

*DESCRIPCION DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS*

*DOLORES RODRIGUEZ CRISMATT  
NIDIA GOEZ MORALES*

*UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUIMANO  
CARTAGENA D. T Y C.  
2010.*

*DESCRIPCIÓN DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS*

*DOLORES RODRIGUEZ CRISMATT  
NIDIA GOEZ MORALES*

Trabajo integrador presentado como requisito para optar al título de Especialista  
en Gerencia del Talento Humano

ASESOR

YULY FANG ALANDETTE

Psicóloga.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T.C.

2010



Cartagena de Indias D. T y C. 26 de Abril de 2010.

**Señores:**

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

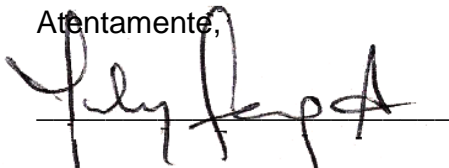
**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado "*DESCRIPCION DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS*" desarrollado por las estudiantes Dolores Rodríguez Crismatt y Nidia Goetz Morales, en el marco del Trabajo integrador, para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, en el que me desempeño cumpliendo la función de Asesor

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yuly Fang Alandette', written over a horizontal line.

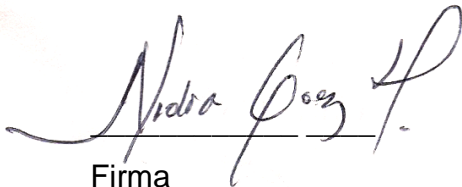
**Yuly Fang Alandette.**

**Psicóloga.**

Asesor.

Yo, **NIDIA DE JESUS GOEZ MORALES**, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado DESCRIPCION DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS producto de mi actividad académica para optar el título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.



Firma

Yo, **DOLORES RODRIGUEZ CRISMATT**, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado DESCRIPCION DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS producto de mi actividad académica para optar el título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dolores Rodriguez Crismatt', written in a cursive style. The signature is positioned above the word 'Firma'.

Firma

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D Y C. 26 de Abril 2010.

Al ALTÍSIMO DIOS por concederme su fortaleza y sabiduría para alcanzar esta meta.

A mi hijo Joel David González Rodríguez, por su espera, paciencia y apoyo.

A mi esposo William González, por brindarme su apoyo incondicional.

A mis amigos y compañeros de estudio que fueron de ayuda.

Dolores Rodríguez Crismatt.

Al Todo Poderoso primeramente por darme su fortaleza y sabiduría para  
alcanzar esta meta.

A mi Familia, por su comprensión y apoyo.

A mi novio por brindarme su apoyo incondicional.

A mis compañeros de trabajo y empresa por proporcionarme disponibilidad.

A mis amigos y compañeros de estudio que fueron de ayuda.

Nidia Goetz Morales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios damos gracias por su fortaleza, y sabiduría, al cuerpo de docentes de la Especialización de Gerencia de Talento humano de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por compartir sus conocimientos y experiencias que enriquecieron nuestra formación personal y profesional.

A la Doctora Yuli Fang Alandette, psicóloga y asesora de esta investigación por brindarnos los conocimientos metodológicos en la elaboración para la construcción de esta investigación.

Gratitud a la Doctora Maria Isabel Martínez Munar, por su apoyo en el suministro de información para la selección e interpretación del instrumento aplicado en esta investigación.

Nuestros agradecimientos a la Institución educativa San Lucas por permitir el desarrollo y culminación de esta investigación. A administrativos y docentes especialmente a la Licenciada YASMINY DEL SOCORRO GOMEZ CORONELL por brindarnos su colaboración.

## CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	12
1. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA	14
1.1. VISION	14
1.2. MISION	14
1.3. FILOSOFIA	14
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15
2. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. MARCO TEÓRICO	24
5. OBJETIVOS	38
5.1 OBJETIVO GENERAL	38
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	38
6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
7. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA VALORACION DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	43
7.1. COMUNICACIÓN	44
7.2. ESTILO DE LIDERAZGO	45
7.3. RELACIONES INTERPERSONALES	47
7. 4. CONDICIONES LABORALES	48
7.5. CAPACITACION Y DESARROLLO	50
7.6. RECONOCIMIENTO	51
7.7. SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL	53
7.8. AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES	54
7.9. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	55



8. CONCLUSIONES	57
9. PROPUESTA DE INTERVENCION	62
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

## INTRODUCCIÓN

En una cultura de calidad educativa, el capital humano es el principal recurso que tienen las instituciones educativas, para promover, desarrollar e implementar estrategia de mejora e innovación. Por lo anterior es importante fortalecer la cultura organizacional de tal forma que al empleado se le asegure un clima laboral en el cual haga factible su compromiso hacia la organización.

La comunidad educativa San Lucas es una Institución perteneciente al Distrito de Cartagena de Indias, ubicada en el barrio el Milagro calle Valencia con Bogotá. Desde el año 1978, ofrece servicio de educación formal en básica y media en el sector público en jornada diurna y nocturna, actualmente cuenta con 47 trabajadores distribuidos así: 8 Administrativos y 38 docentes. Es una Institución comprometida en la formación de personas competentes en lo cognitivo, social y afectivo, capaces de mejorar permanentemente su proyecto de vida en lo personal y social, para ello cuenta con un personal calificado, competente pedagógica y psicológicamente.

Al estar la institución educativa San Lucas comprometida en formar personas competentes en lo cognitivo, social y afectivo con valores humanos, fundamentada en una concepción socio afectiva del estudiante. Es necesario que se promueva al interior de ella un ambiente laboral abierto, proactivo, de comunicación continua, de apoyo mutuo, que permitan mantener un buen desempeño individual y organizacional.

Dada la necesidad que existe en la institución de describir el clima y cultura Organizacional y con ello definir un plan de intervención, como oportunidad de

mejorar el ambiente laboral de tal manera que favorezca en el fortalecimiento de los procesos administrativos y académicos de la Institución.

Es por ello que se diseñaron y ejecutaron actividades encaminadas a describir el clima y cultura organizacional en San Lucas es por ello que se aplicó un Instrumento que está conformado por nueve (9) variables, las cuales definen aquellos aspectos fundamentales de clima y cultura que pueden considerarse teóricamente como una unidad independiente de medida, las variables a evaluar en esta institución están acorde con las necesidades de la realidad organizacional y las características de los miembros; todas estas herramientas brindadas en la especialización de la gerencia del talento humano. Los Temas que aquí se abordaron son significativos y pertinentes en el proceso de formación del especialista.

Esta investigación busca describir la percepción que tienen los empleados de la institución educativa San Lucas sobre el clima y cultura de la organización.

## **1. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA**

### **1.1 VISION**

*Posicionarse en el año 2017 como líder en la promoción de estudiantes con una excelente formación en lo humano, lo académico y lo técnico.<sup>1</sup>*

### **1.2. MISION**

Es una Institución comprometida en la formación de personas competentes en lo cognitivo, social y afectivo, capaces de mejorar permanentemente su proyecto de vida en lo personal y social<sup>2</sup>

### **1.3. FILOSOFIA**

La institución Educativa San Lucas fundamenta su filosofía en una concepción humanista de los estudiantes y por ende reconoce su singularidad, su naturaleza corpórea, espiritual y su libertad responsable.

Acorde con esta concepción tendrá como finalidad formar personas competentes en lo cognitivo, social y afectivo con valores humanos y en sus principios de Luz, ciencia y saber.

---

<sup>1</sup> INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS

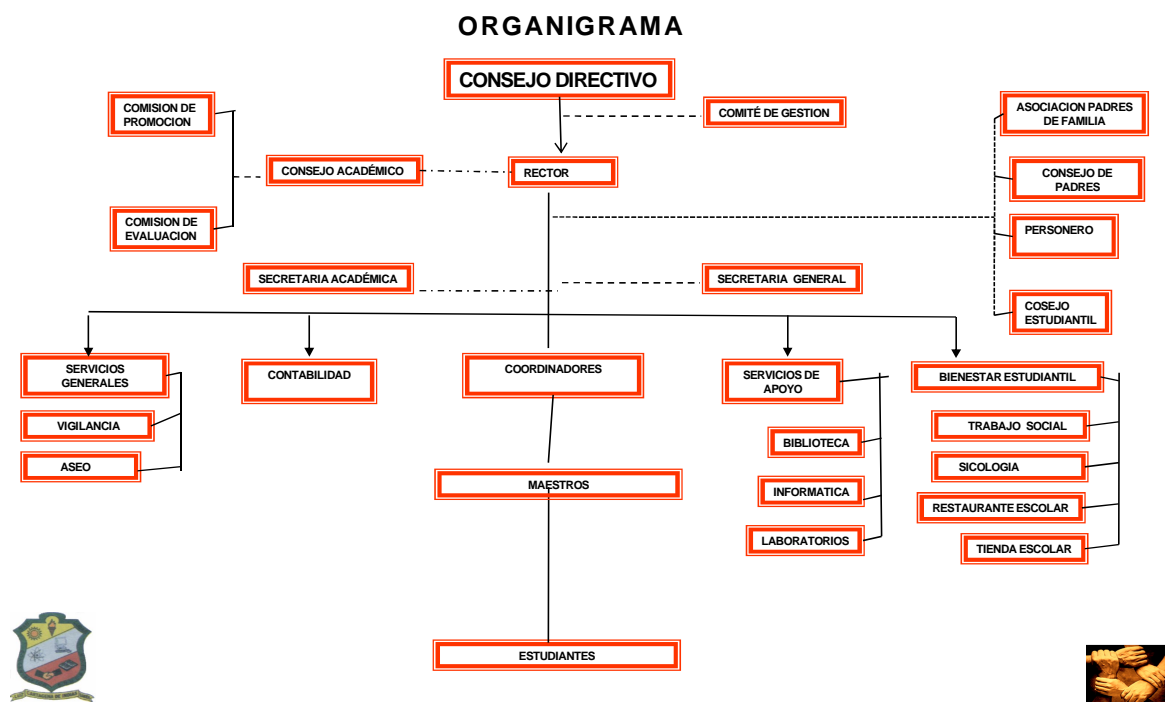
<sup>2</sup> INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS

Considera importante la relación existente entre el proceso educativo, la cultura y el estudiante como un todo, por lo tanto se centra en la persona, se basa en la sociedad y se orienta por la investigación.

La acción educativa se proyecta a la familia, teniendo en cuenta su comunidad, contexto social, cultural y económico, como integrante de la vida del estudiante.<sup>3</sup>

#### 1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Organigrama



**Fuente: Institución Educativa San Lucas**

<sup>3</sup> INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS

## **2. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La comunidad educativa San Lucas es una Institución perteneciente al Distrito de Cartagena de Indias, ubicada en el barrio el Milagro calle Valencia con Bogota. Desde el año 1978, ofrece servicio de educación formal en básica y media en el sector publico en jornada diurna y nocturna.

Según la Ley general de educación, Ley 115 del año 1994, fundamentada en la Constitución política colombiana, se entiende por educación en el sector publico, aquel proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, en su dignidad de sus derechos y sus deberes. Cumpliendo una función social acorde a las necesidades e intereses de las personas, familia y de la sociedad, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar y adultos.

La Institución Educativa San Lucas actualmente tiene 47 trabajadores distribuidos así: 1 rectora, 4 coordinadores, 3 administrativos, 1 orientador escolar y 38 docentes. Es una Institución comprometida en la formación de personas competentes en lo cognitivo, social y afectivo, capaces de mejorar

Permanentemente su proyecto de vida en lo personal y social, para ello cuenta con un personal calificado, competente pedagógica y psicológicamente.

Por otro lado en entrevista con el 10% de los docentes, manifestaron que hace dos años en la Institución se han presentado conflictos entre directivos y administrativos y ello ha generado malestares y quejas en la comunidad; Así mismo esos conflictos han repercutido en la falta de gestión por parte de directivos generando desorganización en los procesos académicos.

El 5% de los docentes y el 7% de los administrativos expresaron que el estilo de dirección es paternalista ya que en ciertas ocasiones las decisiones se toman desde la rectoría y no se tiene en cuenta la participación de otros estamentos que funcionan en la Institución.

Aludieron que los procesos de comunicación entre directivos, administrativos y docentes son débiles, por lo que le falta claridad y es inoportuna en la trasmisión de información interna, que esa comunicación es fraccionada e informal, es informal por la forma como se divulga, es decir en retazos generando un ambiente laboral tenso basado en rumores e inconformismo.

Considerando que la comunicación es el medio a través del cual las personas se vinculan para alcanzar una meta común, es importante que esta deba fluir adecuadamente para construir confianza y seguridad entre los miembros que pertenecen a la institución. Además la comunicación interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional.

Es de señalar que estudios realizados sobre comunicación organizacional plantean que los canales internos de comunicación en las organizaciones son extremadamente importantes para el cumplimiento de las tareas y de las metas de

la organización, y la dirección tiene la responsabilidad de dirigir los canales de comunicación interna y cumplir con esas tareas, de tal manera que se puedan dinamizar los procesos organizacionales para alcanzar la eficiencia y el alto rendimiento<sup>4</sup>.

Por otro lado, los encuestados manifestaron sentirse desmotivados hacia el trabajo académico y ello se evidenciaba en el incumplimiento de las tareas asignadas, requeridas en el proceso académico.

En cuanto al trabajo en equipo expresaron que muchas veces no se conseguían los resultados porque carecían de direccionamiento y por la falta de compromiso de docentes, ya que no asumían la disposición de reaprender y adaptarse al cambio.

Además señalaron que las relaciones interpersonales entre docentes y algunos administrativos están deterioradas, existe poca inclusión de los otros para liderar procesos académicos.

Según lo manifestado por directivos de la institución, el año anterior en el mes de octubre debido a las diversas quejas e inconformismos y conflictos entre administrativos y directivos, manifestaron que el clima y la cultura de la Institución en estos momentos es desfavorable y consideran que si no se rompen esquemas de actitud colectiva, de creencias erróneas compartidas durante mucho tiempo, es difícil construir academia. Además se consideró necesaria e importante la

---

<sup>4</sup> VARONA MADRID, Federico. *Comunicación estratégica interna*. San José, California, 1999.



evaluación de clima y cultura en la Institución Educativa San Lucas y así conocer cuales son los componentes o características del clima y cultura en la Institución Educativa San Lucas, que inciden en el ambiente laboral.

Recogiendo todo lo manifestado por los directivos, docentes y administrativos de la Institución San Lucas es importante señalar que existe la necesidad de describir el clima y cultura organizacional y con ello definir un plan de intervención, como oportunidad de mejorar el ambiente laboral en la Institución.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los componentes presentes en el clima y la cultura organizacional en la Institución Educativa San Lucas?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Las instituciones educativas se enfrentan a diversos retos que las llevan hoy en día a la necesidad de volverse más competitivas y descubrir las potencialidades y destacar las fortalezas y áreas de oportunidad que se tengan de tal forma que se puedan utilizar a favor de los fines que la institución haya definido para sí. Son varios factores los que influyen para que una institución educativa impacte en su efectividad, uno de ellos es el clima laboral, debido a que este se verá reflejado en el compromiso que muestre el personal en el trabajo y constituye así uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende éxito en la institución en la que se labora, garantizando de esta manera satisfacción en el componente fundamental de las instituciones que es el talento humano.

El estudio de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de interés en la psicología organizacional desde que se crearon las bases de la teoría de las relaciones humanas en los años 60, hoy se consideran un elemento estratégico clave para las organizaciones.

La cultura organizacional se estructurará sobre la base de las interacciones particulares que se establezcan entre personas en una organización. El proceso de formación de la cultura organizacional no se forma de manera accidental o espontánea, sino que sus cimientos se estructuraran cuando las personas que trabajan en ellas tienen que afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución.

“La cultura permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite”<sup>5</sup>

Si bien es cierto que la cultura organizacional es un concepto estratégico, este necesariamente ha de manifestarse, de manera efectiva a través del dinamismo de todos los integrantes, lo que se medirá en su desempeño.

Además propicia en un plano interno un ambiente laboral abierto, proactivo, de comunicación continua, disciplina, respeto mutuo, responsabilidad, confianza, solidaridad y valores compartidos.

Por otro lado la cultura tiene como prioridad promover la transición individual la sensibilización que llevaran a crear o fortalecer un sentimiento de pertenencia y luego con el involucramiento de la gente, se trabajará en la integración interna, teniéndose las bases para la creación de una integración organizacional.

El clima organizacional está determinado por las percepciones compartidas que tengan los empleados respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, de los elementos culturales; esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura de la organización.

---

<sup>5</sup> EQUIPO de Efectividad Organizacional, VIVIAN VELJAJIEK. Evaluación y Medición de Clima Organizacional

Por otro lado es de señalar que “un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. El impacto positivo conduciría a una alta productividad, satisfacción laboral e innovación. El impacto negativo generaría baja productividad, poca innovación e insatisfacción laboral”<sup>6</sup>.

Por lo anterior teniendo en cuenta la información arrojada en la entrevista que se realizó a los docentes y personal administrativo, en la institución educativa San Lucas; se comparten normas, políticas, proyectos, valores hábitos, actitudes, pensamientos, sentimientos que forman la cultura de la organización.

Al estar la institución educativa San Lucas comprometida en formar personas competentes en lo cognitivo, social y afectivo con valores humanos, fundamentada en una concepción socio afectiva del estudiante. Es necesario que se promueva al interior de ella un ambiente laboral abierto, proactivo, de comunicación continua, de apoyo mutuo, que permitan mantener un buen desempeño individual y organizacional.

Dada la necesidad que existe en la institución de describir el clima y cultura Organizacional y con ello definir un plan de intervención, como oportunidad de mejorar el ambiente laboral de tal manera que favorezca en el fortalecimiento de los procesos administrativos y académicos de la Institución.

---

<sup>6</sup> TORDECILLA Oscar Donato. Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral. Pág. .8.

Es por ello que se diseñaron y ejecutaron actividades encaminadas a describir el clima y cultura organizacional en San Lucas y se aplicó un Instrumento de medición que está conformado por ( 9) variables, las cuales definen aquellos aspectos fundamentales de clima y cultura que pueden considerarse teóricamente como una unidad independiente de medida, las variables a evaluar en esta institución están acorde con las necesidades de la realidad organizacional y las características de los miembros que la conforman, dichas variables son:

Comunicación, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones laborales, capacitación y desarrollo, reconocimiento, estabilidad laboral, autonomía y toma de decisiones e imagen organizacional.

Todas estas herramientas brindadas en la especialización de la gerencia del talento humano. Los Temas que aquí se abordaron son significativos y pertinentes en el proceso de formación del especialista ya que permitió fortalecer los conocimientos asimilados durante la especialización.

Esta investigación busca describir la percepción que tienen los empleados de la institución educativa San Lucas sobre el clima y cultura de la organización

#### **4. MARCO TEORICO**

La dinámica de las organizaciones actuales plantea una compleja red de relaciones en la que interactúan tantos aspectos culturales, propios de cada contexto, normas, estilos de conductas aceptadas y no se ven como aspectos individuales y de equipo (expectativas, temores, personalidad, motivaciones). Uno de los retos administrativos es que esa dinámica sea positiva y se oriente hacia la consolidación de los objetivos tanto operativos como estratégicos de la organización.

Para el trabajo investigativo se tienen como referencia, los siguientes constructos teóricos.

El estudio de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de interés en la psicología organizacional desde que se crearon las bases de la teoría de las relaciones humanas en los años 60, hoy se consideran un elemento estratégico clave para las organizaciones.

La cultura permite a los integrantes de las organizaciones ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsable se debe a que la cultura laboral se lo permite.

La cultura organizacional se estructurará sobre la base de las interacciones particulares que se establezcan entre personas en una organización. El proceso de formación de la cultura organizacional no se forma de manera accidental o espontánea, sino que sus cimientos se estructurarán cuando las personas que

trabajan en ellas tienen que afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución.

Según estudios sobre cultura organizacional plantea, que la “cultura organizacional es un sistema de valores, normas, percepciones, costumbres, motivaciones, canales y flujos de comunicación, estilos de liderazgo. Es decir todas las formas de interacción cotidiana en la organización que permiten entender el estilo de vida y de operación organizacional de los miembros que la integran”<sup>7</sup>.

Hoy se concibe cultura organizacional como el modelo por el cual se comunican o se hacen realidad los valores y principios organizacionales a través de maneras cotidianas de hacer las cosas dentro de la empresa, sustentada por el estilo de liderazgo.

Por otro lado otros teóricos plantean que se “requieren de unos elementos o factores determinantes para mantener la cultura organizacional tales como; estilos de dirección y liderazgo, claridad en principios, grado de autonomía, como el modelo de gestión del recurso humano, tipo de estructura, direccionamiento estratégico, sistemas de recompensa y reconocimiento”<sup>8</sup>.

Además plantea que es necesario reenfocar la estrategia hacia el cliente interno, a través de un programa sistemático direccionado intencionalmente a cambiar o replantear la cultura, para hacerla coherente con la estrategia.

---

<sup>7</sup> CHAPARRO CABALLERO. Cultura organizacional ( 1996 )

<sup>8</sup> SERNA. Administración de Recursos Humanos ( 1996)

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, debido a que esta es un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos en los miembros que componen la organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización, por el cual se comunican o se hacen realidad los valores y principios organizacionales a través de maneras cotidianas de hacer las cosas dentro de la empresa, sustentada por el estilo de liderazgo.

Por otro lado los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en los años 30.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo ( democrático y autoritario ) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes, frente a los diferentes tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmosferas sociales, planteando que el clima era mas fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

“El clima se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”<sup>9</sup>

El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su

---

<sup>9</sup> Hall Psicología de las Organizaciones. (1996)



productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

Según algunos autores, han dejado establecido que “el clima organizacional es una característica del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de las organizaciones. El clima laboral al igual que la satisfacción laboral, condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es quien determina en las personas “enraizamiento, arraigo y permanencia”<sup>10</sup>

Otros Investigadores plantearon una definición de Clima organizacional como “las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”<sup>11</sup>

Algunos estudiosos manifiestan que “el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como se perciben los miembros de la organización.”<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> BRUNET (1987) y CHIAVENTAO, Idalberto Gestión del Talento Humano.(1990)

<sup>11</sup> ROUSSEAU ( 1988 ) SCHNEIDER y REICHERS (1983 ). Clima Laboral

<sup>12</sup> BROS Y MOBERG (1990) Clima en las Organizaciones.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

En ese orden de ideas, se concibe el clima organizacional como un conjunto de percepciones compartidas acerca de la organización; resultante de la interacción entre las personas con sus (expectativas, ambiciones, personalidad y capacidades individuales) y la organización con sus (normas, procedimientos y costumbres, estilos de liderazgo y formas de hacer las cosas) el trabajador percibe lo que sucede en la organización de manera individual y esta percepción se va haciendo colectiva a través de los procesos de interacción y comunicación y se expresa en la actitud del trabajador hacia el trabajo que realiza.

Por otro lado la presente investigación se basó en un marco conceptual que a continuación se describe:

**Cultura Organizacional:** Se concibe como el modelo por el cual se comunican o se hacen realidad los valores y principios organizacionales a través de maneras cotidianas de hacer las cosas dentro de la empresa, sustentada por el estilo de liderazgo.

La cultura se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

- El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

Algunas de sus características son:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

**Clima Organizacional:** Se concibe como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por el empleado que se supone que influye en la conducta del empleado.

**Variables que se consideran en el concepto de Clima organizacional:**

- Ambiente Físico: Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas etc.
- Estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección etc.
- Ambiente Social: Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones etc.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

**Percepciones:** Según estudiosos la definen como “Proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los órganos de los sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad.”<sup>13</sup>

**Motivación:** Impulsos internos que tienen las personas en el ambiente laboral cerca de sus jefes y de su empresa.

**Comunicación Organizacional:** Proceso interno que tiene como propósito optimizar y dinamizar los procesos sociales y organizacionales para alcanzar la eficiencia y el alto rendimiento.

La comunicación estratégica interna es un proceso a través del cual las personas “ crean sentido “ mediante la dinámica del dialogo. La “creación se sentido” se

---

<sup>13</sup> HELLRIEGEL Y COLBS (1999 )Psicología organizacional

refiere a la forma de ver la realidad organizacional y de cambiarlas a través de un intercambio de ideas en el contexto de un dialogo democrático.

La comunicación es importante en el funcionamiento activo de cualquier organización y por ende genera satisfacción con el trabajo cuando se establecen adecuados canales de comunicación

“La comunicación es el sistema nervioso de las organizaciones”<sup>14</sup>, “es la fuerza que permite conectar sus puntos neuronales”<sup>15</sup> en una red de sentidos compartidos, de manera que convierta esa fuerza en energía motora para alcanzar el logro de sus objetivos y metas, para construir confianza y seguridad, para despertar y promover liderazgos, para articular toda la dinámica organizacional hacia el alto rendimiento<sup>16</sup>, entendido este último como la posibilidad de abrir espacios al conocimiento, a la innovación, a la participación y el aprendizaje, a la flexibilidad y la gestión por equipos con actores empoderados y conscientes de su papel en la organización.

**Compromiso organizacional:** Grado de identificación que logre la persona o el equipo con respecto a los objetivos establecidos por la empresa.

**Estilo de Liderazgo:** Hace referencia al proceso de dirigir, motivar e influir en las actividades de un grupo de personas con relación a tareas específicas de diversas maneras, con el fin de lograr objetivos organizacionales.

Para algunos investigadores el enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. “

---

<sup>14</sup> VARONA, Federico. Auditorías de la comunicación desde una perspectiva norteamericana. En: Dia-Logos de la Comunicación No.39, 1999.

<sup>15</sup> El concepto de puntos neuronales lo propone el autor del ensayo para ampliar la propuesta de Varona con respecto al sistema nervioso organizacional. En ese sentido, se parte de la premisa que existe una red de relaciones que está conectada por nodos, a partir de los cuales cada red neuronal se conecta con otra, y cada neurona se sostiene con otra. Se simula entonces la red de relaciones sociales en la organización con una perspectiva más dinámica y fisionómica.

<sup>16</sup> BOYETT, Joseph. Hablan los gurús. México: Norma, 1999.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.”<sup>17</sup>

- **El líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- **El líder participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a

---

<sup>17</sup> SALAZAR, Jesús. Liderazgos-estilos [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

**Relaciones Interpersonales:** Vínculos sociales que crean las personas a medida que interactúan. Para que las organizaciones sean más productivas debe predominar en el ambiente de trabajo relaciones armoniosas entre todo el personal, directivos, mandos medios y colaboradores.

**Condiciones de trabajo:** Es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, ambiente de trabajo, la salud y bienestar social. Este último es de suma importancia por que promueve la calidad de vida en el empleado y ayuda al desarrollo psicoafectivo y espiritual.

Las condiciones laborales en las que el trabajador se desempeña en su jornada laboral deben ser apropiadas para mantener un alto rendimiento y productividad.

**Reconocimiento:** Es el hecho que se aprecie lo que se considera un buen trabajo o una buena acción.

Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

**Imagen de la organización:** Se refiere a cómo se percibe una compañía.

“Efectivamente, la imagen no es otra cosa que el buen manejo de la comunicación, es conveniente hacer énfasis en que todo comunica, comunicamos con nuestros comportamientos y actitudes.

En la medida en que nos comunicamos de manera adecuada con todos aquellos públicos con los que llevamos relación estaremos generando una opinión favorable hacia nuestros productos y servicios, lo que nos llevará a generar mayores dividendos, entre todo el grupo de asociados.”<sup>18</sup>

**Salario y estabilidad Laboral:** “Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio.”<sup>19</sup>

Administrar adecuadamente la compensación tiene mucha importancia en la organización porque crea un clima de equidad interna en la organización,

---

<sup>18</sup> [www.mailxmail.com/cursos-organizacion-imagen/imagen-organizacion](http://www.mailxmail.com/cursos-organizacion-imagen/imagen-organizacion)

<sup>19</sup> Art 127 CST



mantiene una posición de competitividad externa, estimula niveles superiores de desempeño del personal, administrar el presupuesto de personal de la empresa.

Además el sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de retención.

**Capacitación y desarrollo:** La capacitación es una herramienta fundamental para la Gestión del Talento Humano, por que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su cargo. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Según algunos autores la definen como:

“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.”<sup>20</sup>

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> BLAKE, O La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones . 1997

<sup>21</sup> GORE, E. La educación en la Empresa. 1998

### **Requisitos para un Instrumento de Medición**

- **Confiabilidad:** Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados
- **Validez:** Grado en que el instrumento mide lo que pretende medir, se pueden tener datos sobre la validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo.
- **Validez de contenido:** Grado en que el instrumento es una representación válida del contenido que dice medir.
- **Validez de Criterio:** Grado en que el contenido del instrumento permite predecir de una forma válida los resultados de lo medido.
- **Validez de constructo:** Grado en que el contenido del instrumento se relaciona de manera válida con el marco teórico que lo sustenta.

### **. Instrumentos de Medición**

- Escalas Likert: Método desarrollado por Rensis Likert en 1932, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se les pide al sujeto asuma una posición.

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

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

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

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

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

En la presente investigación se utilizó un instrumento que permitió el análisis de nueve ( 9 ) variables, con sus respectivas dimensiones, atributos e ítems que definen aquellos aspectos fundamentales de clima y cultura que pueden considerarse teóricamente como una unidad independiente de medida, las variables a evaluar en esta institución están acorde con las necesidades de la realidad organizacional y las características de los miembros que la conforman.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir el clima y cultura organizacional en la Institución Educativa San Lucas, como oportunidad de contribuir al mejoramiento del ambiente laboral de los docentes y administrativos a través de la aplicación de un instrumento de evaluación.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Aplicar un instrumento de evaluación de clima y cultura organizacional que permitan hacer análisis de variables.
- Organizar y tabular la información recopilada en la aplicación del instrumento de evaluación de clima y cultura organizacional.
- Establecer una propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional de la institución.

## 6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación está enmarcada, bajo un diseño descriptivo apoyado en un instrumento el cual es la base para la comunicación entre la unidad investigativa y los consultantes, lo que permitió hacer la descripción del clima y cultura organizacional en la Institución Educativa San Lucas.

El diseño se sustenta, ya que el objetivo es el de indagar acerca de las percepciones que tienen los funcionarios del clima y la cultura en la Institución. La investigación se llevo a cabo en la Institución Educativa San Lucas, la cual se dedica al servicio educativo, la población o grupo en el que se realizó la investigación está ubicado en la Ciudad de Cartagena.

La población total es de 47 trabajadores en edades comprendidas entre los 30 y 60 años aproximadamente, para lo cual se seleccionó el 100% de la población Teniendo en cuenta que se trabajaran con las percepción de los empleados, Esta población está distribuida de la siguiente manera. Tabla 1.

Tabla 1. Población objeto de estudio

Área	Número de personas
Área administrativa	8
Docentes	39
Total	47

Fuente: Institución Educativa San Lucas.

En esta investigación se utilizó un instrumento diseñado por la Doctora Maria Isabel Martínez Munar, Psicóloga y consultora con experiencia en la aplicación de instrumentos de valoración de clima y cultura en empresas públicas y privadas. Después de revisar el instrumento con sus variables, dimensiones, atributos e ítems, se realizaron ajustes en algunos ítems de acuerdo a la población objeto de estudio en este caso Docentes y administrativos de Institución educativa.

Este instrumento está conformado por nueve (9) variables, las cuales definen aquellos aspectos fundamentales de clima y cultura que pueden considerarse teóricamente como una unidad independiente de medida, las variables a evaluar en esta institución están acorde con las necesidades de la realidad organizacional y las características de los miembros que la conforman, dichas variable son:

- Comunicación
- Estilo de liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Condiciones laborales
- Capacitación y desarrollo
- Reconocimiento
- Salario y estabilidad laboral
- Autonomía y toma de decisiones
- Imagen de la organización.

Cada variable está compuesta por dimensiones, que son formas teóricas en las que pueden manifestarse cada una de las variables establecidas.

A su vez las dimensiones se subdividen en atributos, que definen las características que deberían tener idealmente cada una de las dimensiones y por último este instrumento presenta una serie de ítems o afirmaciones, que equivale

a cada atributo convertido en afirmación y sobre el cual el empleado debe emitir un juicio de valor, constituyendo las reales evidencias de medición. ( Ver Anexo 1.)

Con base en los ítems establecidos para cada dimensión se elaboro el instrumento de recolección de información (ver Anexo 2.), compuesta por cincuenta (50) afirmaciones; esta encuesta registrar la percepción de docentes y administrativos que laboran en la institución educativa san Lucas. Se le brindó orientación sobre los aspectos teóricos del manejo del instrumento, las instrucciones son las mismas para todos, la aplicación del instrumento se realizó en la biblioteca de la Institución.

Para la calificación de la encuesta se utilizaron las siguientes categorías o criterios de calificación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutro
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Por otro lado la encuesta aplicada a los docentes y administrativos, fue tabulada y sistematizada mediante la herramienta del programa Excel, los resultados se expresan en términos de porcentajes. (Ver Anexo 3)

Para realizar el análisis de resultados se tuvieron en cuenta unos criterios descritos como : Critico, Disminuido, Aceptable, Adecuado y destacado los cuales se expresaron en porcentaje. (Ver Anexo 4). Estos criterios fueron el resultado de investigaciones y estudios realizados a organizaciones y producto de experiencias

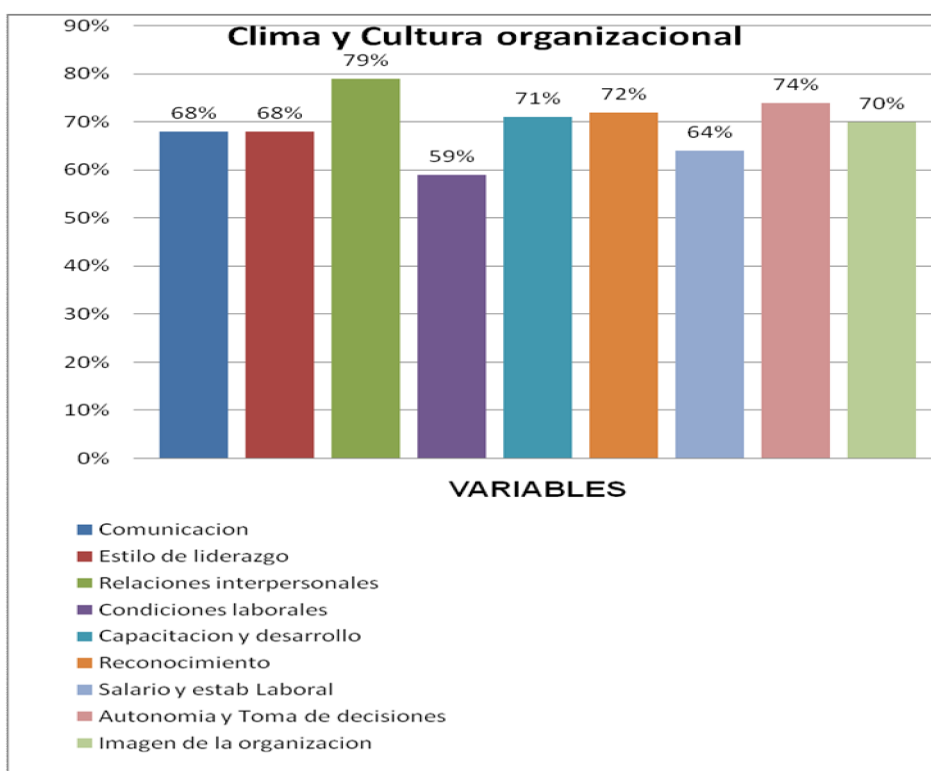
como consultora en área de clima y cultura organizacional de la Doctora Maria Isabel Martínez Munar.



## 7. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA VALORACION DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El análisis de resultado implicó determinar el promedio de todas las variables objeto de estudio para describir el clima y cultura organizacional de la institución educativa San Lucas.

**Grafico 1. Promedio de Variables Evaluadas**



**Fuente:** Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.

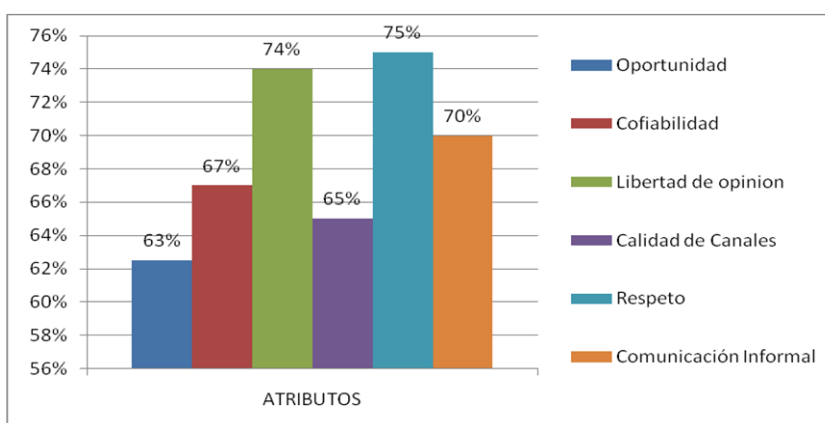
La variable con más alto porcentaje es relaciones interpersonales con un 79%, ubicándose en el criterio ADECUADO.

La variable con más bajo porcentaje es condiciones laborales con un porcentaje de 59%, ubicándose en el criterio DISMUNUIDO.

### 7.1. COMUNICACIÓN

Esta variable se evalúa a través de siete ( 7 ) afirmaciones , que los docentes y personal administrativo de la institución educativa san Lucas respondieron conforme a su percepción, a su vez estas afirmaciones están agrupadas en seis atributos: oportunidad, confiabilidad, calidez, calidad, respeto y comunicación informal.

**Grafico 2. . Atributos Variable Comunicación**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

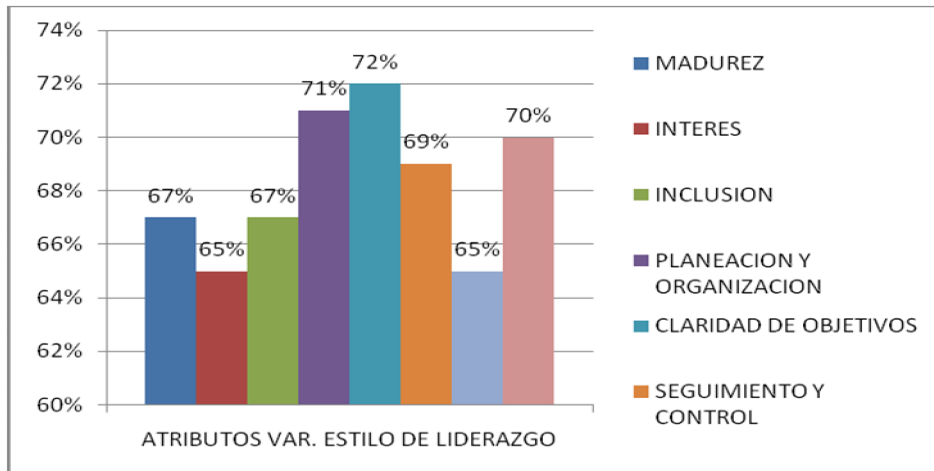
La variable comunicación en el promedio general, muestra un 68% ubicándose en criterio Aceptable por lo que no son percibidas por los empleados de manera negativa tampoco son percibidos como positivos, representan limitaciones para la motivación y el normal desempeño y requieren una intervención en el corto plazo, ya que pueden transformarse en una debilidad.

Asimismo la grafica expresa que los atributos, comunicación informal, libertad de opinión y respeto tienen porcentajes de 70%, 74% y 75% respectivamente, ubicándose en el criterio adecuado, indicando que la comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas, se puede opinar libremente y sin temor a ser censurado y la comunicación es respetuosa entre docentes y administrativos, estos atributos tienen posibilidad de mejoramiento y llegar a convertirse en fortalezas para la institución. Por otro lado los atributos oportunidad 63%, calidad de canales 65% y confiabilidad 67% se encuentran en el criterio aceptable, lo que indica que se recibe información oportuna sobre los cambios de métodos y procedimientos, se comunica de manera rápida, eficiente y confiable pero no son percibidas ni de manera positiva, ni de manera negativa, por docentes y administrativos, representando limitación para la motivación esto indica que debe intervenir rápidamente para que no se conviertan en debilidad.

## **7.2. ESTILO DE LIDERAZGO**

La variable estilo de liderazgo presenta ocho (8) afirmaciones las cuales pertenecen respectivamente a los atributos que se relacionan a continuación.

**Grafica 3. Atributos Variable Estilo de Liderazgo**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

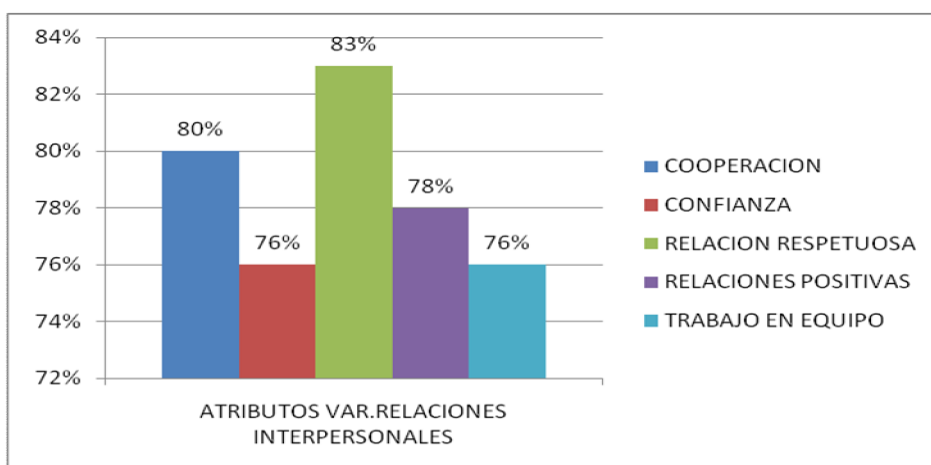
La variable Estilo de Liderazgo en el promedio general, muestra un 68% ubicándose en criterio ACEPTABLE por lo que no son percibidas por los empleados de manera negativa tampoco son percibidos como positivos, representan limitaciones para la motivación y el normal desempeño y requiere una intervención en el corto plazo, ya que pueden transformarse en una debilidad para la organización.

En esta grafica se observa el 72% para el atributo de Claridad de objetivos y un 71% para la planeación organizacional, ubicándose en el criterio adecuado estas puntuaciones permiten suponer , que en la Institución Educativa San Lucas los docentes y directivos tienen claridad de los objetivos organizacionales y realizan adecuada planeación Institucional.

Además muestra un 67% para los atributos de madurez e inclusión y receptividad, es decir que los docentes reconocen que los líderes en sus labores son coherentes y consistentes. Y un 65% en los atributos de interés y realimentación, esto permiten inferir que es necesario mantener un ambiente donde se manifieste la retroalimentación positiva del trabajo desempeñado.

### 7.3. RELACIONES INTERPERSONALES

**Grafico 4. Atributo Variable. Relaciones Interpersonales**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

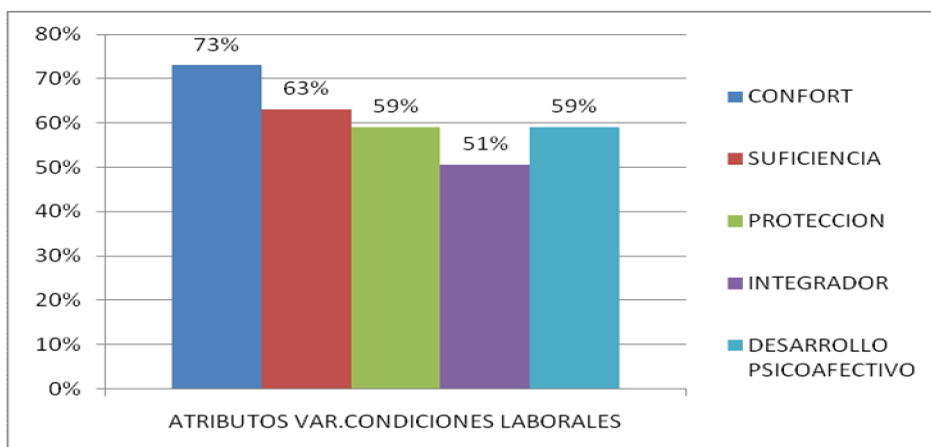
La Variable Relaciones Interpersonales el promedio general muestra el más alto porcentaje, el 79% se ubica en el criterio ADECUADO, cuyos atributos son percibidos por los empleados de manera positiva y con probabilidades de mejoramiento en el mediano plazo; aunque su intervención no es urgente es importante que la gerencia intente convertirlas en fortalezas para que impulsen el desarrollo de la organización. Por otro lado la grafica ilustra el 83% en el atributo

de relaciones personales y un 80% en el atributo de cooperación. Se evidencia que el personal mantiene adecuadas relaciones, basadas en la confianza y el respeto, en actitud de comprensión y apoyo que se da entre docente y administrativos. Continúa una puntuación del 78% para el atributo de relaciones positivas, lo cual indica que se sostienen unas relaciones cordiales, de armonía ante las figuras de autoridad como son los administrativos y el 76% percibe apoyo mutuo en el trabajo en equipo lo cual es representativo para la consecución del logro misional.

#### **7.4. CONDICIONES LABORALES**

La variable condiciones laborales presenta seis (6) afirmaciones las cuales fueron agrupadas en cinco (5) atributos que se detallan a continuación.

**Grafica 5. Atributos Variable. Condiciones Laborales**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

En el promedio general esta variable se visualiza con el porcentaje más bajo que es del 59%, ubicándose en el criterio disminuido, lo que nos indica que debe hacerse una intervención inmediata ya que representa obstáculos para el logro de resultados en la institución educativa San Lucas.

.

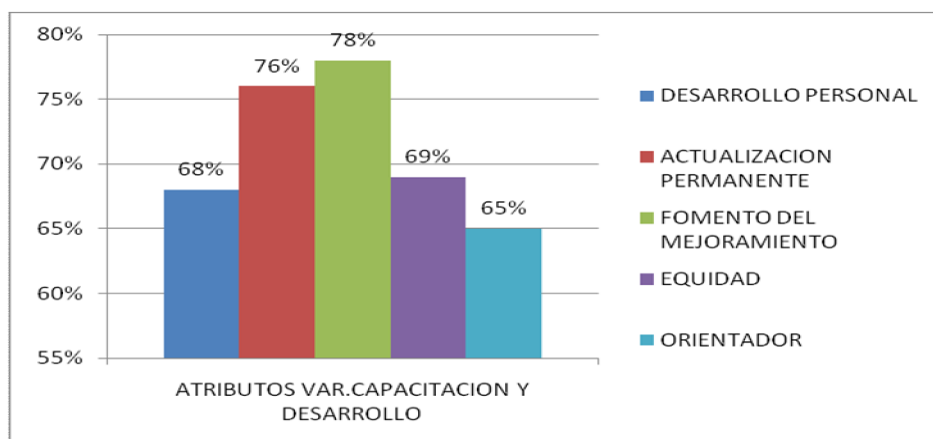
En esta grafica 5. se revelan las condiciones laborales de la institución percibida por los empleados de la institución.

Los atributos integrador con 51%, desarrollo psicoafectivo con 59%, y elementos de protección con 59%, expresan unos porcentajes que la ubican en el criterio disminuido requiere que se intervengan de manera inmediata en lo concerniente a bienestar social porque se puede inferir que están influyendo de manera negativa en la variable condiciones laborales de la institución educativa san Lucas. Además el atributo suficiencia que representa los elementos de trabajo con que cuentan los empleados para realizar su labor presenta un porcentaje del 63% , siendo percibido de manera aceptable por los empleados, este debe intervenir a corto plazo para que no se convierta en debilidad para la institución.

El atributo confort registra un porcentaje alto del 73% ubicándolo en el criterio adecuado, indicando que a pesar que la variable condiciones laborales de manera general está en criterio disminuido los empleados de la institución perciben las condiciones físicas (ventilación, iluminación etc. ) con satisfacción ya que la estructura física proporciona comodidad en los diferentes espacios, el lugar de trabajo es adecuado.

## 7.5. CAPACITACION Y DESARROLLO

**Grafico 6. Atributo Variable. Capacitación y Desarrollo**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

La variable capacitación y Desarrollo presenta un porcentaje del 71% en términos generales en la Institución Educativa san Lucas, ubicándose en el criterio ADECUADO, con posibilidad de mejorar en el mediano plazo y convertirse en fortaleza para la institución educativa.

Los atributos fomento del mejoramiento con 78%, actualización permanente con 76% son percibidos de manera positiva por los docentes y administrativos, debido a que la institución brinda a los empleados capacitación permanente y tienen la oportunidad de aplicarla en su labor diaria.

Los atributos orientador con el 65%, equidad con 65% y desarrollo personal con el 68% se ubican en el criterio aceptable, la institución brinda inducción, capacitación

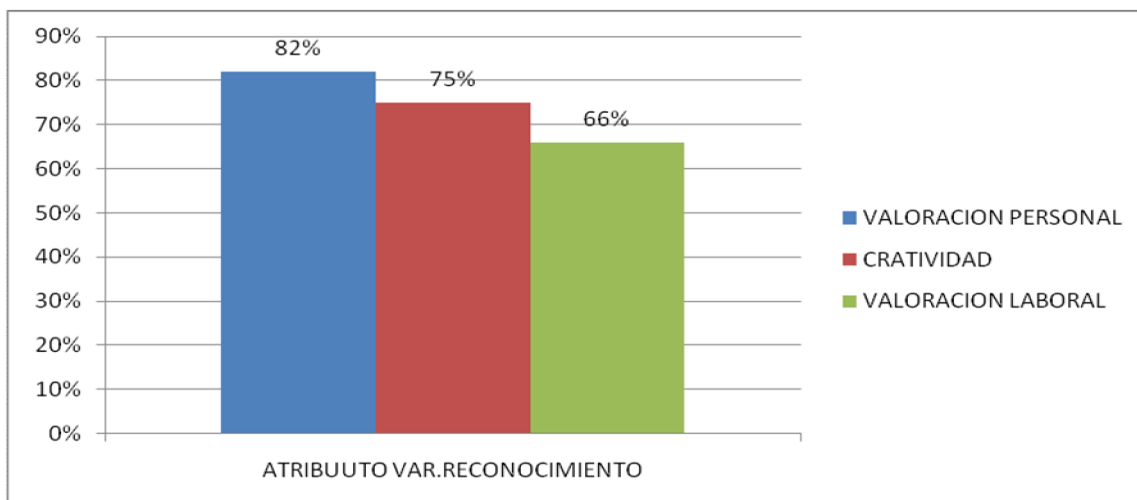


a los empleados de manera equitativa para su desarrollo personal, pero esta no es percibida por los trabajadores como factor motivador, por lo tanto debe intervenir en el corto plazo para que no se transforme en una debilidad.

## 7.6. RECONOCIMIENTO

La variable reconocimiento presenta cuatro (4) afirmaciones las cuales fueron agrupadas en tres (3) atributos que se detallan a continuación.

**Grafica 7. Atributos Variable. Reconocimiento.**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

La variable reconocimiento presentó un porcentaje del 72% ubicándose en el criterio ADECUADO, esta es percibida por los empleados de manera positiva con

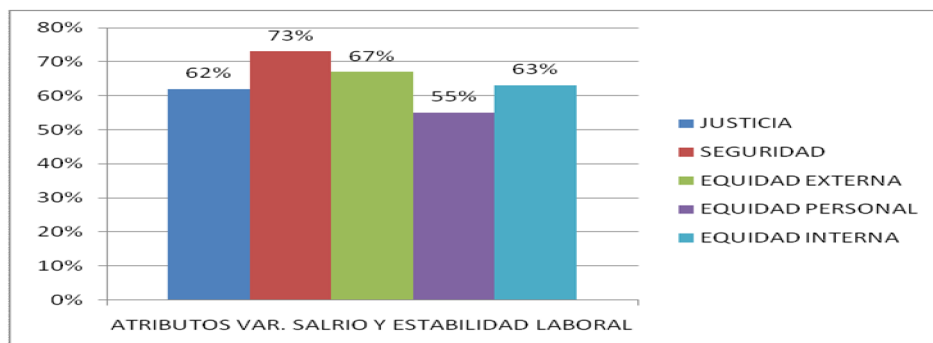
posibilidad de mejorar para así convertirse en fortaleza que contribuya al desarrollo de la institución educativa.

Dentro de sus atributos es de señalar Valoración personal con un porcentaje del 82 % ubicado en el criterio DESTACADO lo que refleja que los empleados perciben este atributo de manera muy positiva, es decir sienten que son importantes para la institución educativa San Lucas, esto hace que el comportamiento de los empleados estén enfocados al logro de los objetivos organizacionales.

El atributo creatividad presenta un 75%, por lo tanto esta en el criterio ADECUADO, es decir que en los empleados se fomenta el explorar nuevas áreas y ser creativo. Por otro lado el atributo valoración laboral con un 66% está en el criterio ACEPTABLE, esto indica que la institución reconoce los conocimientos, meritos y capacidades pero no son percibidos como factor motivador lo que requieren intervención para que no se conviertan en debilidad.

## 7.7. SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL

**Grafica 8. Atributos Variable. Salario y Estabilidad Laboral**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

La variable Salario y Estabilidad laboral presento un porcentaje del 64 % ubicándose en el criterio ACEPTABLE, requiere una intervención en el corto plazo porque es limitante para el buen desempeño en las labores y podría transformarse en debilidad.

El atributo equidad personal presenta el porcentaje de 55% el mas bajo en esta variable, ubicándose en el criterio DISMINUIDO, lo que indica que los empleados consideran que de acuerdo a sus capacidades y labor que desempeña el salario no es el adecuado, por lo tanto debe hacerse una intervención de manera inmediata por representar obstáculo para el logro de objetivos y metas institucionales.

Los atributos justicia, equidad externa y equidad interna, presentan 62%,63%,67% respectivamente ubicándose en el criterio ACEPTABLE, requieren ser intervenidos

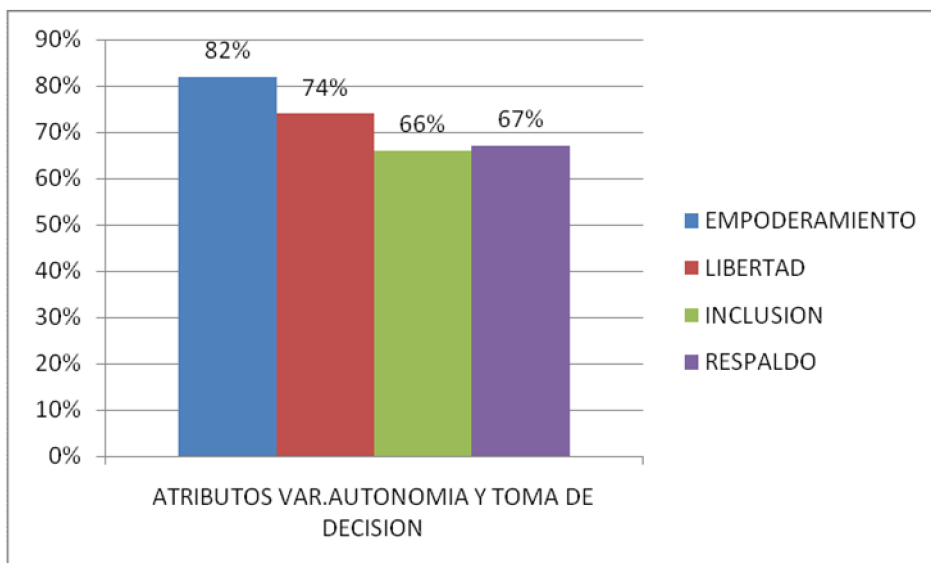
en un corto plazo para que no se conviertan en debilidad y no influyan en el normal desempeño de los empleados.

El atributo con mayor porcentaje para esta variable es el de seguridad con un 73%, con criterio ADECUADO los trabajados perciben que la empresa con la que laboran les ofrece condiciones de estabilidad y seguridad laboral.

### **7.8. AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIÓN**

La variable Autonomía y toma de decisión presenta cinco (5) afirmaciones las cuales fueron agrupadas en cuatro (4) atributos que se relacionan a continuación.

**Grafica 9. Atributos Variable. Autonomía y Toma de Decisión.**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

La variable Autonomía y Toma de Decisión registró un porcentaje de 74% con un criterio ADECUADO, es percibida por los empleados de manera positiva, para que impulse el desarrollo de la institución es importante convertirla en fortaleza.

Los atributos respaldo con 67% e inclusión con 66% están ubicados en el criterio ACEPTABLE, lo que indica que las decisiones tomadas por los empleados son respaldadas por los superiores, al igual que las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta.

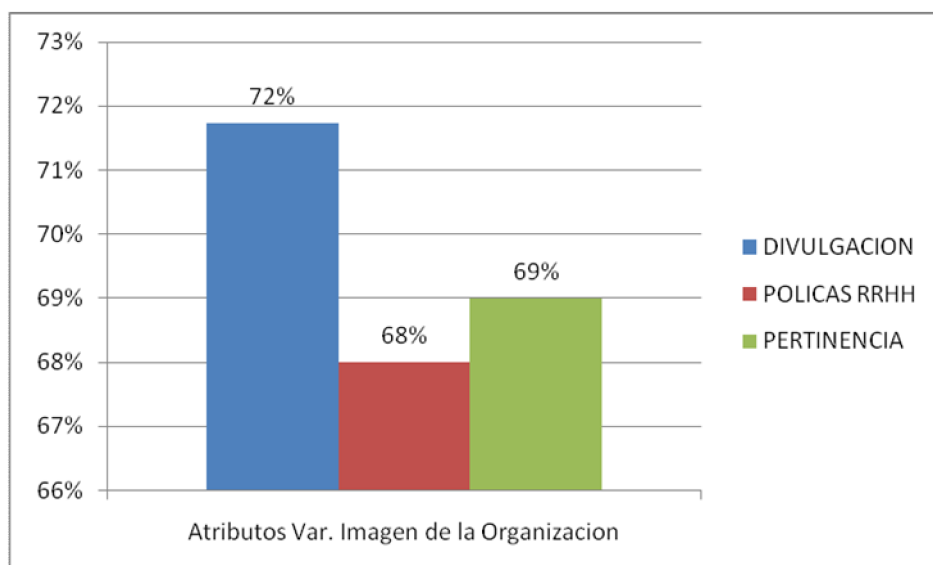
El atributo libertad con un porcentaje de 74% con un criterio de ADECUADO indica que los empleados de la institución educativa San Lucas pueden hacer cambios e innovaciones con libertad en su área de trabajo.

El atributo empoderamiento con el 82% registra un criterio de DESTACADO este atributo es el que registra mayor porcentaje en esta variable, esto se debe a que los empleados afirman que tienen autonomía necesaria para ejecutar sus responsabilidades y las conocen con claridad para el desempeño del cargo.

### **7.9. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

La variable Imagen de la organización presenta cinco (5) afirmaciones las cuales fueron agrupadas en tres (3) atributos que se relacionan a continuación

**. Grafica 10. Atributos Variable. Imagen de la Organización**



**Fuente: Instrumento de Valoración Clima y Cultura organizacional, Autora Maria Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

La variable Imagen de la organización registró un porcentaje del 70% ubicándose en el criterio ADECUADO, es decir esta variable es percibida por docentes y administrativos de la institución de manera favorable o positiva con posibilidad de mejoramiento y convertirse en fortaleza para la institución.

Los atributos pertinencia con 69% y Políticas de RRHH con 68% están en el criterio ACEPTABLE, es decir que los empleados perciben que la forma como se está administrando la institución educativa asegura su permanencia en el futuro además conocen políticas relacionadas con recursos humanos.

El atributo divulgación presenta un 72% con criterio ADECUADO, es decir que los objetivos, metas, políticas y plan estratégico general son conocidos por los empleados de la institución Educativa san Lucas.

## 8. CONCLUSIONES

El clima y la cultura organizacional están estrechamente ligados, ya que las percepciones que el trabajador tenga de la organización en cuanto a la comunicación, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, condiciones laborales, capacitación y desarrollo, reconocimiento, salario y estabilidad laboral, autonomía y toma de decisión e imagen de la organización, conducen a múltiples significados que dependen de todas las actividades e interacciones que se generan en el interior de la organización.

El clima y cultura organizacional de la institución educativa San Lucas evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela un porcentaje general del 69%, esto indica según el criterio de evaluación que el clima se encuentra de forma aceptable.

Por otro lado es de reiterar, que todas estas variables que fueron analizadas interactúan dinámicamente y así obtener resultados favorables para la organización. Es por ello que la comunicación como herramienta estratégica para la gestión, desde diferentes ángulos y como soporte que armoniza y optimiza procesos sociales propende al logro de objetivos misionales.

Todo esto indica que de mantenerse en la institución educativa San Lucas unos canales de comunicación abiertos, sin temor a la censura, manejo adecuado de las comunicaciones informales entre docentes y administrativos generaría beneficios para la organización, ya que contribuiría al logro misional y para los trabajadores claridad sobre la proyección en la organización.

En ese mismo orden de ideas motivar, dirigir, delegar, e influir hacia el cumplimiento de tareas, se constituye en insumo importante para la productividad individual y organizacional que puede ser percibidos favorables o de favorablemente por los empleados. No obstante el cuerpo administrativo de esta institución educativa conoce la misión, visión, políticas, filosofía y las percibe con claridad ya que existe una adecuada planeación y seguimiento institucional en el trabajo que realizan.

Teniendo en cuenta que para que, una organización sea más productiva es necesario mantener un ambiente de trabajo en donde existan relaciones armoniosas entre todo el personal que labora en ella. Es importante resaltar que en la Institución Educativa San Lucas se evidencia que existen adecuadas relaciones; basadas en la confianza, el respeto y en una actitud de comprensión y apoyo entre los empleados y relaciones positivas y armónicas para con el cuerpo directivo.

El éxito y el crecimiento de las organizaciones de hoy, depende cada vez mas del conocimiento, habilidades y destrezas de sus empleados. Es por ello que proporcionar permanentemente capacitación actualizada a la gente, conduciría a alcanzar ventaja competitiva, apoyado en las personas.

Toda organización al proporcionar una adecuada capacitación a sus empleados de acuerdo a las necesidades, le está brindando la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su cargo.



Esto indica que cuando una empresa refuerza la identificación del empleado a través del reconocimiento de logro individual y de equipo, el éxito obtenido en el desempeño laboral será motivado de forma continua

Es de señalar que los docentes y administrativos de la institución Educativa San Lucas reciben capacitación permanente por intermedio de la Secretaria de Educación Distrital. Pero hay que considerar que no existe equidad en cuanto a esta, porque se tienen en cuenta unas áreas más que otras.

Además el proceso de inducción y entrenamiento no se hace de la forma rigurosa como se debería realizar, se requiere mayor orientación al empleado al momento ingreso a la institución.

Es así como los docentes y administrativos sienten que son importantes para la institución, y el grado en que se sientan identificados con la organización marcará el compromiso que se tenga con la organización, esto hace que ellos se enfoquen al logro de los objetivos. Además hace que se fomente el explorar nuevas áreas y ser creativo.

Si bien es cierto que el clima organizacional no se ve ni se toca, pero que es percibido por los empleados, y se constituye en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para incrementar o disminuir su productividad o para encontrar punto de equilibrio. Es importante señalar que el clima influye en el desempeño de los trabajadores, ya que está ligado al grado de motivación del trabajador y a factores internos o externos del ambiente organizacional.

Una adecuada administración de la compensación es decir, la retribución que el empleado recibe por su labor tiene mucha importancia en la organización porque genera un clima de equidad interna en ella, mantiene una posición de competitividad externa, estimula niveles superiores de desempeño del personal, además permite administrar el presupuesto de personal de la empresa y tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de retención, es por ello que se hace necesario revisar la escala salarial actual de la institución Educativa San Lucas debido a que gran parte del personal de esta presenta insatisfacción en cuanto a su asignación salarial y consideran que de acuerdo a sus capacidades y labor desempeñada el salario no es el adecuado.

En este mismo orden de ideas las condiciones laborales en las que el trabajador se desempeña deben ser apropiadas para que su rendimiento y productividad no se vea afectado. Es por ello que en la institución educativa San Lucas los empleados muestran satisfacción en cuanto a instalaciones físicas, por contar con una estructura física que proporciona comodidad en los espacios y lugares de trabajo.

Por otro lado los empleados muestran insatisfacción en cuanto a la seguridad industrial e higiene del trabajo, y a las necesidades en lo concerniente a bienestar social, que no son atendidas; es decir son escasas las actividades que promueven la integración de los empleados, tales como jornadas recreativas y deportivas, celebración de fechas importantes etc. Todo esto ayuda al desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal de la institución Educativa San Lucas.

En cuanto a las decisiones tomadas por los administrativos y docentes, al igual que las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta por los superiores de una

manera aceptable, no en su totalidad, por lo tanto se debe mejorar para que no se convierta en debilidad para la organización. Así mismo los objetivos, metas, políticas y plan de mejoramiento estratégico son conocidos por lo empleados; y perciben que la forma como se está administrando en la Institución Educativa, se asegura la permanencia en el servicio educativo y con ello ubicarse en un contexto competitivo.

Al considerarse los aspectos anteriores puede resaltarse que la actitud que se logre desde la administración, afectará o beneficiará hacia todos los niveles de la organización.

Por consiguiente una de las conclusiones importantes en este trabajo, es señalar que el clima y la cultura organizacional están estrechamente ligados, ya que si se tiene en cuenta que la cultura son los valores, creencias, normas compartidas por los miembros que componen una organización y el clima tiene una incidencia directa en ella, ya que las percepciones que se tengan con respecto a esa organización determinan las conductas, valores que forman la cultura.

A demás el lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano, provee a las organizaciones de una útil herramienta con la cual logrará competitividad dentro del mercado en que se desenvuelva.

Finalmente se espera que los resultados que este trabajo presenta sean de utilidad informativa y correctiva, para proveer a la Institución Educativa San Lucas de herramientas que permitan favorecer un ambiente laboral agradable.

## **9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS**

Después de realizar el análisis y expresar los resultados del clima y cultura organizacional en la institución educativa San Lucas, perteneciente al Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, se encontraron oportunidades de mejoramiento que se traducen en un propuesta de intervención conducentes a mejorar, corregir y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

La propuesta incluye los resultados de esta investigación para cada una de las variables evaluadas por el instrumento.

Señalando la importancia del” clima organizacional en el éxito de las empresas y como éste. siendo evaluado permite determinar la debilidad y fortaleza de la organización” <sup>22</sup>y considerando el objetivo de las investigadoras para este estudio, de proveer a la institución educativa San Lucas herramientas necesarias para mejorar el clima, se hace necesario establecer una propuesta de intervención. mejorar el clima, se hace necesario establecer una propuesta de intervención.

Esta propuesta está basada en las variables que fueron evaluadas a través de la encuesta:

---

<sup>22</sup> DURAN. Mejores Empresas para trabajar. 2005

## 1. COMUNICACIÓN

- **OBJETIVO:** Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.
  
- **DIAGNÓSTICO:** La variable comunicación en el promedio general, muestra un 68% ubicándose en criterio Aceptable por lo que no son percibidas por los empleados de manera negativa tampoco son percibidos como positivos, representan limitaciones para la motivación y el normal desempeño y requieren una intervención en el corto plazo, ya que pueden transformarse en una debilidad.
  
- **ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN:**
  - Diseñar y ejecutar un programa estratégico comunicacional que permita mantener informado a los administrativos y docentes sobre la Institución y el trabajo que realiza.
  - Diseñar y actualizar publicaciones en un Boletín Informativo.
  - Evaluar la claridad y cantidad de la información recibida, a través de los diferentes canales de comunicación orales y escritos.
  - Promover un medio de opinión : Buzón de sugerencias
  - Promover y generar espacios dedicados exclusivamente a escuchar a administrativos y docentes acerca de las insatisfacciones que le genera el ambiente laboral.

- **PERSONAL OBJETIVO:** Personal docente y administrativo
  
- **RECURSOS:**
  - **Infraestructura:** Estructura física actual de la institución Educativa San Lucas.
  - **Materiales y Equipo:** Carteleras para cada área de circulación importante dentro de la institución educativa, tachuelas y cinta adhesiva para colocar publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias, un megáfono ubicado en lugar estratégico.
  - **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de los Coordinadores en la jornada de la mañana y la tarde. Para hacer publicaciones en el boletín informativo y dar anuncios de interés general a través del megafono.
  - **Tiempo estimado:** La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días y los anuncios por el megáfono deben darse a diario preferiblemente.
  
- **RESPONSABLE:** El coordinador de cada jornada, mañana y tarde, debe ser responsable que la información que se publique o se divulgue sea recibida por todo el personal docente. El personal directivo velará por mantener buenos canales de comunicación en la institución educativa.

## **2. ESTILO DE LIDERAZGO**

- **OBJETIVO:** Fortalecer la cultura de liderazgo y trabajo en equipo en la Institución, de manera eficiente.
- **DIAGNOSTICO:** La variable Estilo de Liderazgo en el promedio general, muestra un 68% ubicándose en criterio ACEPTABLE por lo que no son percibidas por los empleados de manera negativa tampoco son percibidos como positivos, representan limitaciones para la motivación y el normal desempeño y requiere una intervención en el corto plazo, ya que pueden transformarse en una debilidad para la organización.
- **ESTRATEGIA DE INTERVENCION:**
  - Motivar e incentivar a través de diversos escenarios la participación de los empleados, hacia trabajo en equipo
  - Generar tareas diferentes que requieran la integración con los demás
  - Delegar la responsabilidad de proyectos pedagógicos. .
  - Realizar jornadas de retroalimentación con los empleados con respecto a las metas y objetivos proyectados para un periodo determinado.
  - Capacitar a los lideres permanentemente
- **PERSONAL OBJETIVO:** Todos los empleados de la Institución.
- **RECURSOS**
  - Infraestructura: Sala de profesores, teatro, sala de biblioteca y otros espacios que se requieran de acuerdo a la actividad

- Materiales y Equipo: Todos aquellos materiales y equipos que normalmente se usan. Tales como computador, videobeam, documento impreso.
  - Personal: Se requiere de personal docente que lideren los proyectos pedagógicos, Personal idóneo para ofrecer capacitación en lo referente a liderazgo.
  - Tiempo estimado: para esta intervención se tendrá un tiempo estimado, para las responsabilidades asignadas, retroalimentaciones, capacitaciones como mínimo cada mes.
- RESPONSABLE: Coordinadores y será necesario el apoyo del consejo directivo.

### **3. RELACIONES INTERPERSONALES**

- OBJETIVO: Fortalecer el ambiente de relaciones armoniosas entre administrativos y docentes, reforzando la confianza, la cooperación, el respeto y el apoyo en el trabajo que se realiza. Para lograr mejor rendimiento profesional y personal.
- 
- DIAGNOSTICO: Los resultados de esta Variable en el promedio general muestra el más alto porcentaje, el 79% se ubica en el criterio ADECUADO, cuyos atributos son percibidos por los empleados de manera positiva y con probabilidades de mejoramiento en el mediano plazo; aunque su intervención no es urgente es importante que la gerencia intente convertirlas en fortalezas para que impulsen el desarrollo de la organización



- **ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN:**
  - Implementar actividades, como proyectos pedagógicos, que permitan mantener la dinámica de relaciones de armonía, apoyo mutuo y de cooperación.
- **PERSONAL OBJETIVO:** Cuerpo administrativo y docentes.
- **RECURSOS:**
  - Infraestructura: De acuerdo a los proyectos pedagógicos que se implementen, serán utilizados los espacios
  - Materiales y Equipos: Material impreso, videos, computadora, T. V. videobeam, carteleras, folletos
  - Personal: Docente y personal Administrativo.
  - Tiempo Estimado: Debe ser como mínimo cada dos meses, para que las relaciones interpersonales se mantengan.
- **RESPONSABLE:** Docentes y Administrativos.

#### **4. CONDICIONES LABORALES**

- **OBJETIVO:** Crear unas condiciones laborales optima, para que administrativos y docentes sientan satisfacción en el lugar de trabajo y ello favorezca en el mejoramiento del clima y la cultura organizacional en la Institución.
- **DIAGNOSTICO:** Los resultados de esta variable en el promedio general se visualiza con el porcentaje más bajo que es del 59%, ubicándose en el criterio DISMINUIDO, lo que nos indica que debe hacerse una intervención inmediata ya que representa obstáculos para el logro de resultados en la institución educativa San Lucas.

- **ESTRATEGIA DE INTERVENCION:**
  - Fomentar e implementar actividades como encuentros integradores para los empleados y sus familias
  - Promover actividades para el desarrollo psicoafectivo y espiritual de los empleados de la Institución, tales como: actividades recreativas, deportivas y espacios de reflexión.
  - Diseñar e implementar un programa de salud ocupacional, seguridad industrial e higiene del trabajo, para proteger la salud de los empleados
  - Evaluar, monitorear periódicamente el programa de salud ocupacional.
  
- **PERSONAL OBJETIVO:** Administrativos y docentes con sus familias.
  
- **RECURSOS:**
  - Infraestructura: De acuerdo a las actividades se tendrán en cuenta los diversos espacios tales como; aula multiple, sala de profesores, cancha deportiva, lugares campestres, centros recreativos.
  - Materiales y Equipos: Material impreso, videos, computadora, T. V. videobeam, carteleras, folletos, implementos deportivos.
  - Personal: Psicólogo, recreacionista, profesional en salud ocupacional, docentes y administrativos, terapeuta familiar.
  
  - Tiempo Estimado: Los tiempos deberán incluirse en el plan de mejoramiento Institucional que se diseña anualmente.
  
- **RESPONSABLE:** Docentes y Administrativos.

## 5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- **OBJETIVO:** Capacitar a administrativos y docentes de acuerdo a las necesidades profesionales y personales, que les permitan enfrentarse en mejores condiciones a sus tareas diarias. Incidiendo en niveles de motivaciones, productividad, integraciones y compromiso organizacional.
- **DIAGNOSTICO:** Los resultados que expresa esta variable en el promedio general es de un porcentaje del 71% , ubicándose en el criterio ADECUADO, con posibilidad de mejorar en el mediano plazo y convertirse en fortaleza para la institución educativa.
- **ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN:**
  - Diseñar un programa de capacitación anual con base en las necesidades de formación, por medio de un instrumento de diagnostico.
  - Incentivar a los empleados destacados por sus capacidades y meritos en el buen desempeño sus labores en un periodo determinado.
- **PERSONAL OBJETIVO:** Administrativos y docentes
- **RECURSOS.**
  - **Infraestructura:** Se recomienda los lugares con suficiente capacidad para albergar todo el personal que se va a capacitar, se tendrán en cuenta espacios tales como; aula múltiple, y sala de profesores.

- Materiales y Equipos: Material impreso, computadora, T. V. videobeam, carteleras, folletos.
  - Personal: Profesional en los distintos ejes temáticos que se requieran para la capacitación.
  - Tiempo Estimado: Se deben programar incentivos por la labor académica realizada, al personal docente y administrativo semestralmente, Hacer seguimiento y evaluación al programa de capacitación una vez al año.
- RESPONSABLE: Personal Administrativos

## **6. SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL.**

**La ley 909 de 2004**, la cual expide normas que regulan el empleo público en su artículo 5 establece la clasificación de los empleos de las entidades y organismos regidos por dicha ley. Los empleos son de carrera administrativas con excepción de los de elección popular, los de periodo fijo, los trabajadores oficiales y los de nombramiento y remoción.

Se define según el artículo 27 de la ley 909 de 2004, Carrera Administrativa como un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

**El decreto 2772 de 2005**, que establece funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos del orden nacional. En su artículo 16 contiene los requisitos por niveles jerárquicos y grados salariales. Los requisitos de estudios y de experiencia que se fijan en el presente decreto para cada uno de los grados salariales por cada nivel jerárquico, servirán de base para que los organismos y entidades a quienes se aplica este decreto elaboren sus manuales específicos de funciones y requisitos para los diferentes empleos que conforman la planta de personal.

- **ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN:**

En esta variable para su intervención registrarán los dos Decretos mencionados anteriormente, ya que los empleados que laboran en esta Institución son empleados públicos.

## BIBLIOGRAFÍA

BLAKE. O. La capacitación un Recurso Dinamizador de las Organizaciones. Ediciones. Macchi. Argentina. . 2 ediciones. 1997

CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 2003.

DENINSON D. Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia. Serie Empresarial Legis. 1991

DESSLER. G. Administración de Personal. 2. Edición. México. Pearson Educación.

ESCOBAR JHON Jr. Comunicación Organizacional de los objetivos estratégicos al sentido humano, Ensayo.2009.

GOMEZ Serna. Gestionar la estrategia interna. Documento Mimeografiado en la Especialización de gerencia del Talento Humano. 2009.

GORE. Ernesto. La Educación en la Empresa. Editorial Granica. 1998.

GULFO AYOLA, Bienvenida y Villadiego García Katia, Análisis y diagnostico del clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad. Trabajo de grado para optar el título de Especialista de Talento Humano. Universidad Tecnológica de Bolívar Cartagena, 2009.

HERNANDEZ. S. Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.1995.

LEY 909 CARRERA ADMINISTRATIVA .Congreso de Colombia .2004

NIEVES DE ALMEIDA, Psicología para Gerentes, Mc Grauw- Hill Interamericana Editores, México D.F 2000.

ROBBINS. S. P. Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Prentice Hall. México. 1998

VIVIAN ELJALEK & Asociado. Equipo de Consultaría y Efectividad Organizacional. 2009.

ANEXO 1

INSTRUMENTO PARA VALORAR EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
VCC -10

VARIABLE	DIMENSIONES	ATRIBUTOS		AFIRMACIONES
COMUNICACIÓN	DESCENDENTE	OPORTUNIDAD	1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo
			2	En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de forma rápida y eficiente
		CONFIABILIDAD	3	La empresa brinda información confiable para que el trabajo se realice efectivamente
	ASCENDENTE	LIBERTAD DE OPINION	4	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado
		CALIDAD DE CANALES	5	Los canales de comunicación con los líderes son suficientes y adecuados.
	HORIZONTAL	RESPECTO	6	La comunicación entre compañeros es respetuosa
			7	Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas
ESTILOS DE LIDERAZGO	CAPACIDAD PARA RELACIONARSE	MADUREZ	8	Los líderes muestran capacidad para controlar sus emociones negativas
		INTERES	9	Las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato
		INCLUSION	10	los líderes toman en cuenta la opinión y sugerencias de sus colaboradores
	CAPACIDAD	PLANEACION	11	los líderes son organizados y planean



	D PARA DIRIGIR EL TRABAJO	Y ORGANIZACIÓN		adecuadamente el trabajo
		CLARIDAD DE OBJETIVOS	12	Los lideres comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar
		SEGUIMIENTO Y CONTROL	13	los lideres hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren
		REALIMENTACION	14	Los lideres hacer realimentación oportuno sobre los resultados del trabajo y el desempeño
		TOMA DE DECISIONES	15	Los lideres toman decisiones oportunas y adecuadas
RELACIONES INTERPERSONALES	EN EL EQUIPO	COOPERACION	16	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación
		CONFIANZA	17	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto
		RELACION RESPETUOSA	18	La relación con mi jefe inmediato es cordial y respetuosa
	CON OTROS EQUIPOS	RELACIONES POSITIVAS	19	Me relaciono adecuadamente con personal de otras dependencias
		TRABAJO EN EQUIPO	20	Siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa
CONDICIONES LABORALES	CONDICIONES DE SEGURIDAD Y AMBIENTE DE TRABAJO	COMFORT	21	Las condiciones físicas (ventilación ruido, iluminación, Otros) del lugar de trabajo son adecuadas
		SUFICIENCIA	22	Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor
		PROTECCION	23	La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud.
	BIENESTA	INTEGRADOR	24	La empresa programa jornadas de

	R SOCIAL			integración para los funcionarios y sus familias	
			25	La empresa celebra fechas importantes para sus empleados	
		DESARROLLO PSICOAFECTIVO		26	La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal
CAPACITACION Y DESARROLLO	PERSONAL	DESARROLLO PERSONAL		27	He recibido capacitaciones pertinentes para mi desarrollo personal
	APLICADO AL TRABAJO	ACTUALIZACION PERMANENTE		28	La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente
		FOMENTO DEL MEJORAMIENTO		29	Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida a mi trabajo
		EQUIDAD		30	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa.
		ORIENTADOR		31	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo
		VALORACION PERSONAL	VALORACION PERSONAL		32
RECONOCIMIENTO	PERSONAL	CREATIVIDAD		33	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo
	VALORACION DEL TRABAJO	VALORACION LABORAL		34	La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacidades
				35	la empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados
SALARIO Y	ESTABILIDAD	JUSTICIA		36	En la empresa los ascensos son justos y con sanos criterios administrativos

ESTABILIDAD LABORAL		SEGURIDAD	37	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral
	EQUIDAD	EQUIDAD EXTERNA	38	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría en la empresa
		EQUIDAD PERSONAL	39	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño, el salario es el adecuado
		EQUIDAD INTERNA	40	Comparado con mis compañeros de igual formación y experiencia mi salario es justo
AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES	AUTONOMIA	EMPODERAMIENTO	41	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla
			42	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo
		LIBERTAD	43	Tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo
		INCLUSION	44	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores
	TOMA DE DECISIONES	RESPALDO	45	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe.
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	METAS Y OBJETIVOS	DIVULGACION	46	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución
			47	Conozco el plan estratégico general que tienen la empresa para el futuro.
			48	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos
	ESTRATEGIAS Y	POLITICAS DE RRHH	49	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos

	POLITICA S	PERTINENCIA	50	Considero que la forma como se esta administrando la empresa asegura su permanencia en el futuro
--	---------------	-------------	----	--

**Fuente Instrumento Valoración de Clima y Cultura, Autora Dra. María Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

## ANEXO 2

ENCUESTA DE VALORACION DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL						
<p>A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la cultura y el clima de trabajo de la empresa. Le solicitamos responder de acuerdo con su propia experiencia, siendo lo más sincero posible. Esta información es anónima, no es necesario que escriba su nombre:</p>						
<p><b>Para responder utilice los siguientes criterios:</b></p> <p> <b>1:</b> Totalmente en desacuerdo con la afirmación                      <b>2:</b> En desacuerdo con la afirmación  <b>3:</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo  <b>4:</b> De acuerdo con la afirmación    <b>5:</b> Totalmente de acuerdo con la afirmación         </p>						
N°	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
		TOTALM ENTE EN DESACU ERDO	EN DESAC UERDO	NEUT RO	DE ACUERD O	TOTAL MENTE DE ACUER DO
1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo					
2	En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de forma rápida y eficiente					
3	La empresa brinda información confiable para que el trabajo se realice efectivamente					

4	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado					
5	Los canales de comunicación con los líderes son suficientes y adecuados.					
6	La comunicación entre compañeros es respetuosa					
7	Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas					
8	Los líderes muestran capacidad para controlar sus emociones negativas					
9	Recibe retroalimentación periódica sobre el cumplimiento de sus funciones					
10	Los líderes toman en cuenta la opinión y sugerencias de sus colaboradores					
11	Los líderes son organizados y planean adecuadamente el trabajo					
12	Los líderes comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar					
13	Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren					
14	Los líderes hacen realimentación oportuna sobre					

	los resultados del trabajo y el desempeño					
15	Los líderes toman decisiones oportunas y adecuadas					
16	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación					
17	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto					
18	La relación con mi jefe inmediato es cordial y respetuosa					
19	Me relaciono adecuadamente con personal de otras dependencias					
20	Siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa					
21	Las condiciones físicas (ventilación ruido, iluminación, Otros) del lugar de trabajo son adecuadas					
22	Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor					
23	La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud.					

24	La empresa programa jornadas de integración para los funcionarios y sus familias					
25	La empresa celebra fechas importantes para sus empleados					
26	La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal					
27	He recibido capacitaciones pertinentes para mi desarrollo personal					
28	La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente					
29	Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida a mi trabajo					
30	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa.					
31	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo en esta empresa					
32	Siento que soy una persona importante para la empresa					
33	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo					



34	La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacidades					
35	la empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados					
36	En la empresa los ascensos son justos y con sanos criterios administrativos					
37	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral					
38	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría en la empresa					
39	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño, el salario es el adecuado					
40	Comparado con mis compañeros de igual formación y experiencia mi salario es justo					
41	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla					
42	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo					

43	Tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo					
44	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores					
45	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe.					
46	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución					
47	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos					
48	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos					
49	Considero que la forma como se esta administrando la empresa asegura su permanencia en el futuro					
50	Conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro.					

**Fuente Instrumento Valoración de Clima y Cultura, Autora Dra. María Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

### ANEXO 3.

<b>PROCESAMIENTO DE DATOS MEDICION DE CLIMA Y CULTURA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS</b>																
Í T E M	AFIRMACION	SUJETO														
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	7	%	8
1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo	4	80 %	4	80 %	5	10 0 %	3	60 %	1	20 %	5	10 0 %	3	60 %	5
2	En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de forma rápida y eficiente	4	80 %	4	80 %	5	10 0 %	2	40 %	2	40 %	4	80 %	4	80 %	4
3	La empresa brinda información confiable para que el trabajo se realice efectivamente	4	80 %	4	80 %	5	10 0 %	2	40 %	2	40 %	4	80 %	4	80 %	4
4	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado	5	10 0 %	4	80 %	5	10 0 %	2	40 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	5
5	Los canales de comunicación con los lideres son suficientes y adecuados.	4	80 %	3	60 %	3	60 %	2	40 %	3	60 %	4	80 %	4	80 %	5
6	La comunicación entre compañeros es respetuosa	4	80 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	5	10 0 %	4
7	Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas	4	80 %	4	80 %	2	40 %	3	60 %	3	60 %	4	80 %	4	80 %	4
8	Los lideres muestran capacidad para controla sus emociones negativas	4	80 %	4	80 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %	4	80 %	3	60 %	5
9	Recibe retroalimentación periódica sobre el cumplimiento de sus funciones	4	80 %	4	80 %	2	40 %	2	40 %	3	60 %	5	10 0 %	3	60 %	4
10	los lideres toman en cuenta la opinión y sugerencias de sus colaboradores	4	80 %	4	80 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	5	10 0 %	3	60 %	5
11	los lideres son organizados y planean adecuadamente el trabajo	4	80 %	4	80 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %	4	80 %	3	60 %	5
12	Los lideres comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar	4	80 %	4	80 %	5	10 0 %	2	40 %	3	60 %	4	80 %	3	60 %	4
13	los lideres hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren	3	60 %	4	80 %	3	60 %	2	40 %	3	60 %	4	80 %	3	60 %	5

14	Los líderes hacer realimentación oportuno sobre los resultados del trabajo y el desempeño	3	60 %	3	60 %	3	60 %	2	40 %	3	60 %	4	80 %	3	60 %	4
15	Los líderes toman decisiones oportunas y adecuadas	4	80 %	4	80 %	3	60 %	2	40 %	4	80 %	4	80 %	5	100 %	5

PROCESAMIENTO DE DATOS MEDICION DE CLIMA Y CULTURA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS																				
SUJETO																				
%	9	%	10	%	11	%	12	%	13	%	14	%	15	%	16	%	17	%	18	%
100 %	2	40 %	3	60 %	3	60 %	2	40 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	2	40 %	1	20 %	1	20 %
80 %	2	40 %	3	60 %	3	60 %	2	40 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	3	60 %	1	20 %	2	40 %
80 %	3	60 %	3	60 %	3	60 %	2	40 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	3	60 %	2	40 %	4	80 %
100 %	3	60 %	3	60 %	4	80 %	4	80 %	5	100 %	5	100 %	5	100 %	5	100 %	4	80 %	1	20 %
100 %	4	80 %	3	60 %	2	40 %	2	40 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	3	60 %	2	40 %	4	80 %
80 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %	1	20 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	4	80 %
80 %	2	40 %	3	60 %	4	80 %	1	20 %	4	80 %	1	20 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	4	80 %
100 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %	1	20 %	4	80 %	5	100 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	4	80 %
80 %	2	40 %	3	60 %	2	40 %	3	60 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	2	40 %	1	20 %	2	40 %
100 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %	2	40 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	3	60 %	2	40 %	4	80 %

%		%		%		%		%										%		%
10 0 %	4	8 0 %	3	6 0 %	3	6 0 %	2	4 0 %	5	10 0 %	4	80 %	4	80 %	3	60 %	4	8 0 %	4	8 0 %
80 %	4	8 0 %	3	6 0 %	4	8 0 %	3	6 0 %	5	10 0 %	2	40 %	4	80 %	3	60 %	4	8 0 %	4	8 0 %
10 0 %	4	8 0 %	3	6 0 %	3	6 0 %	2	4 0 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	2	40 %	2	4 0 %	4	8 0 %
80 %	3	6 0 %	3	6 0 %	3	6 0 %	3	6 0 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	2	40 %	1	2 0 %	4	8 0 %
10 0 %	3	6 0 %	3	6 0 %	3	6 0 %	3	6 0 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %	3	60 %	2	4 0 %	4	8 0 %

<b>PROCESAMIENTO DE DATOS MEDICION DE CLIMA Y CULTURA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS</b>																			
<b>SUJETO</b>																			
1 9	%	2 0	%	2 1	%	2 2	%	2 3	%	2 4	%	2 5	%	2 6	%	2 7	%	2 8	%
2	40 %	2	40 %	1	20 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %	3	60 %	3	60 %	3	60 %	4	80 %
2	40 %	1	0, 2	2	40 %	3	60 %	3	60 %	4	80 %	2	40 %	2	40 %	2	40 %	5	100 %
2	40 %	1	0, 2	2	0, 4	4	80 %	3	60 %	4	80 %	3	60 %	3	60 %	4	80 %	4	80 %
2	40 %	2	0, 4	2	0, 4	5	100 %	3	60 %	4	80 %	3	60 %	5	100 %	3	60 %	4	80 %
2	40 %	2	0, 4	2	0, 4	3	60 %	3	60 %	5	100 %	3	60 %	2	40 %	3	60 %	4	80 %
3	60 %	3	0, 6	4	0, 8	3	60 %	3	60 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %
3	60 %	2	0, 4	2	0, 4	2	40 %	4	80 %	4	80 %	3	60 %	4	80 %	4	80 %	4	80 %
3	60 %	2	0, 4	3	0, 6	2	40 %	3	60 %	3	60 %	3	60 %	5	100 %	4	80 %	4	80 %

3	60%	2	0,4	2	0,4	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%
2	40%	2	0,4	2	0,4	3	60%	4	80%	4	80%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%
3	60%	2	0,4	4	0,8	2	40%	4	80%	4	80%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%
3	60%	2	0,4	3	0,6	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	3	60%	4	80%	4	80%
3	60%	2	0,4	3	0,6	3	60%	4	80%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%
3	60%	2	0,4	3	0,6	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%
3	60%	2	0,4	2	0,4	2	40%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%

PROCESAMIENTO DE DATOS MEDICION DE CLIMA Y CULTURA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS																		
SUJETO																		
29	%	30	%	31	%	32	%	33	%	34	%	35	%	36	%	37	%	38
3	60%	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	3	60%	3
2	40%	4	80%	4	80%	5	100%	2	40%	2	40%	3	60%	3	60%	3	60%	4
3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4
2	40%	5	100%	5	100%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4
2	40%	4	80%	4	80%	5	100%	3	60%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3
2	40%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4
2	40%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4
3	60%	5	100%	4	80%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	1	20%	4
3	60%	4	80%	2	40%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	4	80%	3

2	40%	5	100%	4	80%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	1	20%	4
3	60%	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	5	100%	3
3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	4
3	60%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	4
3	60%	3	60%	2	40%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	5	100%	3
3	60%	4	80%	3	60%	5	100%	4	80%	4	80%	3	60%	3	60%	5	100%	3

<b>PROCESAMIENTO DE DATOS MEDICION DE CLIMA Y CULTURA INSTITUCION EDUCATIVA SAN LUCAS</b>																		
<b>SUJETO</b>																		
<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>
<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
60%	3	60%	4	80%	4	80%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%
80%	3	60%	4	80%	2	40%	5	100%	3	60%	2	40%	2	40%	2	40%	2	40%
80%	4	80%	4	80%	2	40%	4	80%	2	40%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%
80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	2	40%	3	60%	3	60%	2	40%
60%	3	60%	4	80%	4	80%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%
80%	4	80%	4	80%	2	40%	4	80%	3	60%	5	100%	5	100%	5	100%	4	80%
80%	2	40%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%
80%	3	60%	4	80%	2	40%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%
60%	2	40%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%
80%	3	60%	4	80%	2	40%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%

60%	4	80%	4	80%	2	40%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%
80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%
80%	3	60%	4	80%	4	80%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%
60%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%
60%	4	80%	3	60%	4	80%	5	100%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	2	40%

### RESULTADOS

ITEM	PROMEDIO	ITEM	PROMEDIO	ITEM	PROMEDIO
1	66%	21	73%	40	63%
2	59%	22	63%	41	77%
3	67%	23	59%	42	86%
4	74%	24	46%	43	74%
5	65%	25	55%	44	66%
6	75%	26	59%	45	67%
7	70%	27	68%	46	82%
8	67%	28	76%	47	64%
9	65%	29	78%	48	68%
10	67%	30	69%	49	69%
11	71%	31	65%	50	69%
12	72%	32	82%		
13	69%	33	75%		
14	65%	34	71%		



15	70%	35	61%		
17	76%	36	62%		
18	83%	37	73%		
19	78%	38	67%		
20	76%	39	55%		

**Fuente Instrumento Valoración de Clima y Cultura,  
 Autora Dra. María Isabel Martínez Munar.  
 Aplicado en la institución Educativa San Lucas.**

#### ANEXO 4.

#### CRITERIOS PARA VALORACION CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

<b>CRITICO</b>	<b>DISMINUIDO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>ADECUADO</b>	<b>DESTACADO</b>
1-49 %	50-59 %	60-69 %	70-84 %	85-100 %
<p><i>Se ubican aquí las variables o atributos que son percibidos por los empleados de manera muy negativa y que requieren de una atención urgente por parte de la Gerencia ya que impiden el logro de los resultados</i></p>	<p><i>Se ubican en este rango, las variables o atributos que son percibidos por los empleados de manera negativa, cuya intervención debe hacerse de inmediato ya que representan obstáculos importantes para el logro de los resultados.</i></p>	<p><i>Se ubican en este rango las variables o atributos que si bien no son percibidas por los empleados de manera negativa tampoco son percibidos como positivos, representan limitaciones para la motivación y el normal desempeño y requieren una intervención en el corto plazo, ya que</i></p>	<p><i>Se ubican en este rango las variables o atributos que son percibidos por los empleados de manera positiva y con posibilidades de mejoramiento en el mediano plazo; aunque su intervención no es urgente, es importante que la gerencia</i></p>	<p><i>Se ubican en este rango las variables o atributos que son percibidos por los empleados de manera muy positiva y representan los motores que impulsan el comportamiento de las personas hacia el logro de los objetivos de la organización. La gerencia debe trabajar permanentemente para que continúen siendo calificados de esta manera, ya que permiten</i></p>

		<i>fácilmente pueden transformarse en una debilidad</i>	<i>intente convertirlas en fortalezas para que impulsen el desarrollo de la organización.</i>	<i>apalancar los procesos de cambio.</i>
--	--	---	---	--

**Fuente** Instrumento Valoración de Clima y Cultura, Autora Dra. María Isabel Martínez Munar. Aplicado en la institución Educativa San Lucas.

**ANEXO 5.**  
**FOTOGRAFIAS**

**Foto 1. Entrada Principal Institución Educativa San Lucas**



**Fuente: Material Suministrado por la Institución Educativa**

**Foto2. .Capacitación a Docentes Institución educativa San Lucas**



**Fuente: Material Suministrado por la Institución Educativa**

**Foto 3. Aplicación del instrumento al Personal Docente y Administrativo**



**Fuente: Material Suministrado por la Institución Educativa**

**Foto 4. Trabajo en Equipo personal administrativo**



**Fuente: Material Suministrado por la Institución Educativa**



**Foto 5. Trabajo en Equipo Docentes de la Institución.**



**Fuente: Material Suministrado por la Institución Educativa**

**Foto 6. Reunión Concejo directivo**



**Fuente: Material Suministrado por la Institución Educativa**

