollo personas de los trabajadores y por ende su motivación hacia el trabajo	Acciones que estudien las políticas que permitan las mejoras en los beneficios laborales ofrecidos a los empleados, así como el desarrollo de mejores oportunidades profesionales para los empleados, de acuerdo a las políticas de la corporación educativa.	Aplicar al cabo de seis (6) meses encuesta que verifique si la percepción de los docentes y empleados, es favorable frente a beneficios laborales, Motivación al trabajo, y desarrollo personal.	Directivas de la corporación educativa para el incremento de la productividad "CEIPRO"
<b>PROCESOS PARA FORTALECIMIENTO Y MANTENIMIENTO</b>	<b>FACTORES PSICOLOGICOS GRUPALES.</b> Variables: • Relación con la autoridad • Relaciones sociales	Acciones orientadas al fortalecimiento de : Relación con la autoridad y Relaciones sociales	Fortalecer la comunicación entre directivas con los docentes y cuerpo administrativo	Acciones orientadas a crear espacios de convivencia que permitan fortalecer la comunicación. Involucrando preferiblemente a los núcleos familiares de cada empleado.	Monitorear al cabo de 3 meses si la percepción de empleados administrativos y docentes es favorable a la Relación con la autoridad y Relaciones sociales	Directivas de la corporación educativa para el incremento de la productividad "CEIPRO" Y líderes tanto de docentes como de trabajadores administrativos

#### 10.4 CUADRO 2 Intervenciones en los Factores Organizacionales para mejorar el clima organizacional

DIAGNOSTICO Variables críticas	INTERVENCION	OBJETO DE INTERVENCION	ESTRATEGIA PARA CAMBIO	EVALUACION	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos laborales</li> </ul>	Acciones para prevenir los riesgos laborales	Diagnóstico participativo de los riesgos laborales del personal docente y administrativo, así como el diseño de estrategias de acción preventiva	Buzones para denunciar los riesgos laborales y proponer posibles medidas preventivas	Seguimiento a la aplicación de las medidas para prevenir los riesgos laborales	Directivas de la corporación educativa para el incremento de la productividad "CEIPRO"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura Física</li> <li>• Dotación de Insumos</li> <li>• Equipamiento Tecnológico</li> </ul>	Acciones para establecer necesidades, prioridades y soluciones	Diagnóstico de las condiciones de la infraestructura física, la dotación de insumos y el equipamiento tecnológico para desarrollar soluciones progresivas de acuerdo a las prioridades	Gestión de recursos para atender las prioridades establecidas	Evaluación de avances en la solución de los problemas materiales para el ejercicio de la docencia	Directivas de la corporación educativa para el incremento de la productividad "CEIPRO"

## 11. BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ VALVERDE, Shirley Yisella: “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”.

BRONET L. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas México, 1999.

BARNARD, Chester I., As funcous do executivo, Sao Paulo, atlas, 1971.

CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, McGraw-Hill, Séptima Edición. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Gaw- Hill. Bogotá, cuarta edición 1995.

DEROS JIMENEZ, Jorge Mario y GUETO BUSTAMANTE, Diego Armando: “Análisis del clima organizacional en el Banco de Crédito sucursal de Cartagena sucursal de Cartagena” presentado en el año 2008.

HAMEL, G y PRAHALAD, C.K, “the core competence of corporation”, Harvard business review, Boston, 68 Mayo/ Junio 1990.

KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, Organization and management: a system approach, Tokio, McGraw-Hill Kogaskusha, 1970.

Libro de presentación: Corporación Educativa Para El Incremento De La Productividad “CEIPRO”.

MARCHANT, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) “Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile.

MARTINEZ MEJIA, María del Pilar: “Diagnostico del clima laboral en trabajadores administrativos y docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios desde una perspectiva de gerencia social” presentado en el año 2008.

MUÑOZ TORRES, Maura Janet: “Importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficiencia del talento humano en el Hotel Hilton de la ciudad de Cartagena” presentado en el año 2008.

ZAPATA Álvaro, RODRIGUEZ Alfonso. Cultura Organizacional de las empresas colombianas. UNIVALLE Cali. 2008.

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87076.html>

<http://www.col.opsoms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/EDUCACION/ED11496.htm>

<http://www.areasrh.com/rrhh/desarrollpersonal.htm>

<http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>

## 12. ANEXOS

### 12.1 MODELO DE ENCUESTA

#### CORPORACION EDUCATIVA PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD – CEIPRO

##### CLIMA ORGANIZACIONAL 2013

El propósito de esta encuesta es garantizar que CEIPRO se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

*Por favor responda el cuestionario **individualmente**. No incluya su nombre, a menos que así lo desee.*

##### PROCESO

Los resultados serán revisados y tabulados por el grupo investigativo y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán con cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción.

#### FORMATO MODELO CLIMA LABORAL

##### CEIPRO 2013

No.	ASPECTOS	5 (TOTAL ACUERDO)	4 (DE ACUERDO)	3 (INDECISO)	2 (DESACUERDO)	1 (TOTAL DESACUERDO)
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
1	LA DISTRIBUCION FISICA DE MI AREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACION DE MIS LABORES					
2	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES CONFORTABLE					
3	SE DEBERIA MEJORAR EL AMBIENTE FISICO DE MI AREA DE TRABAJO.					

## FORMATO MODELO CLIMA LABORAL

### CEIPRO 2013

No.	ASPECTOS	5 (TOTAL ACUERDO)	4 (DE ACUERDO)	3 (INDECISO)	2 (DESACUERDO)	1 (TOTAL DESACUERDO)
<b>BENEFICIOS LABORALES</b>						
4	LA INSTITUCION CEIPRO PROMUEVE PRIMERO A SUS EMPLEADOS ANTES DE BUSCAR EN EL MERCADO					
5	MI SALARIO ES BUENO O MEJOR QUE AQUELLOS QUE SE PAGAN EN INSTITUCIONES DE LA COMPETENCIA					
6	EL SALARIO QUE DEVENGO ME PERMITE CUBRIR MI PRESUPUESTO FAMILIAR.					

## FORMATO MODELO CLIMA LABORAL

### CEIPRO 2013

No.	ASPECTOS	5 (TOTAL ACUERDO)	4 (DE ACUERDO)	3 (INDECISO)	2 (DESACUERDO)	1 (TOTAL DESACUERDO)
<b>POLITICAS ADMINISTRATIVAS</b>						
7	SOMOS UNA INSTITUCION EFECTIVA EN EL DESARROLLO DE NUESTRA POLITICA DE CALIDAD					
8	TENGO LA OPORTUNIDAD DE INFLUIR EN LA PLANEACION, PROCEDIMIENTOS Y LAS ACTIVIDADES DE CEIPRO, DE ACUERDO A MIS RESPONSABILIDADES					
9	ESTOY INFORMADO DE LAS RAZONES POR LAS CUALES SE HACEN CAMBIOS EN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INSTITUCION					

## FORMATO MODELO CLIMA LABORAL

### CEIPRO 2013

No.	ASPECTOS	<b>5</b> (TOTAL ACUERDO)	<b>4</b> (DE ACUERDO)	<b>3</b> (INDECISO)	<b>2</b> (DESACUERDO)	<b>1</b> (TOTAL DESACUERDO)
<b>RELACIONES SOCIALES</b>						
10	EL AMBIENTE CREADO POR MIS COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES					
11	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS					
12	ME GUSTA TENER FAMILIARIDAD CON LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJO					

## FORMATO MODELO CLIMA LABORAL

### CEIPRO 2013

No.	ASPECTOS	<b>5</b> (TOTAL ACUERDO)	<b>4</b> (DE ACUERDO)	<b>3</b> (INDECISO)	<b>2</b> (DESACUERDO)	<b>1</b> (TOTAL DESACUERDO)
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>						
13	MI TRABAJO EN CEIPRO PERMITE DESARROLLARME PERSONALMENTE	-				
14	MI TRABAJO ME HACE SENTIR REALIZADO(A)					
15	CONOZCO CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO					

## FORMATO MODELO CLIMA LABORAL

### CEIPRO 2013

No.	ASPECTOS	<b>5</b> (TOTAL ACUERDO)	<b>4</b> (DE ACUERDO)	<b>3</b> (INDECISO)	<b>2</b> (DESACUERDO)	<b>1</b> (TOTAL DESACUERDO)
<b>DESEMPEÑO DE TAREAS</b>						
16	ME SIENTO REALMENTE UTIL CON LA LABOR QUE REALIZO					
17	ME GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZO					
18	EN MI PUESTO DE TRABAJO TENGO LIBERTAD PARA EFECTUAR CAMBIOS, CON EL FIN DE HACERLO MAS EFECTIVO					

## FORMATO MODELO CLIMA LABORAL

### CEIPRO 2013

No.	ASPECTOS	<b>5</b> (TOTAL ACUERDO)	<b>4</b> (DE ACUERDO)	<b>3</b> (INDECISO)	<b>2</b> (DESACUERDO)	<b>1</b> (TOTAL DESACUERDO)
<b>RELACION CON LA AUTORIDAD</b>						
19	MI JEFE ES COMPRENSIVO					
20	LA RELACION QUE TENGO CON MIS SUPERIORES ES CORDIAL					
21	MI JEFE TIENE BUENA COMUNICACIÓN CONMIGO					

## 12.2 TABULACION ENCUESTA CLIMA LABORAL

CEIPRO 2013

- **CONDICIONES DE TRABAJO**

1. ¿La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores?

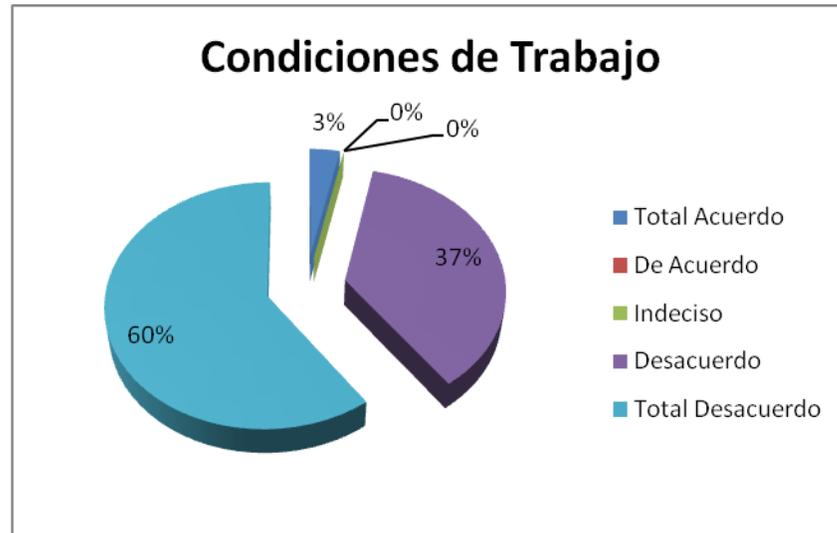
PREGUNTA 1	
Total Acuerdo	1
Acuerdo	0
Indeciso	0
Desacuerdo	11
Total Desacuerdo	18
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

2. ¿El ambiente donde trabajo es confortable?

PREGUNTA 2	
Total Acuerdo	1
Acuerdo	0
Indeciso	1
Desacuerdo	7
Total Desacuerdo	21
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

3. ¿Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo?

PREGUNTA 3	
Total Acuerdo	14
Acuerdo	4
Indeciso	0
Desacuerdo	5
Total Desacuerdo	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



- **BENEFICIOS LABORALES**

4. ¿La institución CEIPRO promueve primero a sus empleados antes de buscar en el mercado?

PREGUNTA 4	
Total Acuerdo	5
Acuerdo	14
Indeciso	6
Desacuerdo	4
Total Desacuerdo	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

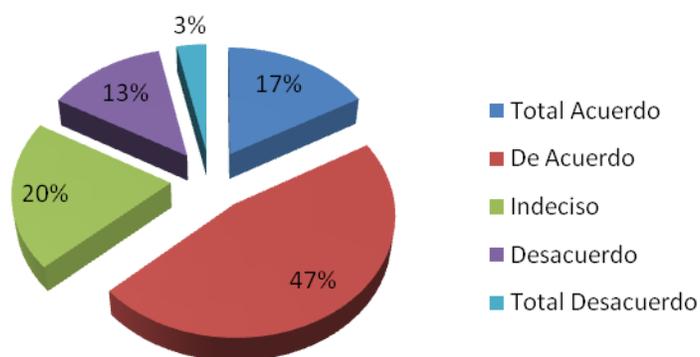
5. ¿Mi salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones de la competencia?

PREGUNTA 5	
Total Acuerdo	5
Acuerdo	10
Indeciso	4
Desacuerdo	10
Total Desacuerdo	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

6. ¿El salario que devengo me permite cubrir mi presupuesto familia?.

PREGUNTA 6	
Total Acuerdo	0
Acuerdo	3
Indeciso	7
Desacuerdo	20
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

### Beneficios Laborales



- **POLITICAS ADMINISTRATIVAS**

7. ¿Somos una institución efectiva en el desarrollo de nuestra política de calidad?

PREGUNTA 7	
Total Acuerdo	10
Acuerdo	13
Indeciso	4
Desacuerdo	2
Total Desacuerdo	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

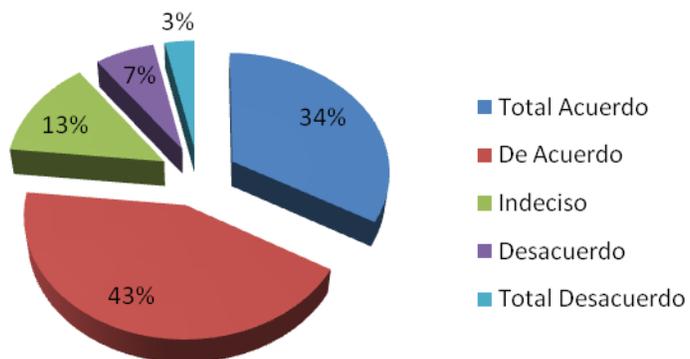
8. ¿Tengo la oportunidad de influir en la planeación, procedimientos y las actividades de CEIPRO, de acuerdo a mis responsabilidades?

PREGUNTA 8	
Total Acuerdo	1
Acuerdo	14
Indeciso	6
Desacuerdo	4
Total Desacuerdo	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

9. ¿Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en políticas y procedimientos de la institución?

PREGUNTA 9	
Total Acuerdo	3
Acuerdo	6
Indeciso	5
Desacuerdo	9
Total Desacuerdo	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

### Políticas Administrativas



- **RELACIONES SOCIALES**

10. ¿El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones?

PREGUNTA 10	
Total Acuerdo	6
Acuerdo	23
Indeciso	1
Desacuerdo	0
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

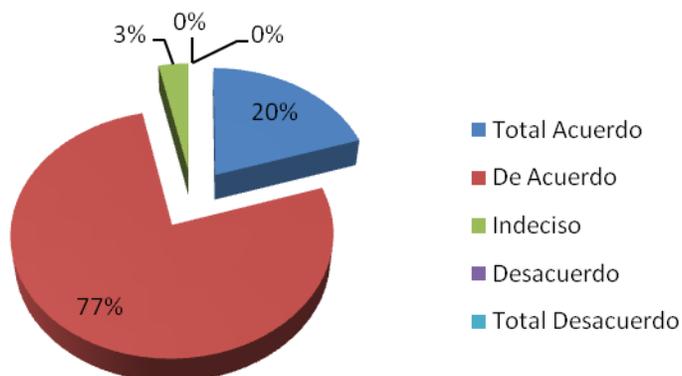
11. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros?

PREGUNTA 11	
Total Acuerdo	10
Acuerdo	20
Indeciso	0
Desacuerdo	0
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

12. ¿Me gusta tener familiaridad con las personas con las que trabajo?

PREGUNTA 12	
Total Acuerdo	5
Acuerdo	22
Indeciso	3
Desacuerdo	0
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

## Relaciones Sociales



- **DESARROLLO PERSONAL**

13. ¿Mi trabajo en CEIPRO me permite desarrollarme personalmente?

PREGUNTA 13	
Total Acuerdo	3
Acuerdo	15
Indeciso	8
Desacuerdo	4
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

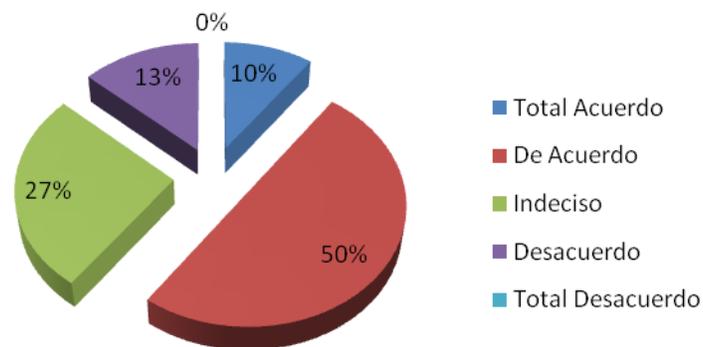
14. ¿Mi trabajo me hace sentir realizado(a)?

PREGUNTA 14	
Total Acuerdo	3
Acuerdo	11
Indeciso	8
Desacuerdo	6
Total Desacuerdo	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

15. ¿Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo?

PREGUNTA 15	
Total Acuerdo	12
Acuerdo	12
Indeciso	4
Desacuerdo	2
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

### Desarrollo Personal



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**

16. ¿Me siento realmente útil con la labor que realizo?

PREGUNTA 16	
Total Acuerdo	9
Acuerdo	18
Indeciso	3
Desacuerdo	0
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

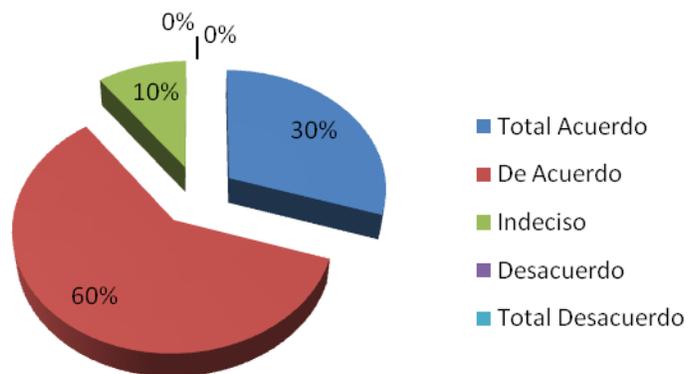
17. ¿Me gusta el trabajo que realizo?

PREGUNTA 17	
Total Acuerdo	15
Acuerdo	13
Indeciso	2
Desacuerdo	0
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

18. ¿En mi puesto de trabajo tengo libertad para efectuar cambios, con el fin de hacerlo más efectivo?

PREGUNTA 18	
Total Acuerdo	5
Acuerdo	13
Indeciso	2
Desacuerdo	10
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

### Desempeño de Tareas



- **RELACION CON LA AUTORIDAD**

19. ¿Mi jefe es comprensivo?

PREGUNTA 19	
Total Acuerdo	3
Acuerdo	26
Indeciso	1
Desacuerdo	0
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

20. ¿La relación que tengo con mis superiores es cordial?

PREGUNTA 20	
Total Acuerdo	9
Acuerdo	21
Indeciso	0
Desacuerdo	0
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

21. ¿Mi jefe tiene buena comunicación conmigo?

PEGUNTA 21	
Total Acuerdo	5
Acuerdo	24
Indeciso	0
Desacuerdo	1
Total Desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

## Relacion con la Autoridad

