

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
JUAN DE DIOS CARVAJAL DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL  
SEGUNDO SEMESTRE DE 2008**

**MÓNICA MARITZA RESTREPO  
ELCIRA RAMÍREZ MOSQUERA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA  
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MEDELLÍN  
2008**

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
JUAN DE DIOS CARVAJAL DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL  
SEGUNDO SEMESTRE DE 2008**

**MÓNICA MARITZA RESTREPO  
ELCIRA RAMIREZ MOSQUERA**

**Trabajo de aplicación en el desarrollo del Diplomado en Gerencia del Talento  
Humano como requisito parcial para optar al título Profesional**

**Asesora Temática  
ESTHER LUCIA GIRALDO PINEDA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA  
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MEDELLÍN  
2008**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del jurado

Medellín, Noviembre de 2008

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.**

**TÍTULO:** MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN DE DIOS CARVAJAL DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2008

**AUTORES:** MÓNICA MARITZA RESTREPO y ELCIRA RAMÍREZ MOSQUERA.

**FECHA:** 06 NOVIEMBRE DE 2008

**TIPO DE IMPRENTA:** Microsoft Office Word 2003 Arial 12

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria María Cano FUMC, MÓNICA MARITZA RESTREPO y ELCIRA RAMÍREZ MOSQUERA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** gestión humana.

**SUBLINEA:** valoración del talento humano.

**MODALIDAD:** trabajo de Aplicación

**PALABRAS CLAVES:** Clima organizacional, Gestión Humana, Instrumento de medición, Diagnostico organizacional, Cultura organizacional, Motivación.

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:** el estudio surge de la necesidad de medir el clima organizacional en la Institución Educativa, para lograrlo se definieron una serie de objetivos orientados al desarrollo de la investigación.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO:** inicialmente se plantean los objetivos tanto general como específicos del estudio, posteriormente se realiza la justificación y el marco referencial, el cual se compone de: Marco histórico, contextual, legal, conceptual y teórico. Posteriormente se diseña el proceso metodológico. Finalmente se presenta el análisis de los resultados de la investigación.

**METODOLOGÍA:** esta investigación se fundamentó en un tipo de estudio descriptivo con un método inductivo.

**CONCLUSIONES:** el estudio permitió obtener información de gran utilidad para la Institución Educativa, uno de los datos más relevantes es que el 27% del personal tanto administrativo como docente de ambas instituciones demuestra un nivel de desfavorabilidad frente a la percepción que tienen del clima que se vive en las instituciones educativas. Sin embargo, es de resaltar que el 73% del personal administrativo y docente de la institución tiene una percepción positiva frente al ambiente y en general al clima organizacional que se vive al interior de la Institución Educativa.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	11
1. TÍTULO	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MARCO HISTÓRICO	18
5.2 MARCO CONTEXTUAL	19
5.2.1 Misión	19
5.2.2 Visión	19
5.2.3 Himno del colegio	20
5.3 MARCO LEGAL	20
5.4 MARCO CONCEPTUAL	22
5.5 MARCO TEÓRICO	23
6. PROCESO METODOLÓGICO	42
6.1 TIPO DE ESTUDIO	42
6.2 MÉTODO	42
6.3 ENFOQUE	42
6.4 DISEÑO	42
6.5 POBLACIÓN BENEFICIARIA	42

6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
6.6.1 Primarias	43
6.6.2 Secundarias	43
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
8. CONCLUSIONES	99
9. RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo N° 1. Cuestionario de clima organizacional	104
Anexo N° 2. Resultados en términos porcentuales acumulados de acuerdo a cada una de las variables contenidas en las dimensiones	107
Anexo N° 3. Fotografías de la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal	114



## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1.	49
Gráfica 2.	50
Gráfica 3.	51
Gráfica 4.	52
Gráfica 5.	53
Gráfica 6.	54
Gráfica 7.	55
Gráfica 8.	56
Gráfica 9.	57
Gráfica 10.	58
Gráfica 11.	59
Gráfica 12.	60
Gráfica 13.	61
Gráfica 14.	62
Gráfica 15.	63
Gráfica 16.	64
Gráfica 17.	65
Gráfica 18.	66
Gráfica 19.	67
Gráfica 20.	68
Gráfica 21.	69
Gráfica 22.	70
Gráfica 23.	71
Gráfica 24.	72

Gráfica 25.	73
Gráfica 26.	74
Gráfica 27.	75
Gráfica 28.	76
Gráfica 29.	77
Gráfica 30.	78
Gráfica 31.	79
Gráfica 32.	80
Gráfica 33.	81
Gráfica 34.	82
Gráfica 35.	83
Gráfica 36.	84
Gráfica 37.	85
Gráfica 38.	86
Gráfica 39.	87
Gráfica 40.	88
Gráfica 41.	89
Gráfica 42.	90
Gráfica 43.	91
Gráfica 44.	92
Gráfica 45.	93
Gráfica 46.	94
Gráfica 47.	95
Gráfica 48.	96
Gráfica 49.	97
Gráfica 50.	98

## INTRODUCCIÓN

Los seres humanos están constantemente buscando satisfacer diferentes necesidades, y en general estas necesidades están relacionadas con obtener un nivel adecuado de satisfacción en su entorno. Gran parte de su vida la invierten en la organización para la cual laboran y, siendo consecuentes con lo anterior, la necesidad por satisfacer en este sentido esta orientada a mantener un adecuado ambiente laboral, es decir, un clima de trabajo que les permita alcanzar ese grado de satisfacción y motivación en cuanto a resolución de necesidades se trata.

El Clima Organizacional se define como aquellas percepciones que el colaborador tiene de las estructuras y diferentes procesos que ocurren en su entorno laboral. En este sentido, identificar y analizar la forma como los colaboradores de una organización perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a su vez mejores resultados en cuanto a logro de objetivos se refiere.

El presente estudio permite identificar el estado actual del clima organizacional de la institución Educativa Juan de Dios Carvajal de la ciudad de Medellín y su sección adscrita: La Institución Educativa Batallón Atanasio Girardot, la cual es dirigida por la primera. Así, una vez identificadas las necesidades de evaluación, se realizó la medición del clima organizacional. En este documento se encuentra registrada una metodología que, de manera dinámica, permite alcanzar los objetivos propuestos.

## **1. TÍTULO**

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN DE DIOS CARVAJAL DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2008.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Las organizaciones de hoy en día van reconociendo cada vez más a su talento humano como su principal ventaja competitiva, conscientes que es en las personas en donde está su verdadero potencial, personas preparadas para dar respuesta a las demandas que el entorno exige. Es así como es necesario contar con entornos laborales agradables y que brinden al equipo de colaboradores bienestar y en general un buen clima laboral para hacer que así las personas den lo mejor de sí para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es vital reconocer que existe gran diferencia en cuanto a resultados se refiere a la hora de analizar las condiciones laborales cuando se está en una organización en la cual se reconoce el desempeño de su talento humano, organizaciones preocupadas por motivar y generar sentido de pertenencia, organizaciones comprometidas con la alineación de los objetivos organizacionales con los de cada uno de sus integrantes.

Es necesario entonces, para determinar cuales son los elementos nocivos que atentan contra la salud emocional de la organización – (concepto empleado a modo de analogía, considerando que así como cada persona es diferente a los demás, igualmente lo es cada organización) – realizar una evaluación que permita diagnosticar que aspectos inciden en el desempeño global de las personas que habitan las organizaciones.

El clima organizacional ahonda en aquellas características percibidas de manera directa o indirecta por los integrantes de las organizaciones acerca del medio

ambiente laboral y que inciden en la percepción que éstos tienen frente a tales características, las cuales son relativamente perdurables en el tiempo.

Otro elemento de trascendente consideración en cuanto al clima laboral se refiere, es que las características percibidas por los empleados de una organización frente al clima laboral se refiere inciden directamente en el contexto externo de la organización, es decir, sus clientes o usuarios, puesto que cualquier aspecto bien sea positivo o negativo se verá reflejado en los empleados y finalmente éstos dejarán ver dicha condición en el servicio prestado. Empleados motivados y con sentido de pertenencia son empleados que buscan ir más allá, se esfuerzan por alcanzar metas y objetivos para así hacer que su organización sea cada vez mejor.

Dado que el clima laboral posibilita evaluar gran cantidad de variables, es posible entonces conocer aspectos desde múltiples perspectivas, así por ejemplo: es posible determinar cual es el estado del liderazgo en la empresa, como se está llevando a cabo el proceso de toma de decisiones y la percepción que los empleados tienen de éste, cuál es el tipo de comunicación que predomina en la empresa, si son efectivos los medios de comunicación con los que se cuenta o por el contrario, saber si efectivamente existen los medios de comunicación que los empleados esperan que existan, igualmente permite identificar debilidades y fortalezas en áreas como la motivación, la identidad organizacional, el sentido de pertenencia, entre muchos otros, pues el diseño del modelo de medición de clima organizacional debe ser lo suficientemente flexible como garantizar que al diseñar tanto la metodología como el instrumento de medición, se emplee un lenguaje claro y adecuado al contexto de cada organización.

Las organizaciones son como los seres humanos, cada organización tiene su propia personalidad; así como los individuos pasamos por situaciones buenas o malas en nuestras vidas, las organizaciones igualmente vivencian situaciones

particulares; la convivencia es una de estas situaciones que afecta considerablemente la salud mental de las personas en las organizaciones: ambientes de hostilidad, con discusiones y agresiones suelen presentarse en organizaciones en las cuales el clima laboral está afectado.

Dado lo anterior, determinar el estado real del clima organizacional es una labor prioritaria para definir con claridad cuales son aquellas áreas que posiblemente inciden a la hora de evaluar las causas de posibles fracasos o disminución en los índices de rentabilidad, además es una herramienta útil para ser empleada de manera previa a la implementación de diversas estrategias como lo es el modelo de gestión por competencias, entre otras.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características que se requieren para realizar la medición de clima organizacional en la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal de la ciudad de Medellín?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar la medición del clima organizacional en la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal de la ciudad de Medellín durante el segundo semestre de 2008.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las necesidades que tenga la Institución Educativa acerca de la medición del clima organizacional y qué resultados se esperan de la medición.
- Determinar las dimensiones a evaluar de acuerdo a grupos de variables.
- Determinar las variables a evaluar.
- Diseñar el instrumento de medición que permita obtener la información necesaria para identificar el estado actual del clima organizacional en la Institución Educativa.
- Validar el instrumento de medición por parte de las directivas del colegio, de tal manera que realmente mida lo que dichas directivas esperan medir.
- Aplicar el instrumento de medición.
- Tabular y analizar la información.



#### 4. JUSTIFICACIÓN

La dirección de no solo una Institución Educativa, sino dos, requiere de un gran compromiso por parte de la persona sobre la cual recae tal responsabilidad, en el caso de la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal, este compromiso es doble, pues no hace mucho tiempo que por directrices de la Secretaría de Educación Municipal se determinó que la dirección de la Institución Educativa Batallón Girardot pasaría a manos de la I.E. Juan de Dios Carvajal, vecina de la primera. La fusión de estas dos Instituciones Educativas hizo que, no solo desde el marco legal operaran al unísono, sino que además las personas que laboraran al interior de estas tuvieran que interactuar en la búsqueda de objetivos comunes. Es así como la unión de equipos de trabajo desconocidos incrementa la posibilidad de ocasionar dificultades en cuanto a las relaciones interpersonales y, específicamente al clima organizacional que se vive en ambas instituciones.

La fusión de estas instituciones debe necesariamente garantizar que los objetivos de ambas sean alcanzados, no solo desde el punto de vista organizacional, sino también individual. Esto significa que para mantener alineado al talento humano, es necesario conocer la percepción que de su ambiente o clima laboral tienen los colaboradores.

Lo anterior denota entonces la importancia que reviste el realizar la evaluación del clima organizacional en esta Institución Educativa para lograr entonces identificar posibles áreas de conflicto sobre las cuales sea necesario intervenir.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO HISTÓRICO

El concepto de clima organizacional proviene del concepto mismo de *motivación*, que significa *movere*, es decir, movimiento o impulso que se tiene hacia un fin determinado con el propósito de alcanzar bienestar. Idalberto Chiavenato<sup>1</sup> dice que los seres humanos están entregados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Continúa diciendo que "...esto puede definirse como estado de adaptación de la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización"<sup>2</sup>. Que la adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- Sentirse bien consigo mismas.
- Sentirse bien con respecto a los demás
- Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el concepto de clima organizacional dado al ambiente interno existente ente los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill. 2000. p. 84.

<sup>2</sup> Op cit. P 85

impedimento para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc. Característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan aviesamente contra la empresa.<sup>3</sup>

## 5.2 MARCO CONTEXTUAL

La Institución educativa "Juan De Dios Carvajal" fue fundada en el año 1956, su ubicación es en el barrio Villa Hermosa, en la Calle 65AA N° 36-39, pertenece al Núcleo educativo 924.

Se encuentra conformada por dos sedes:

- Sección Juan De Dios Carvajal
- Sección Batallón Girardot

**5.2.1 Misión:** la Institución busca brindarle un ambiente de sana convivencia a la comunidad educativa, formando a sus estudiantes como personas honestas, defensoras de la vida, responsables, amantes del conocimiento, comprometiendo en esta empresa a los actores del quehacer educativo.

**5.2.2 Visión:** la Institución es un ente facilitador y orientador de los procesos pedagógicos y se destaca por su liderazgo educativo en el nivel de calidad en el medio, el impulso a la investigación, el conocimiento y la valoración de la cultura del entorno, para alcanzar el desarrollo integral de nuestros estudiantes y así poder contribuir a la construcción de una sociedad mejor.

---

<sup>3</sup> Para ampliar este concepto se sugiere leer el capítulo completo de Chiavenato: Las personas, capítulo II.

### 5.2.3 Himno del colegio:

La voz del discípulo amado  
Es sena de luz y verdad  
De idea, esperanza y ofrenda  
Llevamos en marcha triunfal.

Ambiente de flores y libros  
Colegio de Juan Carvajal  
Colegio de Dios, nuestro colegio  
Es patria, destino y hogar.

Los padres timón del trabajo  
Las madres transidas de amar  
Maestras, maestros y niños  
Un mundo tejiendo de paz.

Botón de futuro fecundo  
Aurora del ser se abrirá

Esta aula que instruye y orienta  
Que toda es crear y educar.

Que dignas transcurren las horas  
De obrar, de pensar y sonar  
En este jardín de las almas  
Taller de la vida y solaz.

El cielo la colme de estrellas  
La tierra de frutos y mas  
Colombia de fe ciudadana  
y Dios de su inmensa bondad.

Nosotros juremos que un día  
destino de altivo fanal  
mejor dejaremos la patria  
mas puro y ferviente el hogar.

## 5.3 MARCO LEGAL

**La norma ISO 9000 en 3.3.4, define ambiente de trabajo así:**

“Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza un trabajo”. Las condiciones incluyen factores:

- Físicos
- Sociales
- Psicológicos

- Medioambientales (temperatura, esquema de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica)

**La norma ISO 9001 en 6.4 dice del “Ambiente de trabajo”:** “La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio.

**La norma ISO 9004, explica: “ambiente de trabajo” de este modo:** La dirección debe asegurarse de que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado como combinación de factores humanos y físicos, debe tomar en consideración lo siguiente:

- Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de incrementar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.
- Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el equipo de protección.
- Ergonomía.
- La ubicación del lugar de trabajo.
- Interacción social.
- Instalaciones para el personal de la organización.
- Calor, humedad, luz, flujo de aire.
- Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

**Apartado 8.2.4:** “Seguimiento y medición de las partes interesadas: La organización debería identificar la información de medición requerida para cumplir las necesidades de las partes interesadas (diferentes de los clientes) en relación a los procesos de la organización, con el fin de equilibrar la asignación de recursos.

Tal información debería incluir mediciones relativas al personal de la organización.”

#### **5.4 MARCO CONCEPTUAL**

**Clima organizacional:** percepción que tiene el equipo de colaboradores tanto administrativo como docente de la Institución Educativa frente al ambiente de trabajo que se vive en su interior.

**Gestión Humana:** es el conjunto de actividades y tareas que se desarrollan al interior de una institución con el fin de hacer que su talento humano sea competitivo y viva en un ambiente de armonía y bienestar general de tal manera que se alcancen los objetivos de los empleados, los directivos, los clientes y/o usuarios y los diversos grupos de interés de la organización.

**Instrumento de medición:** encuesta diseñada mediante la formulación de una serie de preguntas recogidas en un cuestionario, para conocer la opinión de los empleados tanto administrativos como docentes de la Institución Educativa frente al clima organizacional.

**Diagnostico organizacional:** es el mecanismo del cual se vale la empresa para buscar sus falencias, debilidades y también sus fortalezas.

**Percepción:** es el concepto propio de las cosas.

**Motivación:** interés que se genera al tener una necesidad cuyo objetivo es satisfacerla.

**Cultura organizacional:** son las creencias, costumbres, normas y principios que son característicos de cada empresa.

## 5.5 MARCO TEÓRICO

- **Clima organizacional.**

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

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

**Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.



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

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

- **CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**<sup>4</sup>

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

---

<sup>4</sup> CABRERA DÍAS, Gilmar Antonio. Clima organizacional en las empresas chilenas. Empresas Inteligentes. Santiago. 1999.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas.

#### • **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoyético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoyético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a

provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional se tiene las siguientes características:

- Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional parecería requerir.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en

más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

- **Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO<sup>5</sup>:

**Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La

---

<sup>5</sup> DO: Desarrollo Organizacional

retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

**Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

**Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias

percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

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

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

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

satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

**Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestalt del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

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

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.



- **DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**<sup>6</sup>

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

**Clima:** los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran psicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

**Cultura:** los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

**Recursos humanos:** en la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

---

<sup>6</sup> Parsons, T. Estructura y Proceso en las Sociedades modernas, Instituto de Estudios Políticos, Madrid. 1996.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

- **EL ESTUDIO**

El estudio consiste básicamente de una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de la empresa o departamento que se desea consultar.

La encuesta puede ser aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenas a mano), o en línea (vía web o correo electrónico). Esta segunda forma resulta generalmente más económica y conveniente, aunque según algunos investigadores puede resultar en respuestas más negativas.

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique, un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad. Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, y que estas no pueden ser asociadas con su identidad o en otras palabras, que sus supervisores no puedan conocer sus respuestas específicas, sino los resultados globales - difícilmente podremos confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia.

Como en cualquier estudio de esta naturaleza, es razonable pensar que no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aun cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa, y las posibles consecuencias favorables que se

deriven de este, muchos (en ocasiones la mayoría) no querrán colaborar. Es recomendable en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación.

- **¿QUE MEDIR?**

Todo estudio del clima organizacional debe consultar a los miembros de la organización todos, o al menos la mayoría de, los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** ¿conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y como se interrelacionan estos?, Misión, visión, estrategia, etc.
- **Comunicación:** ¿consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?
- **Grupo de trabajo:** ¿creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?
- **Condiciones de trabajo:** ¿sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?
- **Oportunidades de carrera:** ¿sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.
- **Competencia supervisora:** ¿confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?

- **Compensación y reconocimiento:** ¿que tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

- **OTRAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- ⊕ Físicas (lugar)
- ⊕ Estructurales (autoritarismo)
- ⊕ Sociales (comunicación)
- ⊕ Personales (personalidad)
- ⊕ Del Comportamiento Organizacional

Estas Variables son percibidas por el colaborador y determinan su forma de actuar con la Organización generando el Clima.

**¿Para qué medir clima laboral?** Para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

- **Resultados que se pueden esperar con la medición del clima laboral<sup>7</sup>**

- Menos rotación de personal
- Menos gastos en salud laboral

---

<sup>7</sup> FLOREZ, Diego. Metodología para la medición de clima laboral. En: Doc. Medellín. 2007.

- Clientes satisfechos
- Impulso de la creatividad
- Mayor productividad
- Permite identificar posibles áreas de conflicto.
- Posibilita generar Estrategias de Intervención.
- Prepara el entorno para estructurar procesos de gestión humana.
- Facilita tareas tales como:
  - Formación y capacitación
  - Bienestar social
  - Programas de incentivos
  - Calidad de vida laboral
  - Compromiso y cohesión de equipos
  - Entre otros

- **PASOS PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL<sup>8</sup>**

- Determinar claramente porqué la organización necesita diagnosticar el clima organizacional y qué resultados espera de la medición.
- Definir una metodología para su medición
- Definir la muestra
- Determinar las dimensiones a evaluar
- Determinar las variables a evaluar según las dimensiones que se definieron
- Definir el tipo de instrumento a emplear
- Construir el instrumento
- Delimitar el tipo de respuestas en el instrumento
- Validar el instrumento
- Aplicar prueba piloto

---

<sup>8</sup> Op cit. Doc: Florez. 2007.

- Realizar correcciones necesarias
- Aplicar el instrumento
- Delimitar el procedimiento estadístico para su evaluación
- Tabular la información
- Analizar la información
  
- Elaborar informe de acuerdo a las dimensiones, variables y resultados esperados
  
- Diseñar un plan de intervención a partir de los resultados encontrados.
  
- **EL INSTRUMENTO<sup>9</sup>**

La encuesta debe contar con al menos tres secciones:

**Introducción e instrucciones:** se debe indicar el por qué del estudio, y cuales son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente como llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.

**Datos del participante:** sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.

---

<sup>9</sup> Tomado de: <http://www.openmet.com/webdemo.aspx?demo=Climate> (consultado 25/10/2008)

**Cuerpo de la encuesta:** aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

- **COMO PREGUNTAR**

Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta.

Algo que debemos tener en cuenta al momento de medir clima laboral es la diferencia existente entre clima, cultura organizacional, relaciones, y satisfacción, siendo esta el hecho que las características nombradas con anterioridad conforman el clima laboral.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:<sup>10</sup>

- Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.

---

<sup>10</sup> Ibid: <http://www.openmet.com/webdemo.aspx?demo=Climate>

- Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

La encuesta de clima es una herramienta de diagnóstico, no de solución, por lo tanto hay que tener claro que después que se implementa hay que definir una serie de acciones a efectuar para la solución de la problemática diagnosticada.

Por eso es importante tener claro expectativas temporales en la realización de una encuesta, dado que la duración puede ser de uno a dos meses puesto que la elaboración de esta plantea varios pasos para la realización del diagnóstico final, entre los que encontramos:

- **Fase de diseño de la encuesta:** deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). Es también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el clima laboral. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.
- **Fase de comunicación:** definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles reticencias sobre el anonimato.
- **Fase de realización de la encuesta:** antiguamente únicamente se usaban cuestionarios en papel. Hoy en día éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar



los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.

- **Fase de análisis y comunicación de resultados:** obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

## **6. PROCESO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio empleado es el descriptivo, dado que identifica características propias del universo de investigación, es decir, indaga acerca de la percepción que tienen los empleados de la Institución Educativa acerca del clima organizacional.

### **6.2 MÉTODO**

El método es de tipo inductivo ya que inicia por la medición de situaciones particulares, de tal forma que se llega a conclusiones generales, como lo son las percepciones que los empleados tengan frente a su entorno laboral.

### **6.3 ENFOQUE**

El enfoque es cuantitativa, puesto que a partir de la aplicación de encuestas, se tabulará la información obtenida para obtener así datos numéricos.

### **6.4 DISEÑO**

El diseño es no-experimental, ya que se medirán comportamientos ya manifiestos, como lo es la percepción del clima organizacional en la Institución Educativa.

### **6.5 POBLACIÓN BENEFICIARIA**

La población beneficiaria de la presente investigación es: 60 personas.

## **6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**6.6.1 Primarias:** aplicación de encuestas, entrevistas.

**6.6.2 Secundarias:** libros, documentos, sitios de Internet.

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para obtener la información necesaria se siguió el siguiente procedimiento:

**PASO I. Identificar las necesidades que tenga la Institución Educativa acerca de la medición del clima organizacional y qué resultados se esperan de la medición.**

Se realizó una entrevista preliminar con el Director de la Institución Educativa, de esta entrevista se dedujo que:

Es necesario realizar la medición del clima organizacional en la Institución Educativa por dos razones primordiales:

- Requerimientos de la Secretaria de Educación Municipal.
- La fusión que se dio con la Institución Educativa: Batallón Girardot.

**PASO II. Determinar las dimensiones a evaluar de acuerdo a grupos de variables.**

Dado que en la revisión bibliográfica se encontró una gran variedad de variables que pueden ser empleadas en la medición del clima organizacional, se determinó que es posible formar grupos de variables; a cada uno de estos grupos de variables se les denominó: DIMENSIÓN. Cada dimensión contiene entonces una serie de variables que guardan similitud en su propósito.

Las dimensiones que se determinaron son:

- Dimensión 1:** Identidad organizacional (ítems 1-6)
- Dimensión 2:** Naturaleza del trabajo (ítems 7-13)
- Dimensión 3:** Liderazgo (ítems 14-18)
- Dimensión 4:** Sociabilidad (ítems 19-27)
- Dimensión 5:** Comunicación (28-32)
- Dimensión 6:** Condiciones de trabajo (ítems 33-39)
- Dimensión 7:** Recompensa (ítems 40-41)
- Dimensión 8:** Estabilidad (ítems 43-45)
- Dimensión 9:** Capacitación y desarrollo (ítems 46-48)

**PASO III. Determinar las variables a evaluar.**

De acuerdo a cada una de las dimensiones elegidas, se asignó una serie de variables, así:

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VARIABLES (en paréntesis el ítem que mide en la encuesta)</b>
<b>IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia (1-2)</li> <li>• Empleo de conocimientos, habilidades y demás competencias (3)</li> <li>• Motivación (4-5)</li> <li>• Reconocimiento (6)</li> </ul>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del plan estratégico (7-8)</li> <li>• Retroalimentación (9)</li> <li>• Trabajo bajo presión (10-11)</li> <li>• Gestión administrativa (12)</li> <li>• Identificación con la tarea (13)</li> </ul>
<b>LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y tipo de supervisión (14-15)</li> <li>• Relaciones con superiores (16-17)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones (18)</li> </ul>
<b>SOCIABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo (19-22)</li> <li>• Relaciones interpersonales (23-24)</li> <li>• Solución de conflictos (25-27)</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal (28-30)</li> <li>• Medios de comunicación (31)</li> <li>• Calidad de la comunicación (32)</li> </ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de trabajo (33-34)</li> <li>• Condiciones de higiene y seguridad (35)</li> <li>• Condiciones ergonómicas (36-37)</li> <li>• Área física (38-39)</li> </ul>
<b>RECOMPENSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario (40)</li> <li>• Equivalencia (41)</li> <li>• Progreso (42)</li> </ul>
<b>ESTABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentismo (43)</li> <li>• Estabilidad (44-45)</li> </ul>
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación (46-47)</li> <li>• Entrenamiento e inducción (48)</li> </ul>

**PASO IV. Diseñar el instrumento de medición que permita obtener la información necesaria para identificar el estado actual del clima organizacional en la Institución Educativa.**

Considerando las dimensiones y variables de estudio, se diseñó el instrumento (encuesta) de medición. Es importante considerar que así como cada organización es única y que no existe una exactamente igual a otra<sup>11</sup>, tampoco es adecuado

---

<sup>11</sup> Es posible hacer la analogía con la personalidad humana, es decir, podría decirse que las organizaciones poseen personalidad.

aplicar encuestas al azar en cualquier institución, es decir, es necesario diseñar encuestas de clima de manera personalizada de tal forma que se busque:

- Hablar en el lenguaje del contexto.
- Definir si es posible emplear lenguaje especializado o no.
- Evaluar de acuerdo a las dimensiones y variables que efectivamente se tienen que evaluar según lo descrito en el paso I.

Es así como se procedió al diseño de la encuesta, considerando entonces:

- Nueve dimensiones
- 29 variables
- 48 ítems

El tiempo de aplicación de este cuestionario fue de 20 minutos aproximadamente.<sup>12</sup>

**PASO V. Validar el instrumento de medición por parte de las directivas del colegio, de tal manera que realmente mida lo que dichas directivas esperan medir.**

Una vez diseñado el instrumento, se procedió a ponerlo a consideración por las directivas de la Institución Educativa. Se buscó con ellos que la encuesta midiera lo que ellos deseaban que efectivamente midiera.

Del análisis que se hizo en este paso, las directivas no realizaron o sugirieron correcciones al instrumento.

---

<sup>12</sup> Para ver el cuestionario véase anexo I

## **PASO VI. Aplicar el instrumento de medición.**

Se procedió a la aplicación del instrumento de medición a un total de 45 personas, con un tiempo aproximado de 20 minutos, se aplicó en el mismo día, cada una de las investigadoras aplicó el instrumento en cada una de las instituciones educativas respectivamente. En esta aplicación no se presentaron dificultades para lograr los objetivos propuestos.

## **PASO VII. Tabular y analizar la información.**

La información obtenida se tabuló y se presenta considerando las siguientes categorías de análisis:

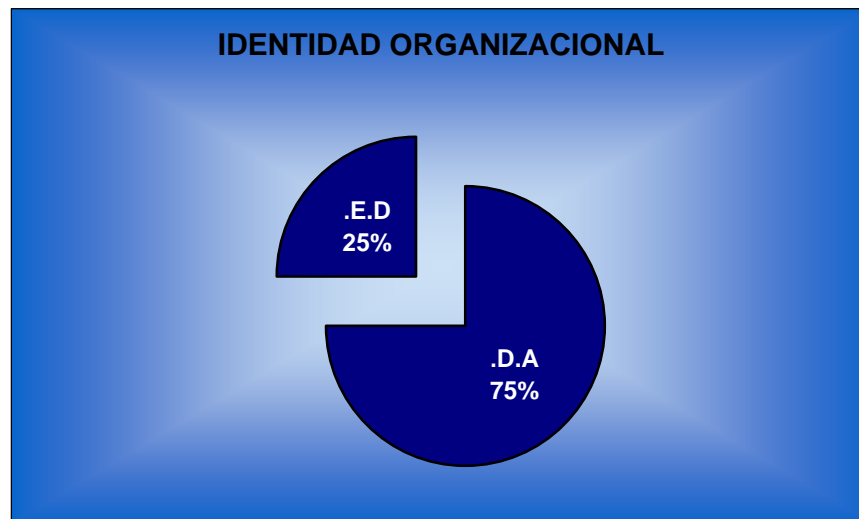
- De acuerdo a la institución Educativa (Juan de Dios Carvajal y Batallón Girardot).
- Tiempo de servicio en la Institución (Menos de 2 años y más de 2 años).
- Informe general acumulado (considerando todas las personas que participaron del estudio).
- La información se presenta, de acuerdo a los puntos anteriores, por dimensiones, con sus respectivos gráficos.
- Las encuestas se respondieron considerando dos alternativas de respuesta: A: De acuerdo y B: En Desacuerdo, para efectos del presente análisis se muestra en los gráficos: **E.D.:** En **D**esacuerdo y **D.A.:** **D**e **A**cuerdo.
- La información se presenta en forma gráfica de acuerdo a las dimensiones definidas. Sin embargo, se presenta una tabla que muestra los resultados en



términos porcentuales acumulados de acuerdo a cada una de las variables contenidas en las dimensiones, de esta manera es posible evaluar con exactitud indicadores críticos en variables específicas que permitirán ayudar en la toma de decisiones para las directivas de la Institución Educativa.<sup>13</sup>

- **INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN DE DIOS CARVAJAL**

**DIMENSIÓN I: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**



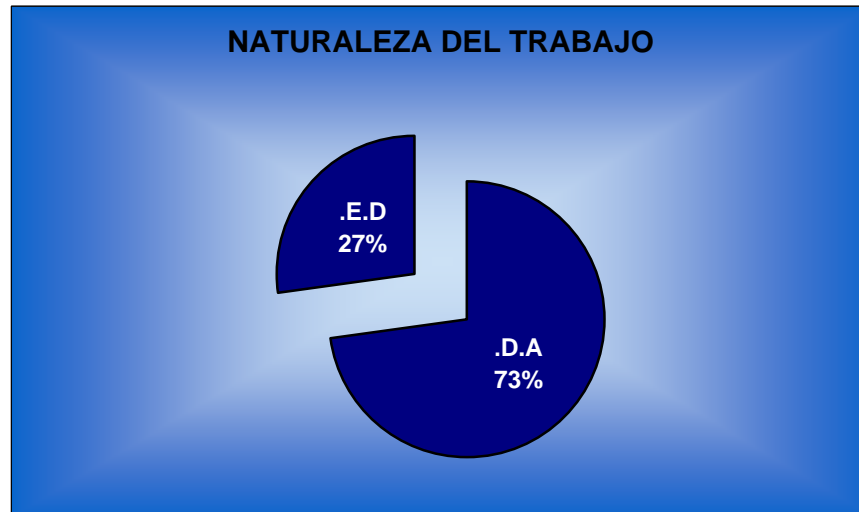
**Gráfica 1.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 25% del personal de la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal está en desacuerdo con la identidad organizacional, mientras que el 75% si está de acuerdo con ésta.

---

<sup>13</sup> Ver anexo N° 2

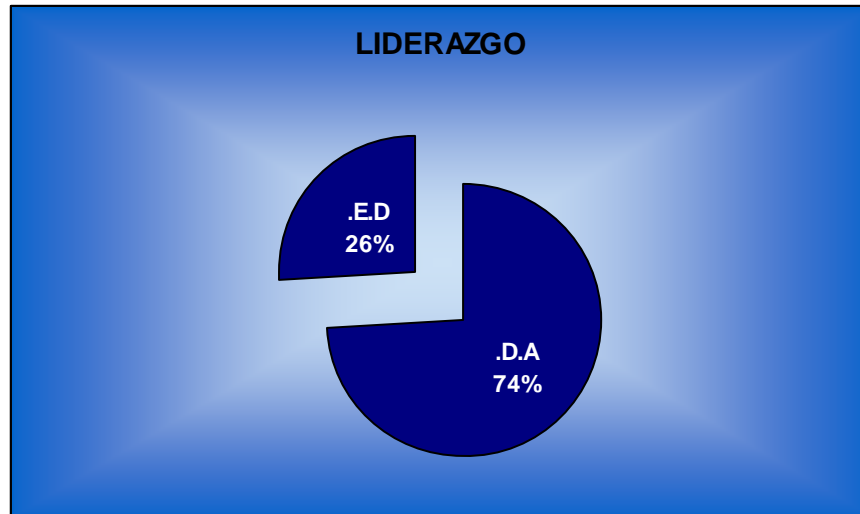
## DIMENSIÓN II: NATURALEZA DEL TRABAJO



**Gráfica 2.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 27% del personal de la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal está en desacuerdo con la Naturaleza del Trabajo, mientras que el 73% si está de acuerdo con ésta.

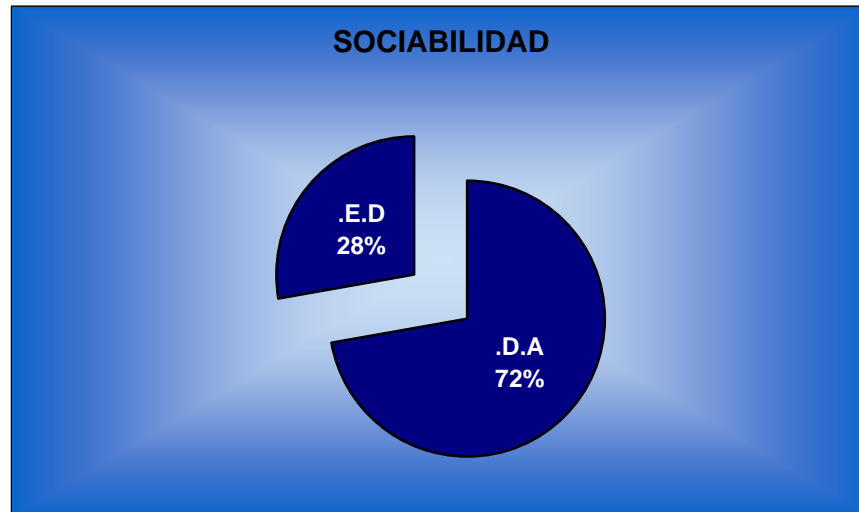
### DIMENSIÓN III: LIDERAZGO



**Gráfica 3.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 26% del personal de la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal está en desacuerdo con la forma en se da el liderazgo, mientras que el 74% si está de acuerdo.

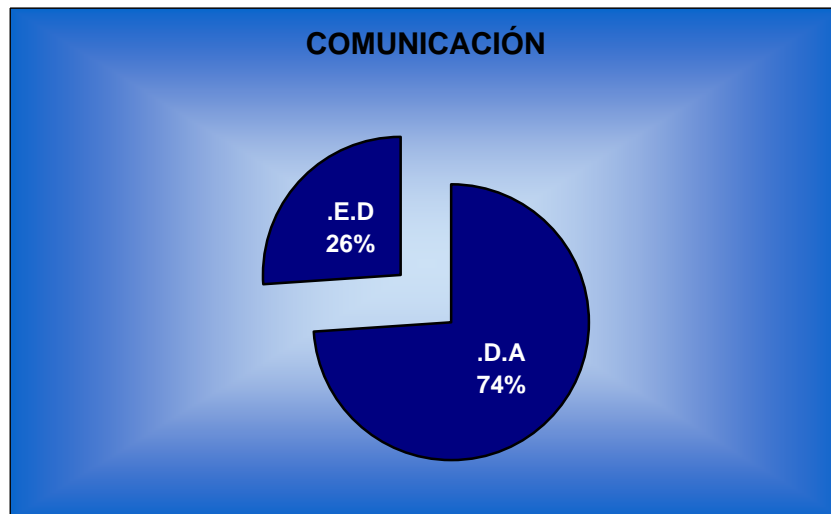
#### DIMENSIÓN IV: SOCIABILIDAD



**Gráfica 4.**

De los resultados obtenidos se encontró que en el 28% del personal de la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal la sociabilidad en función de su trabajo está mostrando un indicador desfavorable, mientras que el 72% de la institución percibe la sociabilidad de manera favorable.

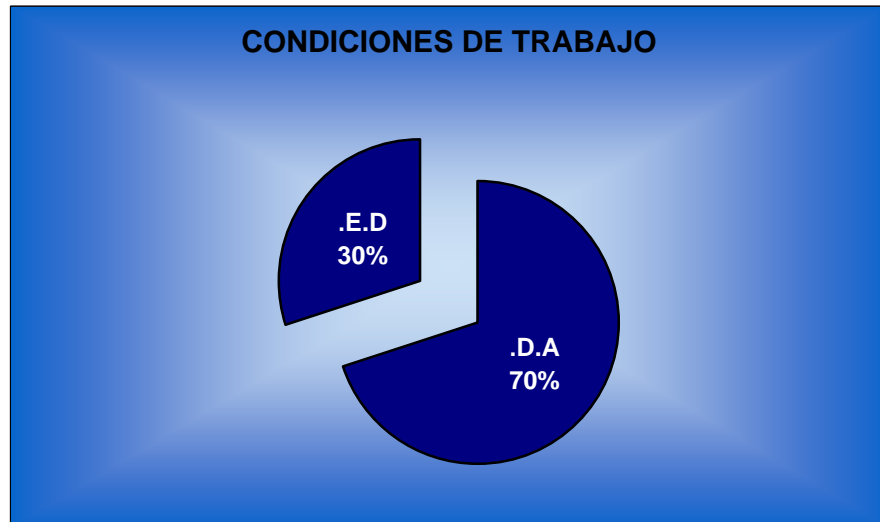
## DIMENSIÓN V: COMUNICACIÓN



**Gráfica 5.**

El resultado general en esta categoría para esta Institución Educativa es de un 74% que respondieron De Acuerdo, indicando una percepción positiva frente a la calidad de la comunicación percibida por los integrantes de la institución, mientras que el 26% opina lo contrario.

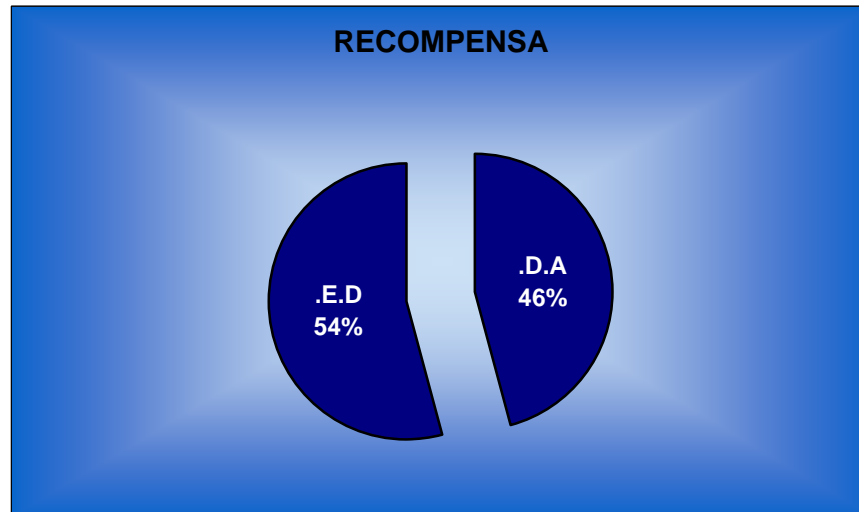
## DIMENSIÓN VI: CONDICIONES DE TRABAJO



Gráfica 6.

El resultado general en esta categoría para la IE Juan de Dios Carvajal es de un 70% que están conformes con el entorno físico y material que rodea al empleado en su puesto de trabajo, mientras que se encuentra en un 30% lo contrario.

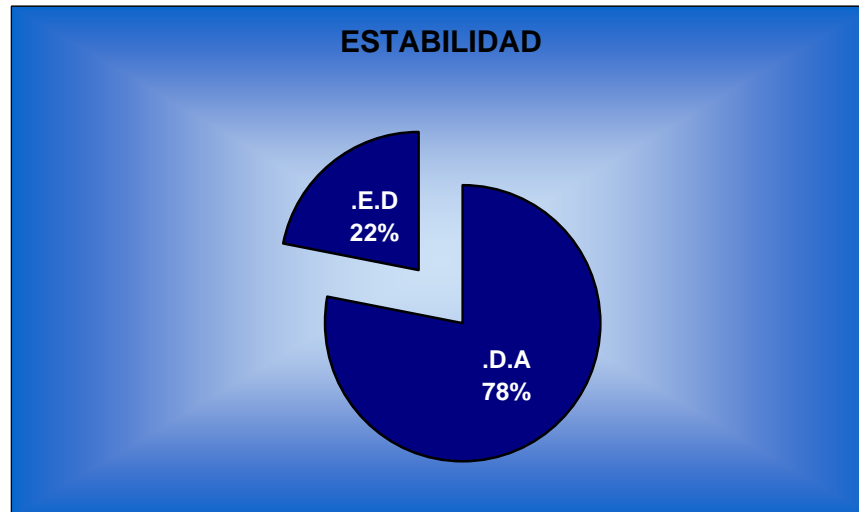
## DIMENSIÓN VII: RECOMPENSA



**Gráfica 7.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 46% del personal de la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal está de acuerdo con el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, mientras que se aprecia lo contrario en el 54%.

## DIMENSIÓN VIII: ESTABILIDAD

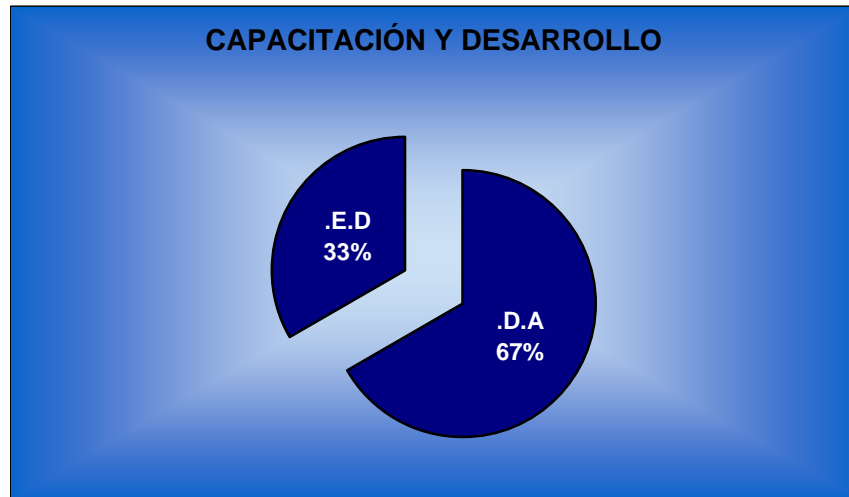


**Gráfica 8.**

El 78% de las personas a las cuales se les aplicó el instrumento sienten que la Institución les brinda estabilidad, mientras que el 22% opina lo contrario.



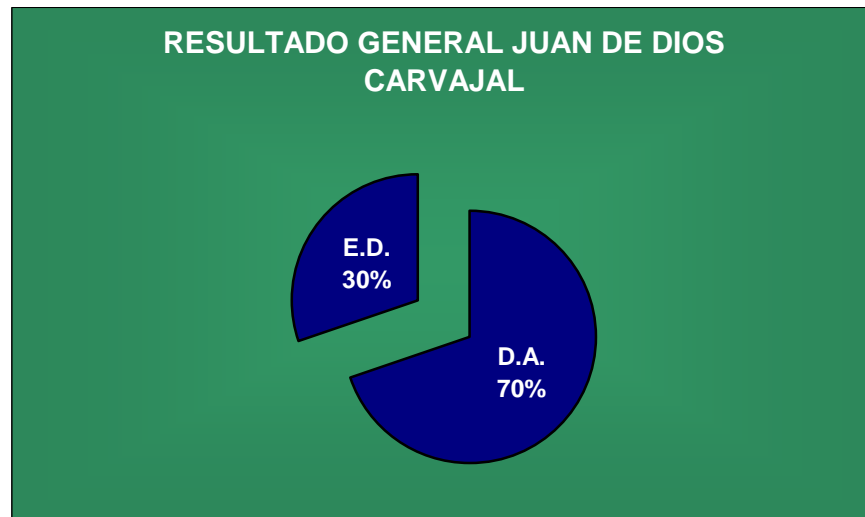
## DIMENSIÓN IX: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



**Gráfica 9.**

El 33% de los empleados se siente insatisfecho con la capacitación y desarrollo que recibe de su empleo, mientras que el 67% piensa lo contrario.

## INFORME GENERAL ACUMULADO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN DE DIOS CARVAJAL

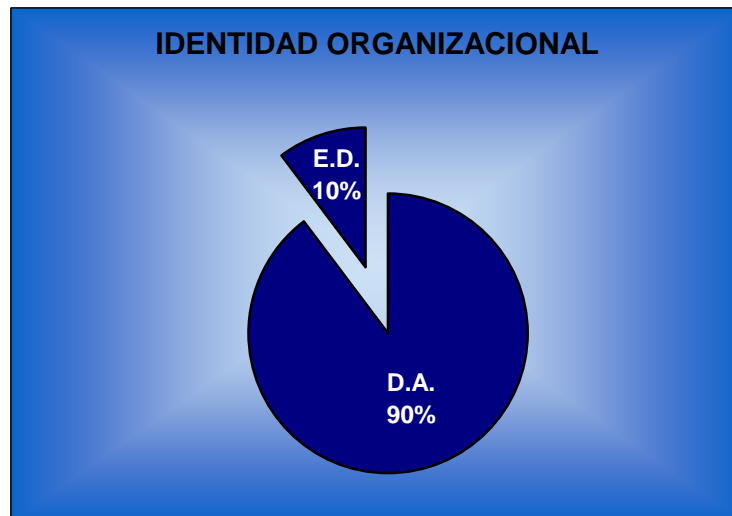


**Gráfica 10.**

A nivel general, los empleados de la institución demuestran un nivel de satisfacción del 70% con el clima organizacional, mientras que un 30% está en desacuerdo.

## INSTITUCIÓN EDUCATIVA BATALLÓN ATANASIO GIRARDOT

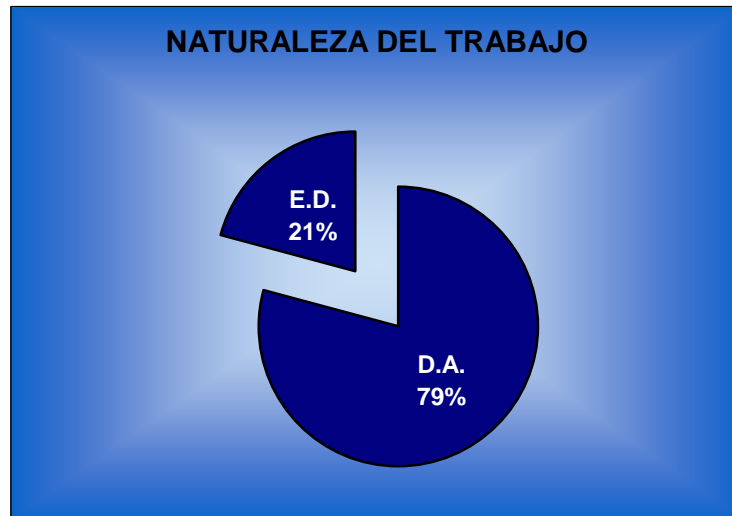
### DIMENSIÓN I: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL



**Gráfica 11.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 10% del personal de la Institución Educativa Batallón Atanasio Girardot está en desacuerdo con la identidad organizacional, mientras que el 90% si está de acuerdo con ésta.

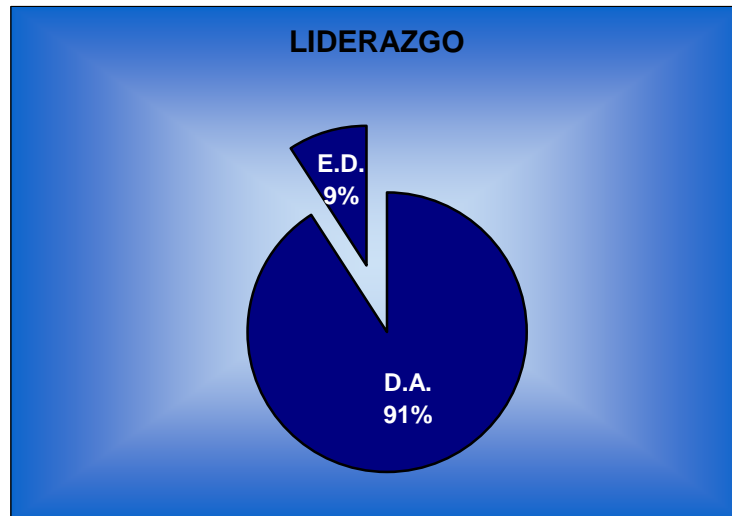
## DIMENSIÓN II: NATURALEZA DEL TRABAJO



**Gráfica 12.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 21% del personal de la Institución Educativa Batallón Atanasio Girardot está en desacuerdo con la Naturaleza del Trabajo, mientras que el 79% si está de acuerdo con ésta.

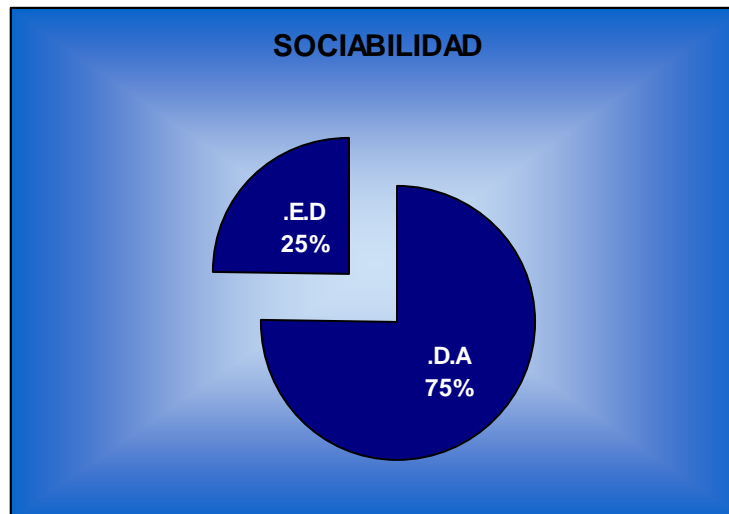
### DIMENSIÓN III: LIDERAZGO



**Gráfica 13.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 9% del personal de la Institución Educativa Batallón Atanasio Girardot está en desacuerdo con la forma en se da el liderazgo, mientras que el 91% si está de acuerdo.

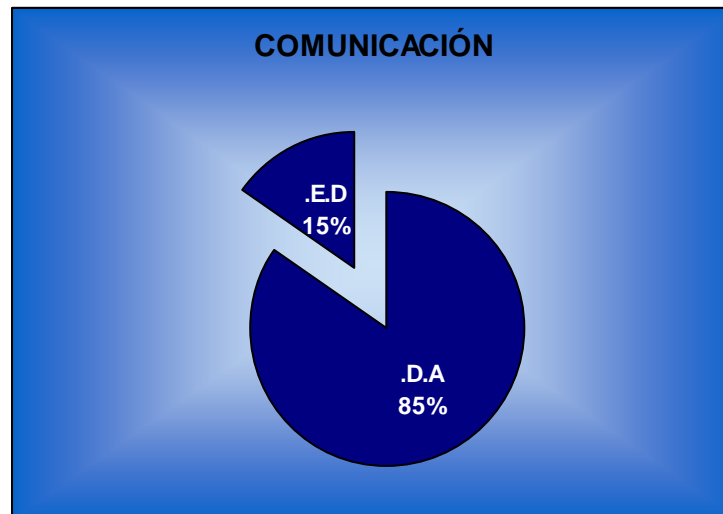
#### DIMENSIÓN IV: SOCIABILIDAD



**Gráfica 14.**

De los resultados obtenidos se encontró que en el 25% del personal de la Institución Educativa Batallón Atanasio Girardot la sociabilidad en función de su trabajo está mostrando un indicador desfavorable, mientras que el 75% de la institución percibe la sociabilidad de manera favorable.

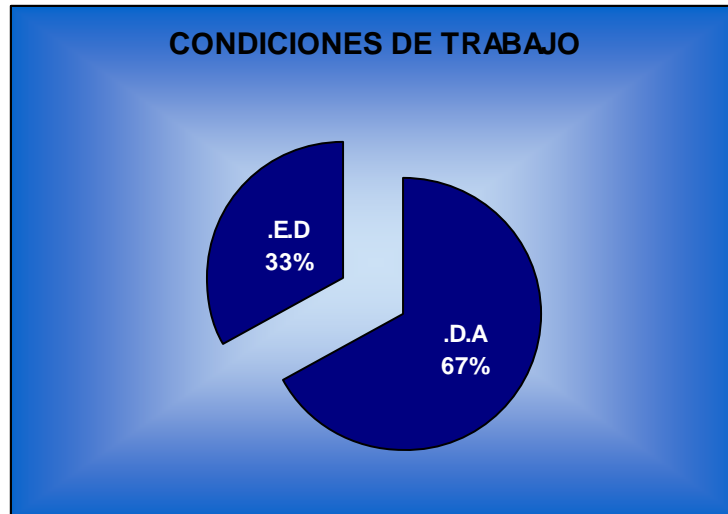
## DIMENSIÓN V: COMUNICACIÓN



**Gráfica 15.**

El resultado general en esta categoría para esta Institución Educativa es de un 85% que respondieron De Acuerdo, indicando una percepción positiva frente a la calidad de la comunicación percibida por los integrantes de la institución, mientras que el 15% opina lo contrario.

## DIMENSIÓN VI: CONDICIONES DE TRABAJO

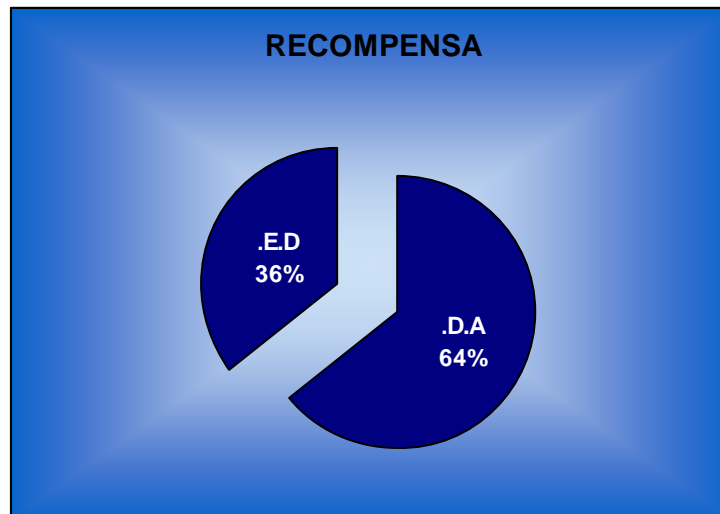


Gráfica 16.

El resultado general en esta categoría para la IE Batallón Atanasio Girardot es de un 67% que están conformes con el entorno físico y material que rodea al empleado en su puesto de trabajo, mientras que se encuentra en un 33% lo contrario.



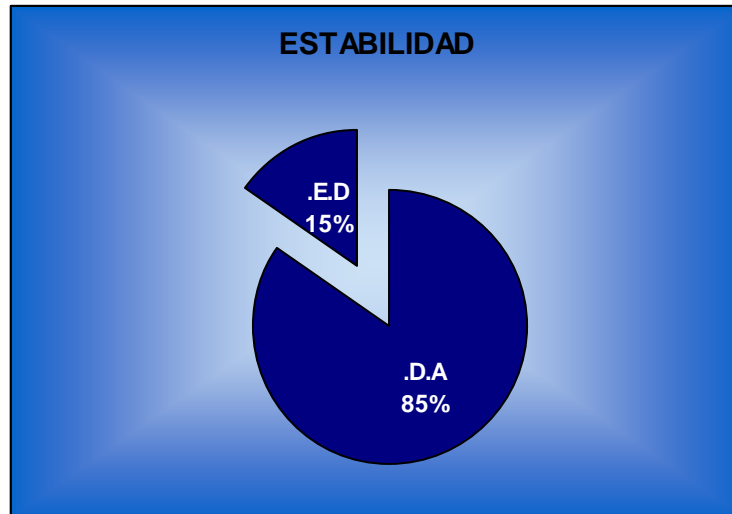
## DIMENSIÓN VII: RECOMPENSA



Gráfica 17.

De los resultados obtenidos se encontró que: el 64% del personal de la Institución Educativa Batallón Atanasio Girardot está de acuerdo con el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, mientras que se aprecia lo contrario en el 36%.

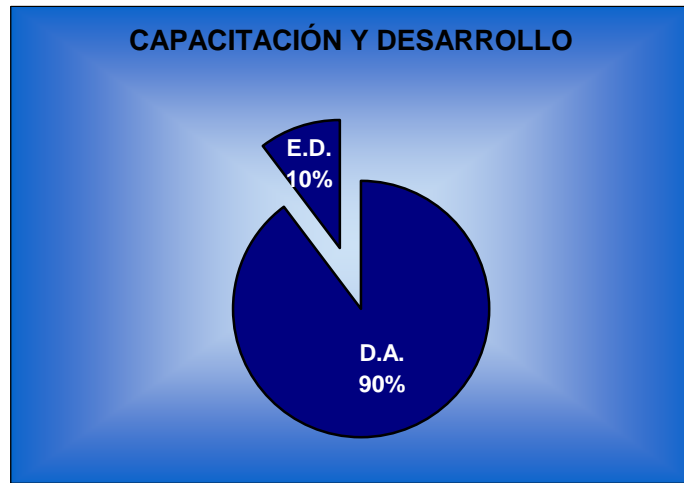
## DIMENSIÓN VIII: ESTABILIDAD



Gráfica 18.

El 85% de las personas a las cuales se les aplicó el instrumento sienten que la Institución les brinda estabilidad, mientras que el 15% opina lo contrario.

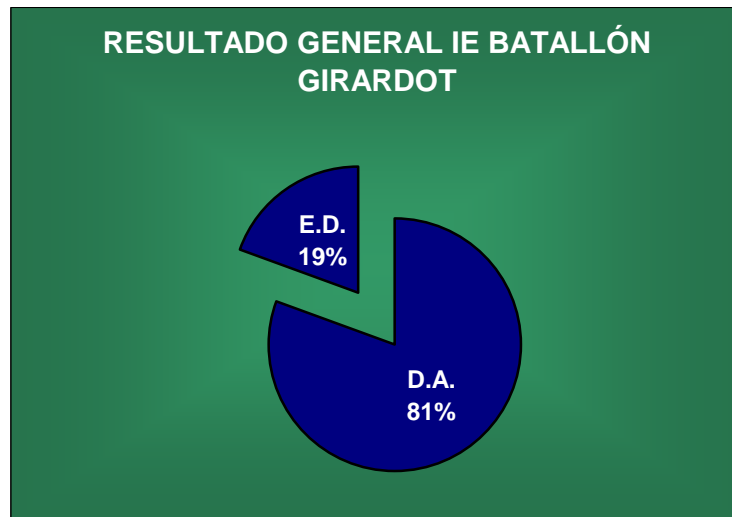
## DIMENSIÓN IX: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



**Gráfica 19.**

El 10% de los empleados se siente insatisfecho con la capacitación y desarrollo que recibe de su empleo, mientras que el 90% piensa lo contrario.

## INFORME GENERAL ACUMULADO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BATALLÓN GIRARDOT



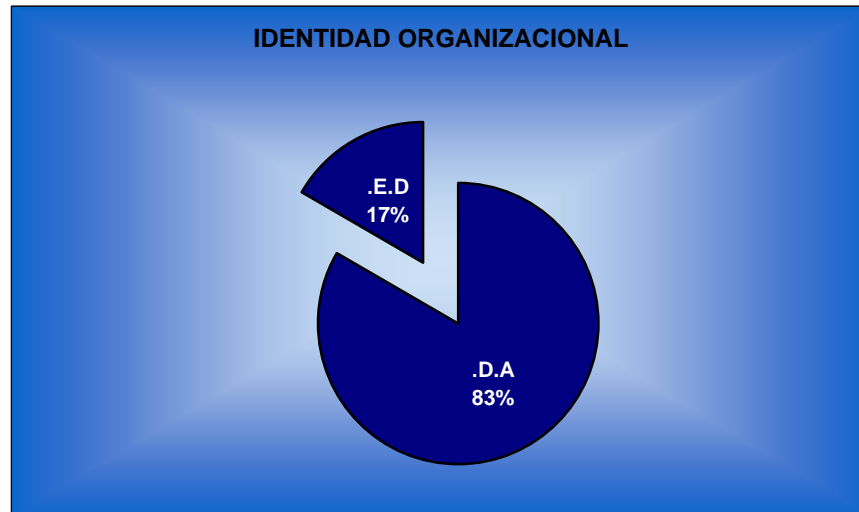
**Gráfica 20.**

A nivel general, los empleados de la institución Batallón Atanasio Girardot demuestran un nivel de satisfacción del 81% con el clima organizacional, mientras que un 19% está en desacuerdo.

### **TIEMPO DE SERVICIO MENOR A DOS AÑOS**

De las 45 personas encuestadas, ocho no indicaron el tiempo de servicio que tienen en la Institución Educativa. El análisis de estos resultados se presenta tomando como muestra las 37 personas que si respondieron.

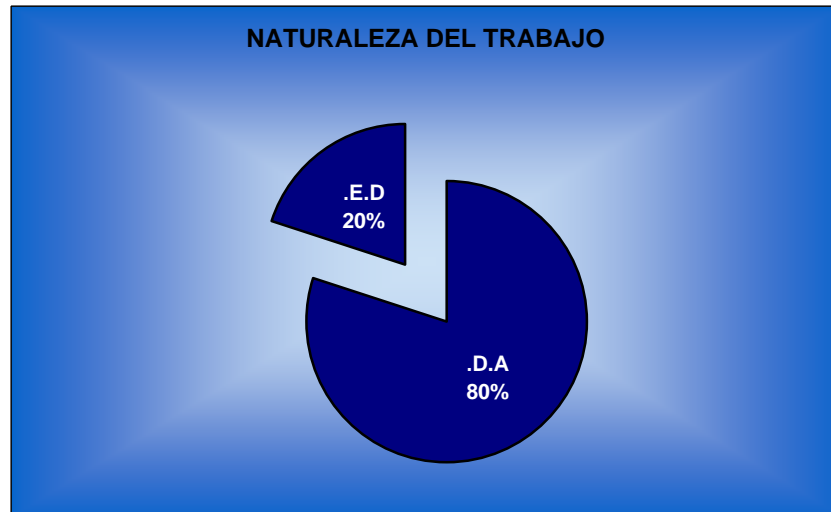
## DIMENSIÓN I: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL



**Gráfica 21.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 17% del personal que lleva menos de dos años en la Institución Educativa está en desacuerdo con la identidad organizacional, mientras que el 83% si está de acuerdo con ésta.

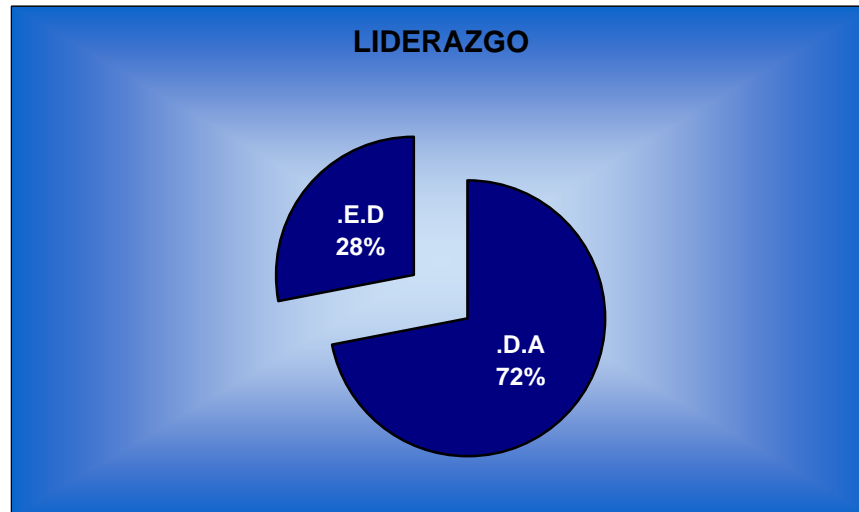
## DIMENSIÓN II: NATURALEZA DEL TRABAJO



**Gráfica 22.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 20% del personal que lleva menos de dos años en la Institución Educativa está en desacuerdo con la Naturaleza del Trabajo, mientras que el 80% si está de acuerdo con ésta.

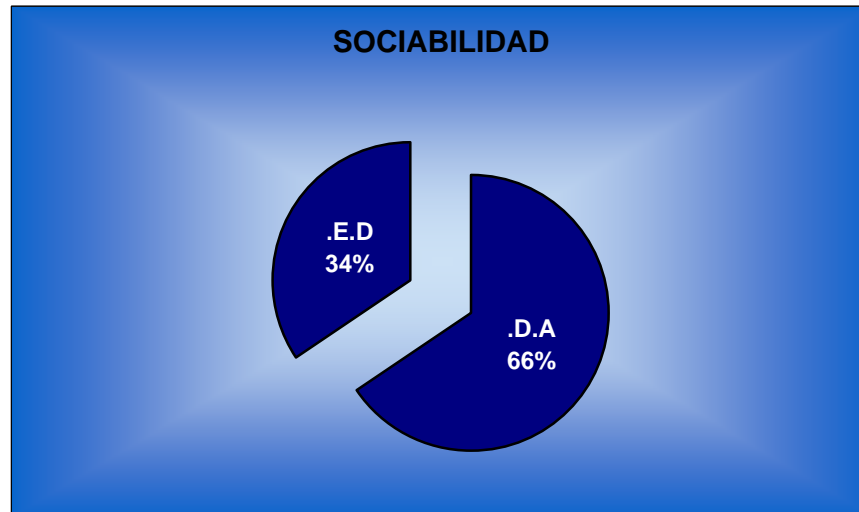
### DIMENSIÓN III: LIDERAZGO



**Gráfica 23.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 28 del personal que lleva menos de dos años en la Institución Educativa está en desacuerdo con la forma en se da el liderazgo, mientras que el 72% si está de acuerdo.

#### DIMENSIÓN IV: SOCIABILIDAD

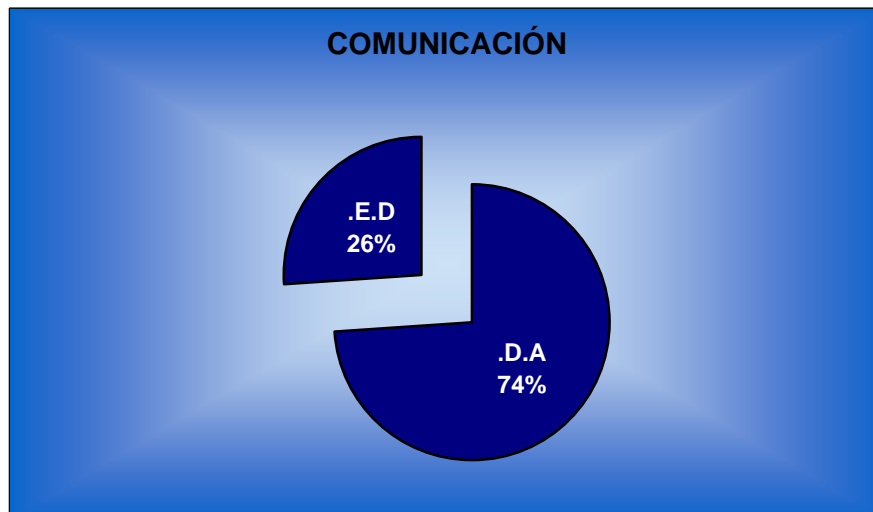


**Gráfica 24.**

De los resultados obtenidos se encontró que en el 34% del personal que lleva menos de dos años en la Institución Educativa la sociabilidad en función de su trabajo está mostrando un indicador desfavorable, mientras que el 66% de la institución percibe la sociabilidad de manera favorable.



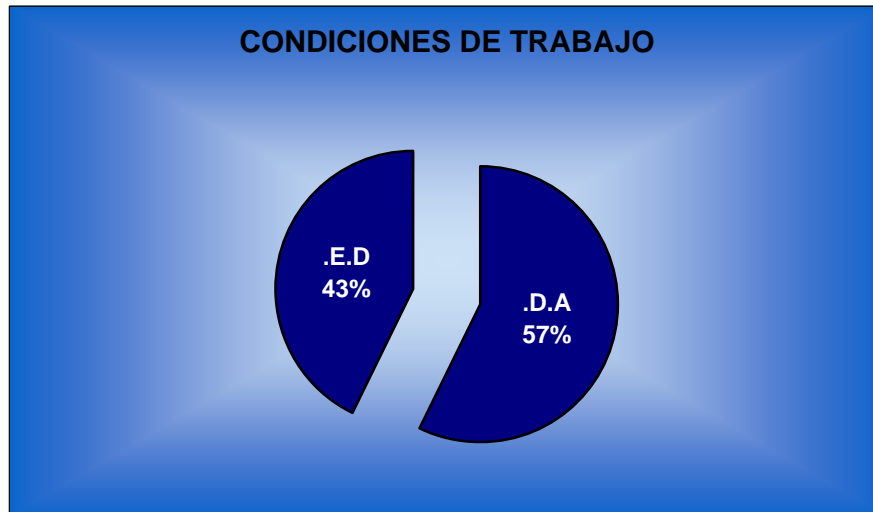
## DIMENSIÓN V: COMUNICACIÓN



Gráfica 25.

El resultado general en esta categoría es de un 74% que respondieron De Acuerdo, indicando una percepción positiva frente a la calidad de la comunicación percibida por los integrantes de la institución, mientras que el 26% opina lo contrario.

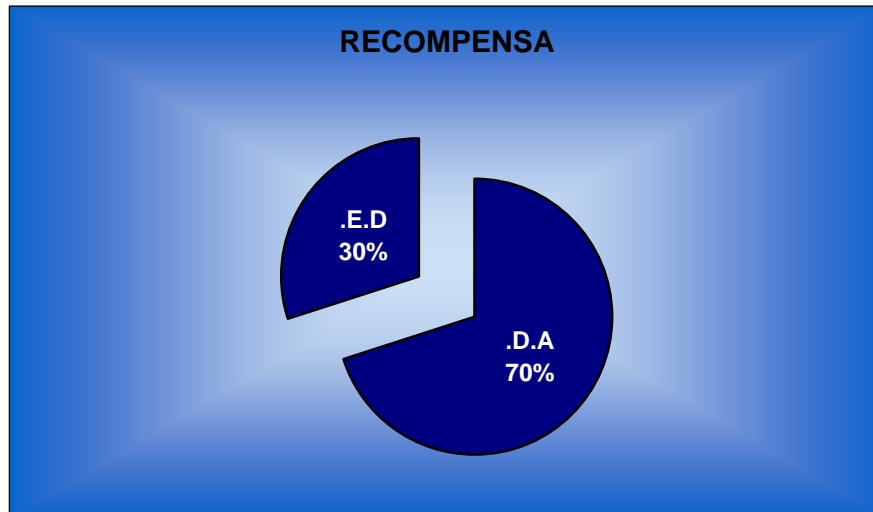
## DIMENSIÓN VI: CONDICIONES DE TRABAJO



Gráfica 26.

El resultado general en esta categoría es de un 57% que están conformes con las condiciones de trabajo que rodea al empleado en su puesto de trabajo, mientras que un 43% está en desacuerdo.

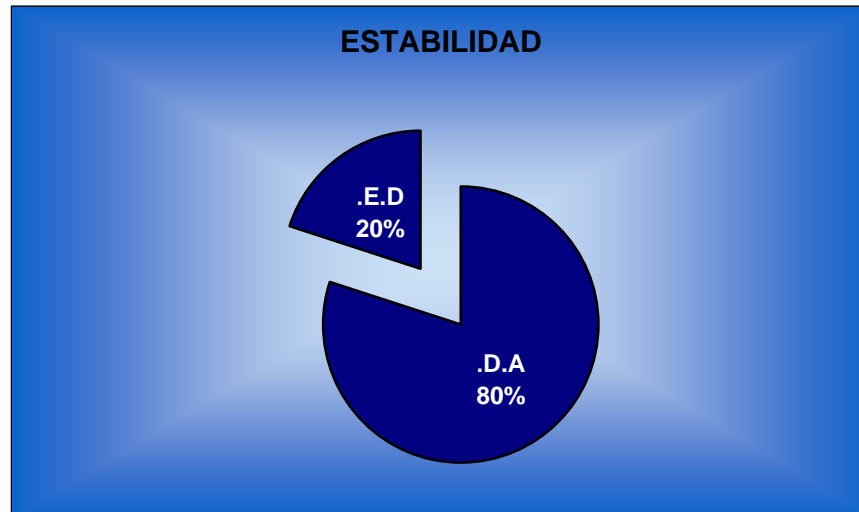
## DIMENSIÓN VII: RECOMPENSA



**Gráfica 27.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 70% del personal que lleva menos de dos años en la Institución Educativa está de acuerdo con el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, mientras que se aprecia lo contrario en el 30%.

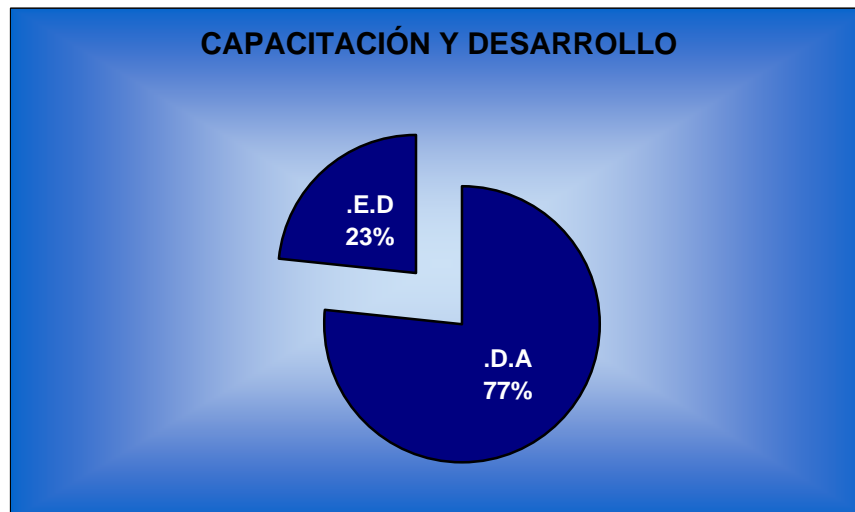
## DIMENSIÓN VIII: ESTABILIDAD



**Gráfica 28.**

El 80% de las personas a las cuales se les aplicó el instrumento y que llevan menos de dos años en la Institución Educativa sienten que ésta les brinda estabilidad, mientras que el 20% opina lo contrario.

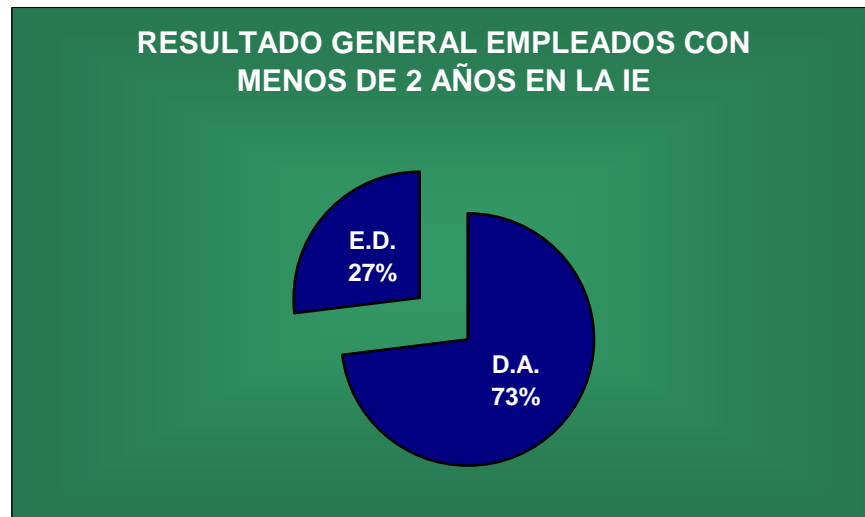
## DIMENSIÓN IX: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



**Gráfica 29.**

El 23% del personal que lleva menos de dos años en la Institución Educativa se siente insatisfecho con la capacitación y desarrollo que recibe de su empleo, mientras que el 77% piensa lo contrario.

**INFORME GENERAL ACUMULADO DEL PERSONAL QUE LLEVA MENOS DE DOS AÑOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**



**Gráfica 30.**

A nivel general, el personal que lleva menos de dos años en la Institución Educativa demuestra un nivel de satisfacción del 73% con el clima organizacional, mientras que un 27% está en desacuerdo.

**TIEMPO DE SERVICIO MAYOR A DOS AÑOS**

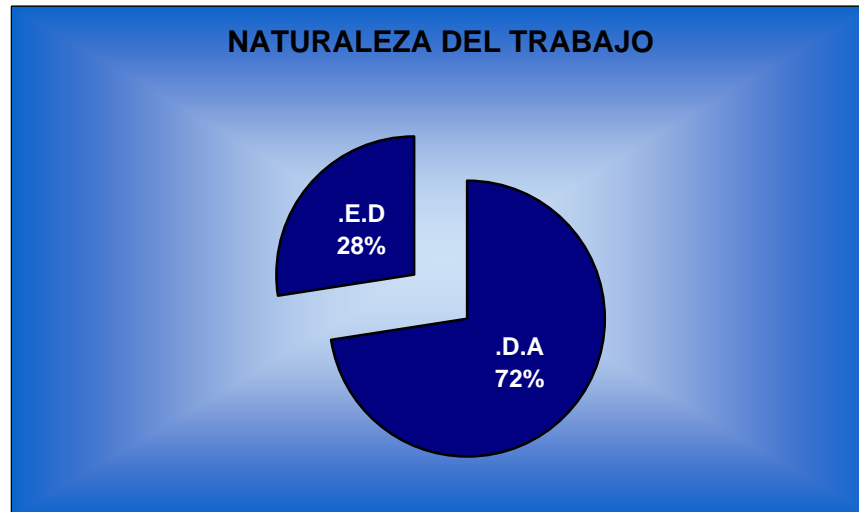
**DIMENSIÓN I: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**



**Gráfica 31.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 22% del personal que lleva más de dos años en la Institución Educativa está en desacuerdo con la identidad organizacional, mientras que el 78% si está de acuerdo con ésta.

## DIMENSIÓN II: NATURALEZA DEL TRABAJO

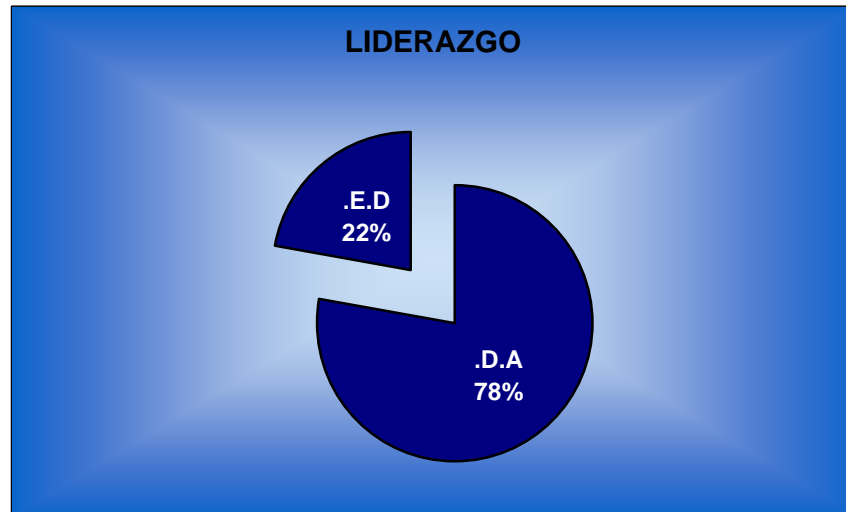


**Gráfica 32.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 28% del personal que lleva más de dos años en la Institución Educativa está en desacuerdo con la Naturaleza del Trabajo, mientras que el 72% si está de acuerdo con ésta.



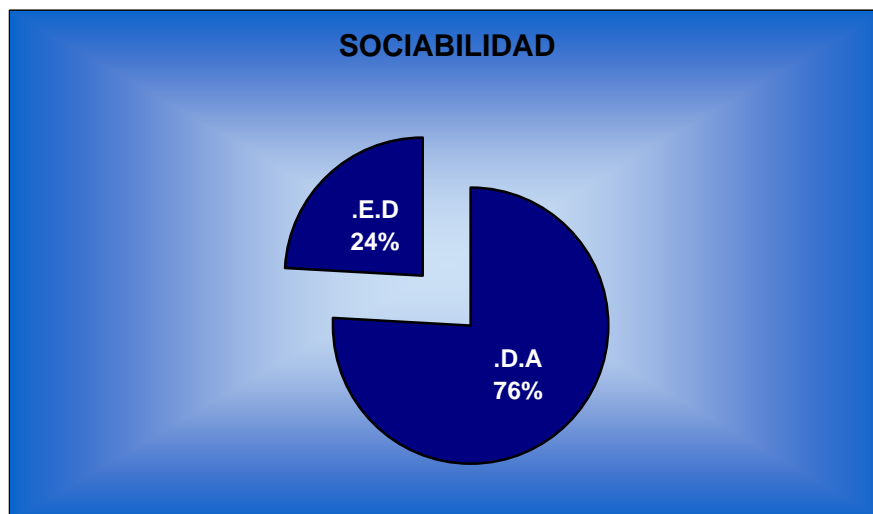
### DIMENSIÓN III: LIDERAZGO



**Gráfica 33.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 28 del personal que lleva más de dos años en la Institución Educativa está en desacuerdo con la forma en se da el liderazgo, mientras que el 72% si está de acuerdo.

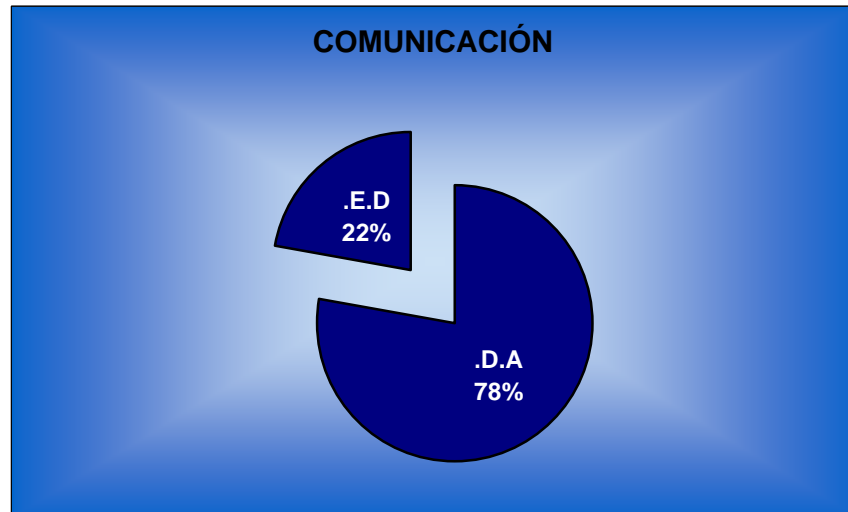
#### DIMENSIÓN IV: SOCIABILIDAD



**Gráfica 34.**

De los resultados obtenidos se encontró que en el 24% del personal que lleva más de dos años en la Institución Educativa la sociabilidad en función de su trabajo está mostrando un indicador desfavorable, mientras que el 76% de la institución percibe la sociabilidad de manera favorable.

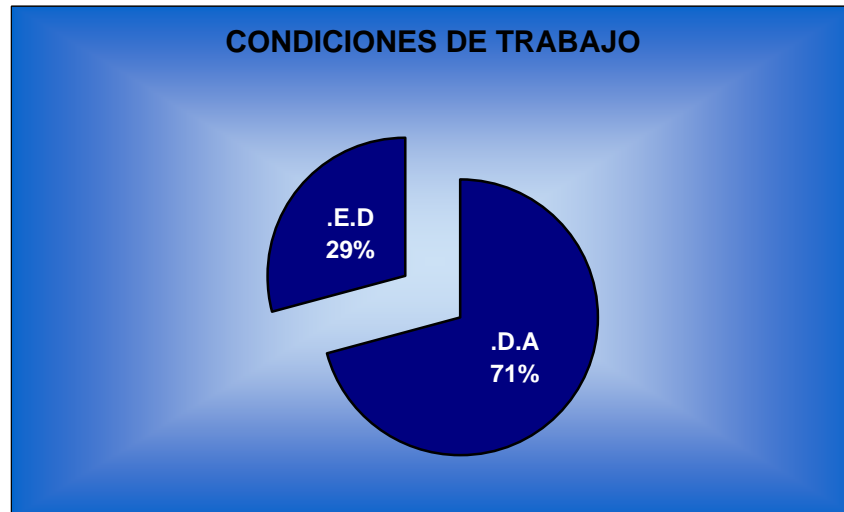
## DIMENSIÓN V: COMUNICACIÓN



Gráfica 35.

El resultado general en esta categoría es de un 78% que respondieron De Acuerdo, indicando una percepción positiva frente a la calidad de la comunicación percibida por los integrantes de la institución, mientras que el 22% opina lo contrario.

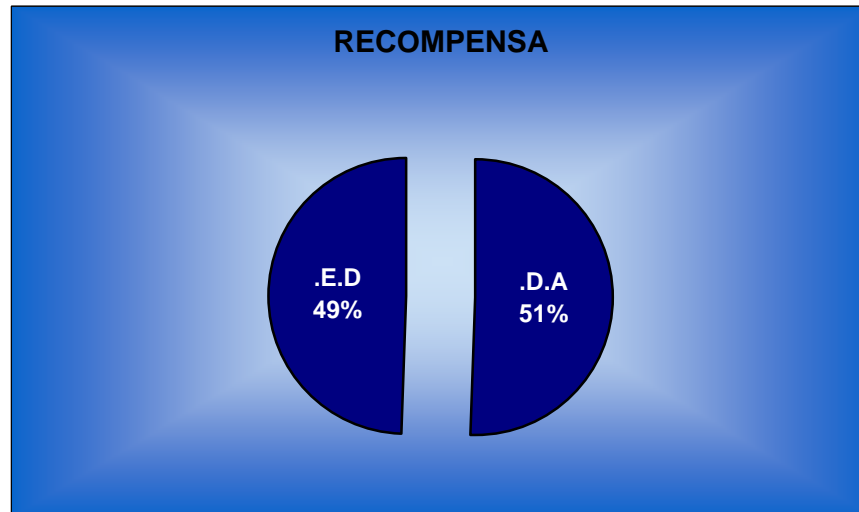
## DIMENSIÓN VI: CONDICIONES DE TRABAJO



**Gráfica 36.**

El resultado general en esta categoría es de un 71% que están conformes con el entorno físico y material que rodea al empleado en su puesto de trabajo, mientras que se encuentra en un 29% lo contrario.

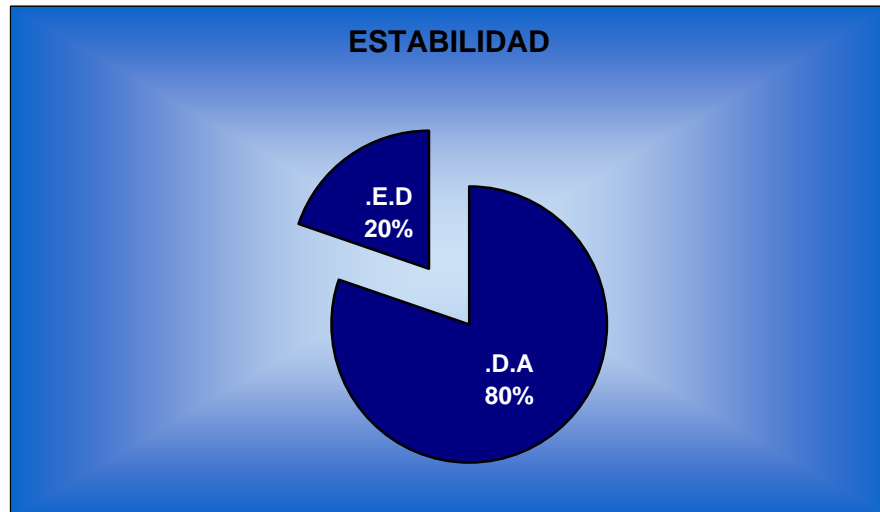
## DIMENSIÓN VII: RECOMPENSA



Gráfica 37.

De los resultados obtenidos se encontró que: el 51% del personal que lleva más de dos años en la Institución Educativa está de acuerdo con el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, mientras que el 49% opina lo contrario.

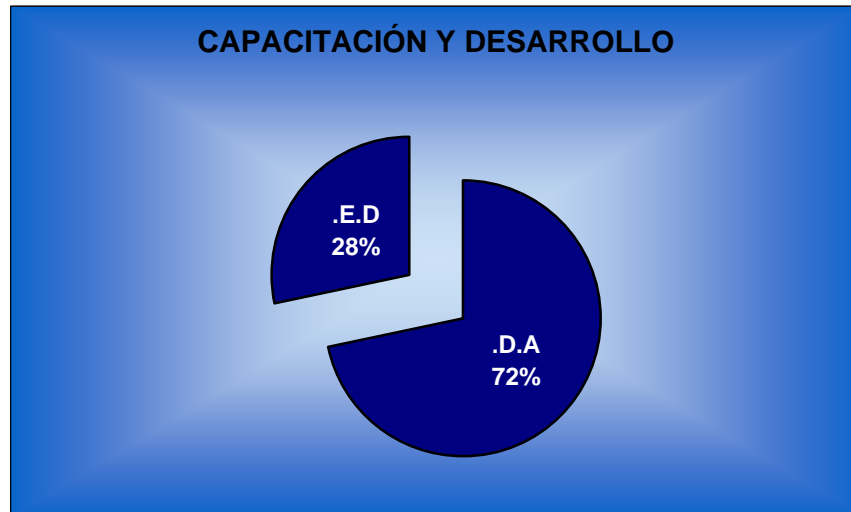
## DIMENSIÓN VIII: ESTABILIDAD



Gráfica 38.

El 80% de las personas a las cuales se les aplicó el instrumento y que llevan más de dos años en la Institución Educativa sienten que ésta les brinda estabilidad, mientras que el 20% opina lo contrario.

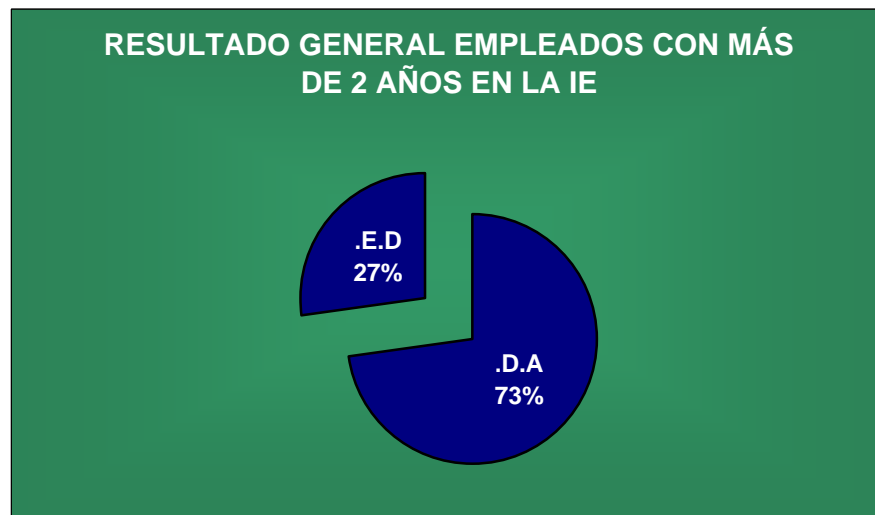
## DIMENSIÓN IX: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



**Gráfica 39.**

El 28% del personal que lleva más de dos años en la Institución Educativa se siente insatisfecho con la capacitación y desarrollo que recibe de su empleo, mientras que el 72% piensa lo contrario.

## INFORME GENERAL ACUMULADO DEL PERSONAL QUE LLEVA MÁS DE DOS AÑOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Gráfica 40.

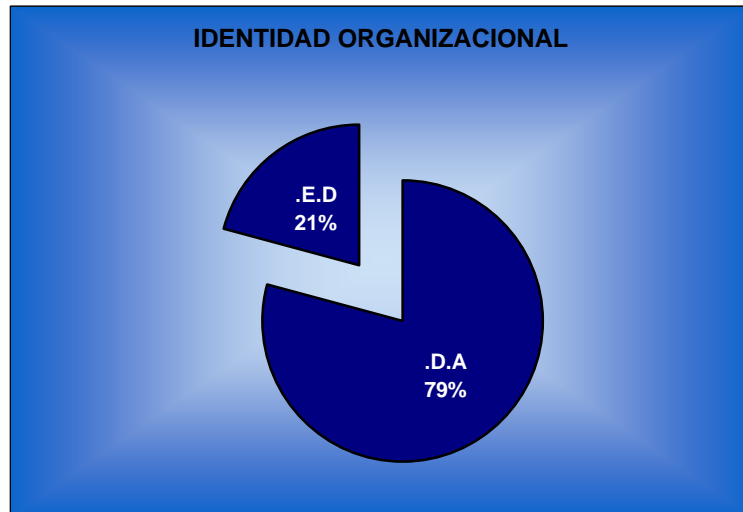
A nivel general, el personal que lleva más de dos años en la Institución Educativa demuestra un nivel de satisfacción del 73% con el clima organizacional, mientras que un 27% está en desacuerdo.

## INFORME GENERAL ACUMULADO DE AMBAS INSTITUCIONES

Para la realización de este informe se consideraron ambas instituciones educativas, igualmente el total de las 45 personas que participaron en el estudio.



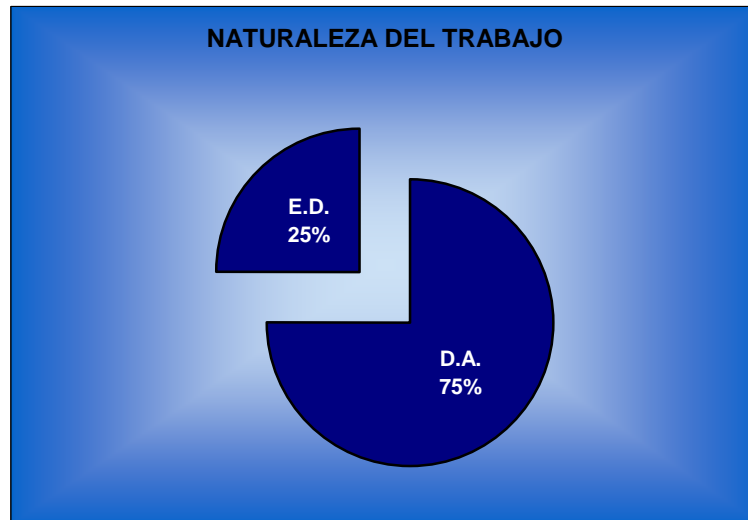
## DIMENSIÓN I: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL



**Gráfica 41.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 21% del personal está en desacuerdo con la identidad organizacional, mientras que el 79% si está de acuerdo con ésta.

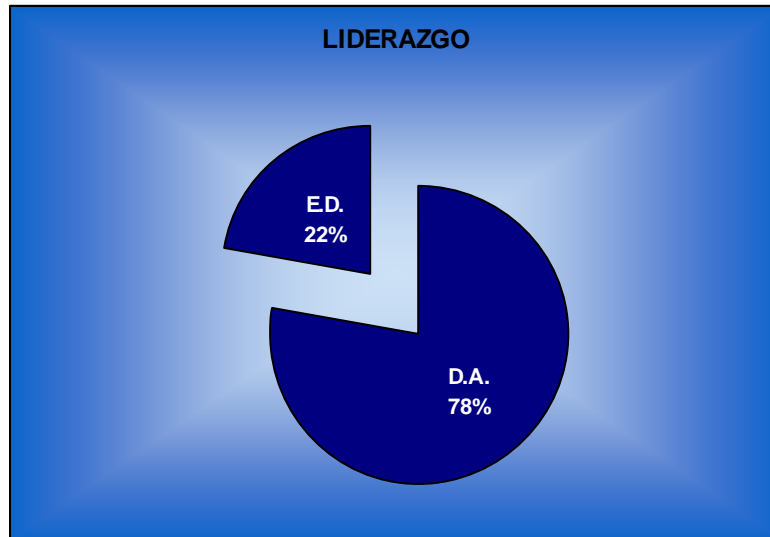
## DIMENSIÓN II: NATURALEZA DEL TRABAJO



**Gráfica 42.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 25% del personal está en desacuerdo con la Naturaleza del Trabajo, mientras que el 75% si está de acuerdo con ésta.

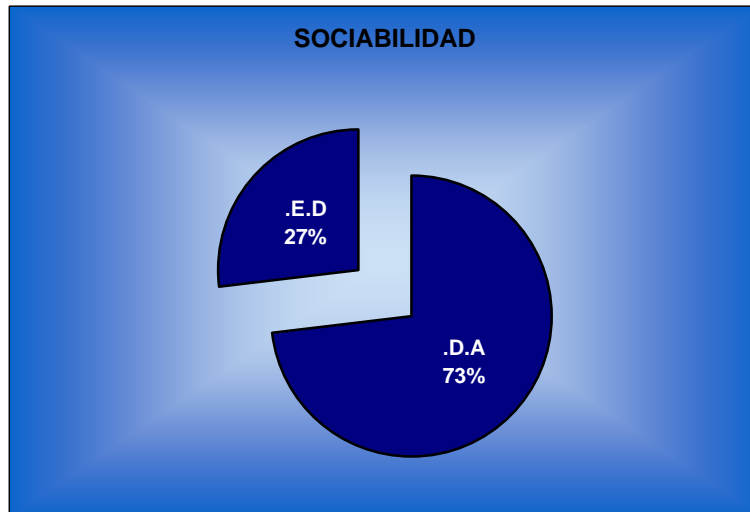
### DIMENSIÓN III: LIDERAZGO



**Gráfica 43.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 22% del personal está en desacuerdo con la forma en se da el liderazgo, mientras que el 78% si está de acuerdo.

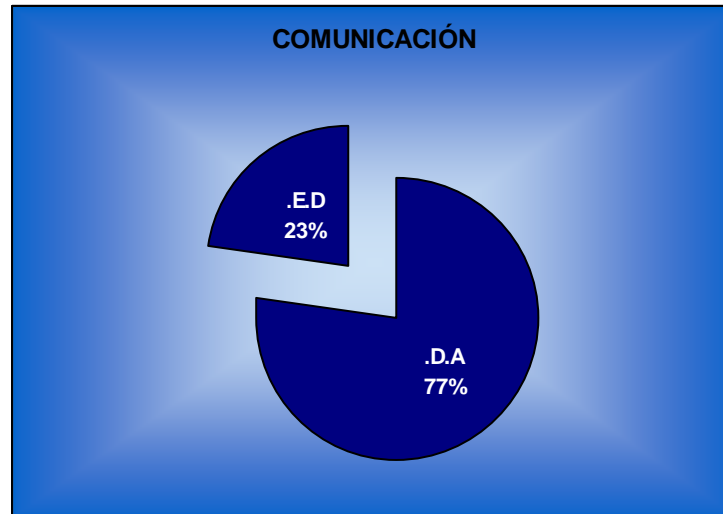
#### DIMENSIÓN IV: SOCIABILIDAD



**Gráfica 44.**

De los resultados obtenidos se encontró que en el 27% del personal la sociabilidad en función de su trabajo está mostrando un indicador desfavorable, mientras que el 73% de la institución percibe la sociabilidad de manera favorable.

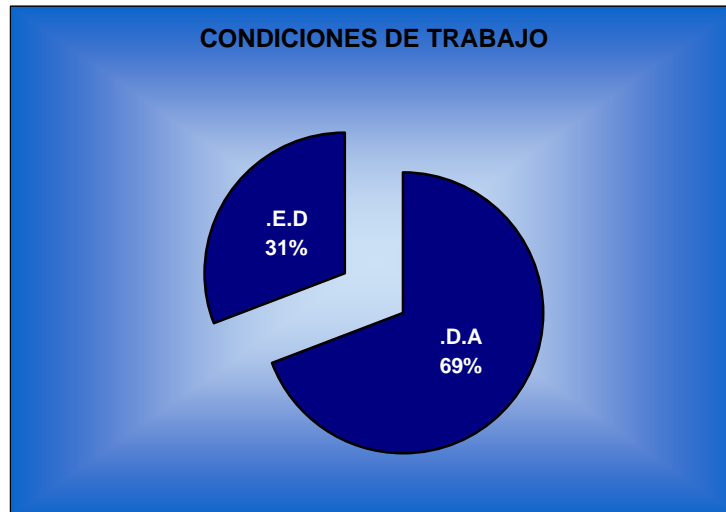
## DIMENSIÓN V: COMUNICACIÓN



**Gráfica 45.**

El resultado general en esta categoría es de un 77% que respondieron De Acuerdo, indicando una percepción positiva frente a la calidad de la comunicación percibida por los integrantes de la institución, mientras que el 23% opina lo contrario.

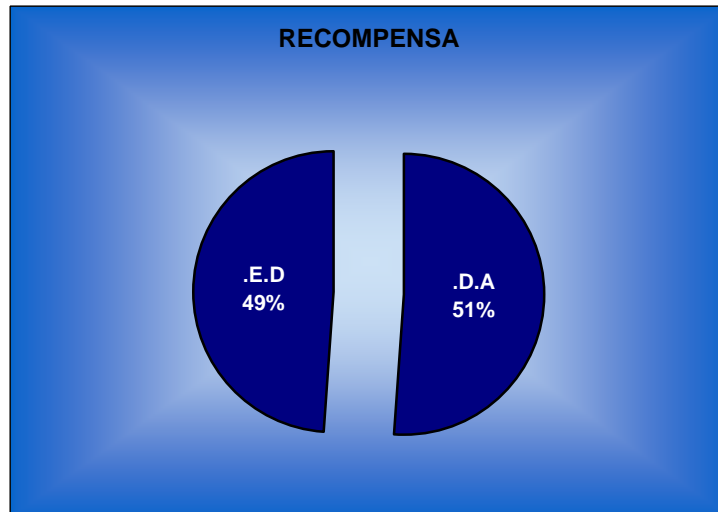
## DIMENSIÓN VI: CONDICIONES DE TRABAJO



**Gráfica 46.**

El resultado general en esta categoría es de un 69% que están conformes con el entorno físico y material que rodea al empleado en su puesto de trabajo, mientras que se encuentra en un 31% lo contrario.

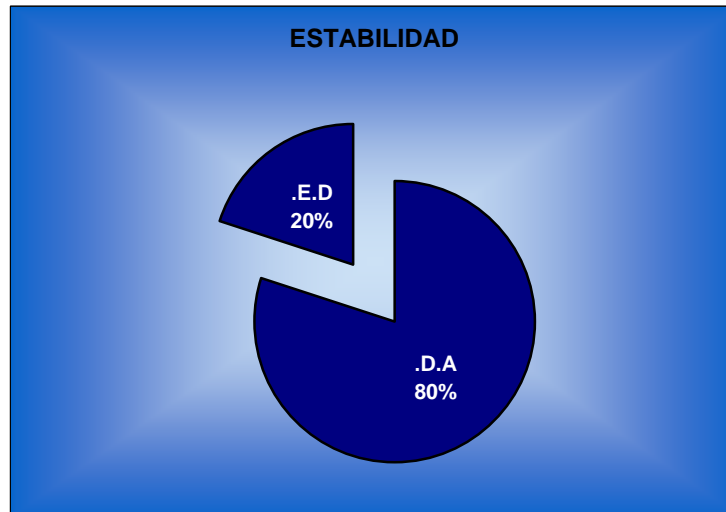
## DIMENSIÓN VII: RECOMPENSA



**Gráfica 47.**

De los resultados obtenidos se encontró que: el 51% del personal está de acuerdo con el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, mientras que se aprecia lo contrario en el 49%.

## DIMENSIÓN VIII: ESTABILIDAD

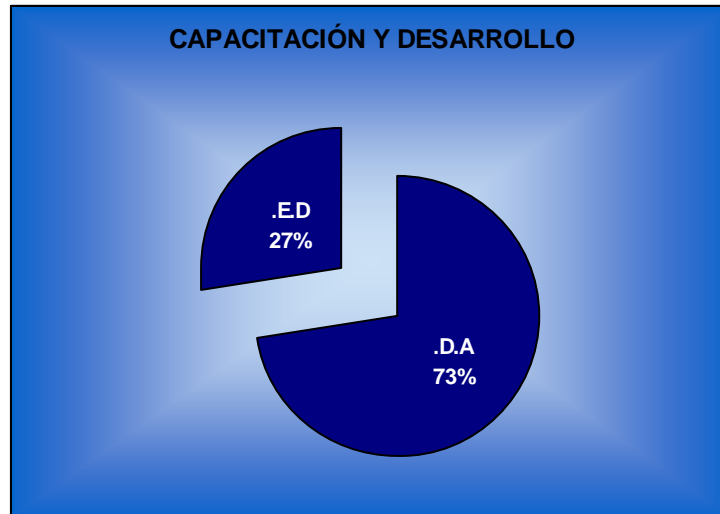


**Gráfica 48.**

El 80% de las personas a las cuales se les aplicó el instrumento sienten que ésta les brinda estabilidad, mientras que el 20% opina lo contrario.



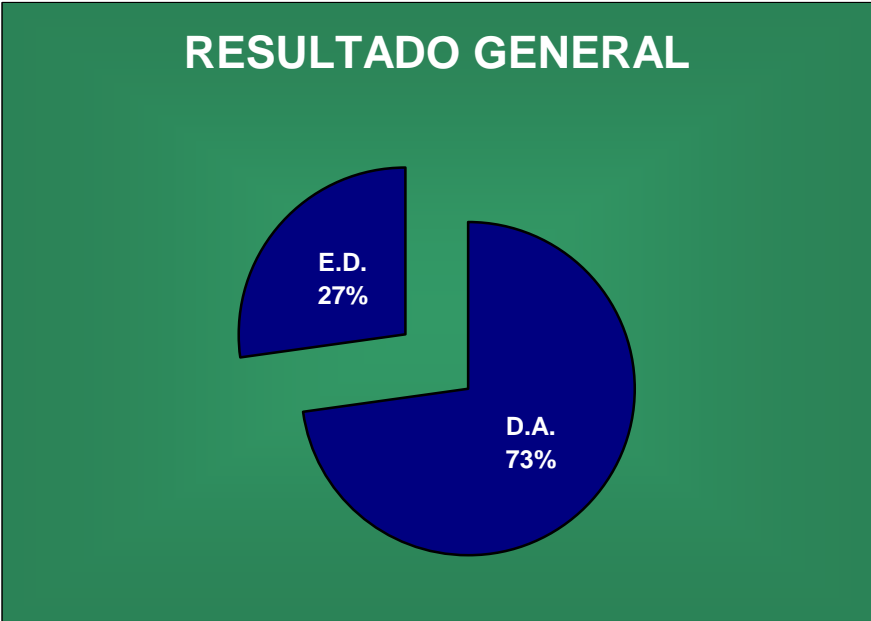
## DIMENSIÓN IX: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



**Gráfica 49.**

El 27% del personal se siente insatisfecho con la capacitación y desarrollo que recibe de su empleo, mientras que el 73% piensa lo contrario.

**INFORME GENERAL ACUMULADO DE AMBAS INSTITUCIONES**



**Gráfica 50.**

A nivel general, el personal de ambas Instituciones Educativas demuestran un nivel de satisfacción del 73% con el clima organizacional, mientras que un 27% está en desacuerdo.

## 8. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos y del análisis que se ha realizado de la información, se concluye lo siguiente:

- En la Institución Educativa Batallón Girardot se encuentra a nivel general un mayor índice favorabilidad en el clima organizacional con un porcentaje del 81% frente a la Institución Educativa Juan de Dios Carvajal con una puntuación del 70%.
- Los resultados a nivel general en cuanto al tiempo de servicio no varían según el tiempo, es decir, en ambas categorías de análisis se encontraron resultados similares.
- El 27% del personal tanto administrativo como docente de ambas instituciones demuestra un nivel de desfavorabilidad frente a la percepción que tienen del clima que se vive en las instituciones educativas.
- La dimensión con mayor puntuación de favorabilidad fue: ESTABILIDAD.
- La dimensión con menor puntuación de favorabilidad fue: RECOMPENSA.

## 9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las directivas de las instituciones educativas generar programas dirigidos a incrementar los índices de favorabilidad en el clima organizacional.
- Se recomienda desarrollar programas que permitan incrementar el liderazgo en las instituciones educativas.
- Generar programas de sensibilización que potencialicen la identidad organizacional entre los miembros de las instituciones.
- Generar estrategias de comunicación entre los miembros de las instituciones.
- Si bien es cierto que tal vez no sea posible realizar incrementos salariales, si es posible generar estrategias de sensibilización acerca de otro tipo de recompensas que se reciben derivadas del trabajo, es importante recordar que las mejores estrategias motivacionales no siempre son las económicas.
- Una vez sean tomadas en cuenta estas recomendaciones, se sugiere a la Institución Educativa realizar una nueva medición de clima organizacional en un período de un año. Con el fin de evaluar la efectividad de las estrategias desarrolladas.

## BIBLIOGRAFÍA

Artículo de Reflexión - Revista Digital de Investigaciones Universitarias REDIU - Centro de Investigaciones. [www.fumc.edu.co](http://www.fumc.edu.co), por: Arturo Zambrano Gómez, Director de Centro de Investigaciones de la Fundación Universitaria Maria Cano.

CABRERA DÍAS, Gilmar Antonio. Clima organizacional en las empresas chilenas. Empresas Inteligentes. Santiago. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill. 2000. p. 84.

FLOREZ, Diego. Metodología para la medición de clima laboral. En: Doc. Medellín. 2007.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. "Metodología de la investigación", Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1991.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ISO 9000:2000 : Guía para las pequeñas empresas. Bogotá : Icontec, 2001.

Parsons, T. Estructura y Proceso en las Sociedades modernas, Instituto de Estudios Políticos, Madrid. 1996.

SERNA, (2001) Gerencia estratégica. Editorial 3R, octava edición, febrero 2003.

[www.medellin.gov.co/educacion](http://www.medellin.gov.co/educacion)

<http://www.openmet.com/webdemo.aspx?demo=Climate> (consultado 25/10/2008)

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN DE DIOS CARVAJAL**

Indique el rango de tiempo que lleva trabajando en la Institución	Menos de 2 años	
	Más de 2 años	

Por favor conteste el siguiente cuestionario con total sinceridad, de esta manera obtendremos una información real acerca de su percepción frente al clima organizacional que se vive en la Institución Educativa.

Las respuestas que usted suministre no son ni buenas ni malas, lo importante es que realmente indiquen la manera como usted se siente en el trabajo.

**INSTRUCCIONES**

A continuación encontrará una serie de preguntas, al frente de cada una de ellas usted encontrará dos alternativas de respuestas, así:

A: De acuerdo

B: En desacuerdo

Usted debe marcar con una **X** sobre la letra seleccionada según su elección. No debe marcar dos respuestas en una misma pregunta.

No deje ninguna pregunta sin responder.

**NO ESCRIBA SU NOMBRE EN ESTE CUESTIONARIO**

Pase a la página siguiente



**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN DE DIOS CARVAJAL**

Recuerde...

A: De acuerdo

B: En desacuerdo

ÍTEM	PREGUNTA	A	B
1	Me gusta hablar bien de la Institución		
2	Me levanto a diario con deseos de llegar pronto a realizar mis labores		
3	La Institución me permite hacer uso de mis conocimientos		
4	Me siento fuertemente motivado(a) para realizar mi trabajo		
5	En la Institución se motiva a las personas para hacer bien su trabajo		
6	Se me reconoce el buen desempeño de mi trabajo		
7	Conozco la misión y visión de mi institución		
8	Tengo claros los objetivos de mi institución		
9	Mis jefes me dan a saber permanentemente cuándo hago algo bueno o malo		
10	En la Institución a menudo se trabaja bajo presión		
11	Me siento a gusto trabajando bajo presión		
12	Creo que en la Institución hay un buen manejo administrativo		
13	Me siento a gusto con las funciones que desempeño en la institución		
14	Siento que tengo un adecuado acompañamiento por parte de mis superiores		
15	Reconozco a mi jefe como a un verdadero líder		
16	Me relaciono de manera adecuada con mis superiores		
17	Los jefes de la Institución se relacionan de manera adecuada con sus empleados		
18	Se me permite tomar decisiones dentro de la Institución		
19	En la Institución se fomenta el trabajo en equipo		
20	Me gusta trabajar en equipo con mis compañeros		
21	Considero que tengo un verdadero equipo de trabajo		
22	Interactúo con diferentes área de la Institución en el desempeño de mis funciones		
23	Comparto con mis compañeros de trabajo por fuera de la Institución		
24	En la Institución se vive un ambiente sano de relaciones interpersonales		
25	Participo adecuadamente en la solución de conflictos		
26	Busco diferentes alternativas a la hora de solucionar un conflicto		
27	Las directivas de la Institución promueven la efectiva solución de los conflictos que se		

	puedan presentar		
28	La comunicación con mis compañeros de trabajo es sana y cordial		
29	En el ambiente diario de trabajo se da gran importancia a los comentarios “de corredor”.		
30	La Institución me mantiene permanentemente comunicado(a) acerca de nuevas actividades y situaciones que se presenten		
31	La Institución cuenta y me permite hacer uso de adecuados medios de comunicación tales como: carteleras, buzón de sugerencias, Internet, Teléfono, entre otros.		
32	Considero que mi jefe me comunica adecuadamente sus comentarios frente a mi desempeño		
33	Cuento con las herramientas e implementos de trabajo necesarias para realizar mis labores		
34	Las herramientas de trabajo que requiero se encuentran en buen estado		
35	Existen condiciones sanas y seguras para desempeñar mi trabajo sin que se presenten accidentes o riesgos laborales		
36	Las sillas, escritorios, mesas, tableros, lámparas e iluminación y otros elementos propios de mi trabajo hacen que termine la jornada laboral más cansado(a) de lo que debería		
37	Puedo tomar algunos minutos para descansar y desestresarme de mi trabajo		
38	El área física de la Institución cuenta con elementos de protección para evitar accidentes		
39	Siento que tengo el espacio adecuado para desempeñar mi trabajo		
40	El salario que recibo me permite solucionar mis gastos mensuales		
41	Creo que en la Institución puedo ascender y mejorar mi calidad de vida		
42	El salario que recibo es justo para el cargo que desempeño en la Institución		
43	Usualmente solicito permisos para ausentarme o no asistir a mi trabajo		
44	Siento que tengo un trabajo que me brinda estabilidad		
45	Creo que puedo permanecer en la Institución por mucho tiempo		
46	La Institución me brinda capacitaciones permanentemente		
47	Me gusta asistir a capacitaciones para adquirir nuevos conocimientos		
48	Al ingresar a la Institución recibí la inducción necesaria para desempeñar adecuadamente mi trabajo		

**ANEXO Nº 2**  
**RESULTADOS EN TÉRMINOS PORCENTUALES ACUMULADOS DE ACUERDO A CADA UNA DE LAS**  
**VARIABLES CONTENIDAS EN LAS DIMENSIONES**

DIMENSIONES Y VARIABLES		Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS		
				De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)	
<b>DIM 1</b>	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	Sentido de pertenencia	1	Me gusta hablar bien de la Institución	<b>93%</b>	<b>7%</b>
			2	Me levanto a diario con deseos de llegar pronto a realizar mis labores	<b>87%</b>	<b>13%</b>
	Empleo de conocimientos, habilidades y demás competencias	3	La Institución me permite hacer uso de mis conocimientos	<b>82%</b>	<b>18%</b>	
		4	Me siento fuertemente motivado(a) para realizar mi trabajo	<b>78%</b>	<b>22%</b>	
	Motivación	5	En la Institución se motiva a las personas para hacer bien su trabajo	<b>62%</b>	<b>38%</b>	
		6	Se me reconoce el buen desempeño de mi trabajo	<b>73%</b>	<b>27%</b>	
Reconocimiento						

DIMENSIONES Y VARIABLES			Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS	
					De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)
DIM 2	NATURALEZA DEL TRABAJO	Conocimiento del plan estratégico	7	Conozco la misión y visión de mi institución	98%	2%
			8	Tengo claros los objetivos de mi institución	87%	13%
		Retroalimentación	9	Mis jefes me dan a saber permanentemente cuándo hago algo bueno o malo	67%	33%
		Trabajo bajo presión	10	En la Institución a menudo se trabaja bajo presión	29%	71%
			11	Me siento a gusto trabajando bajo presión	16%	84%
		Gestión administrativa	12	Creo que en la Institución hay un buen manejo administrativo	69%	31%
		Identificación con la tarea	13	Me siento a gusto con las funciones que desempeño en la institución	91%	9%

DIMENSIONES Y VARIABLES			Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS	
					De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)
DIM 3	LIDERAZGO	Calidad y tipo de supervisión	14	Siento que tengo un adecuado acompañamiento por parte de mis superiores	71%	29%
			15	Reconozco a mi jefe como a un verdadero líder	76%	24%
		Relaciones con superiores	16	Me relaciono de manera adecuada con mis superiores	98%	2%
			17	Los jefes de la Institución se relacionan de manera adecuada con sus empleados	76%	24%
		Toma de decisiones	18	Se me permite tomar decisiones dentro de la Institución	69%	31%

DIMENSIONES Y VARIABLES		Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS		
				De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)	
<b>DIM 4</b>	SOCIABILIDAD	Trabajo en equipo	19	En la Institución se fomenta el trabajo en equipo	<b>62%</b>	<b>38%</b>
			20	Me gusta trabajar en equipo con mis compañeros	<b>100%</b>	<b>0%</b>
			21	Considero que tengo un verdadero equipo de trabajo	<b>58%</b>	<b>42%</b>
			22	Interactúo con diferentes área de la Institución en el desempeño de mis funciones	<b>91%</b>	<b>9%</b>
	Relaciones interpersonales	23	Comparto con mis compañeros de trabajo por fuera de la Institución	<b>51%</b>	<b>49%</b>	
		24	En la Institución se vive un ambiente sano de relaciones interpersonales	<b>51%</b>	<b>49%</b>	
	Solución de conflictos	25	Participo adecuadamente en la solución de conflictos	<b>80%</b>	<b>20%</b>	
		26	Busco diferentes alternativas a la hora de solucionar un conflicto	<b>89%</b>	<b>11%</b>	
		27	Las directivas de la Institución promueven la efectiva solución de los conflictos que se puedan presentar	<b>76%</b>	<b>24%</b>	

DIMENSIONES Y VARIABLES		Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS		
				De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)	
DIM 5	COMUNICACIÓN	Comunicación interpersonal	28	La comunicación con mis compañeros de trabajo es sana y cordial	89%	11%
			29	En el ambiente diario de trabajo se da gran importancia a los comentarios "de corredor".	44%	56%
			30	La Institución me mantiene permanentemente comunicado(a) acerca de nuevas actividades y situaciones que se presenten	69%	31%
	Medios de comunicación	31	La Institución cuenta y me permite hacer uso de adecuados medios de comunicación tales como: carteleras, buzón de sugerencias, Internet, Teléfono, entre otros.	93%	7%	
		32	Considero que mi jefe me comunica adecuadamente sus comentarios frente a mi desempeño	78%	22%	

DIMENSIONES Y VARIABLES		Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS		
				De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)	
DIM 6	CONDICIONES DE TRABAJO	Herramientas de trabajo	33	Cuento con las herramientas e implementos de trabajo necesarias para realizar mis labores	80%	20%
			34	Las herramientas de trabajo que requiero se encuentran en buen estado	76%	24%
		Condiciones de higiene y seguridad	35	Existen condiciones sanas y seguras para desempeñar mi trabajo sin que se presenten accidentes o riesgos laborales	91%	9%
		Condiciones ergonómicas	36	Las sillas, escritorios, mesas, tableros, lámparas e iluminación y otros elementos propios de mi trabajo hacen que termine la jornada laboral más cansado(a) de lo que debería	29%	71%
			37	Puedo tomar algunos minutos para descansar y desestresarme de mi trabajo	73%	27%
		Área física	38	El área física de la Institución cuenta con elementos de protección para evitar accidentes	64%	36%
			39	Siento que tengo el espacio adecuado para desempeñar mi trabajo	71%	29%

DIMENSIONES Y VARIABLES			Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS	
					De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)
DIM 7	RECOMPENSA	Salario	40	El salario que recibo me permite solucionar mis gastos mensuales	44%	56%
		Equivalencia	41	Creo que en la Institución puedo ascender y mejorar mi calidad de vida	69%	31%
		Progreso	42	El salario que recibo es justo para el cargo que desempeño en la Institución	40%	60%

DIMENSIONES Y VARIABLES			Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS	
					De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)
DIM 8	ESTABILIDAD	Absentismo	43	Usualmente solicito permisos para ausentarme o no asistir a mi trabajo	31%	69%
		Estabilidad	44	Siento que tengo un trabajo que me brinda estabilidad	93%	7%
			45	Creo que puedo permanecer en la Institución por mucho tiempo	78%	22%



DIMENSIONES Y VARIABLES			Ítem	PREGUNTA	RESPUESTAS	
					De acuerdo (DA)	En desacuerdo (ED)
DIM 9	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Capacitación	46	La Institución me brinda capacitaciones permanentemente	53%	47%
			47	Me gusta asistir a capacitaciones para adquirir nuevos conocimientos	100%	0%
		Entrenamiento e inducción	48	Al ingresar a la Institución recibí la inducción necesaria para desempeñar adecuadamente mi trabajo	64%	36%

**ANEXO Nº 3**  
**FOTOGRAFÍAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN DE DIOS CARVAJAL**

