

**EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE BASICA
PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BERTHA SUTTNER DE LA
CIUDAD DE CARTAGENA**

**LUIS ARIEL AGUILAR PUELLO
LUIS OBET MARTINEZ BARRIOS**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T. y C.**

2012

**EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE
BASICA PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BERTHA
SUTTNER DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**LUIS ARIEL AGUILAR PUELLO
LUIS OBET MARTINEZ BARRIOS**

**Trabajo Integrador presentado como requisito para optar el título
de Especialistas en Gerencia del Talento Humano en calidad
universitaria**

ASESORA: DOCTORA MARIA BERNARDA ZAPATA BALLESTA

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T. y C.

2012

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1. OBJETIVOS..... | 6 |
| 1.1 OBJETIVO GENERAL..... | 6 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS..... | 7 |
| 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCION EDUCATIVA BERTHA SUTTNER..... | 8 |
| 2.1 RESEÑA HISTORICA..... | 8 |
| 2.2 VISIÓN..... | 9 |
| 2.3 MISIÓN..... | 9 |
| 2.4 VALORES CORPORATIVOS..... | 10 |
| 2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 11 |
| 2.6 GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONA...L..... | 12 |
| 3. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA..... | 15 |
| 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 15 |
| 3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 16 |
| 3.3 FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS..... | 16 |
| 3.4. METODOLOGIA..... | 16 |

| | |
|---|----|
| 3.4.1 TIPO DE INVESTIGACION..... | 17 |
| 3.4.2 MUESTRA..... | 17 |
| 3.4.3 FUENTE DE INFORMACION..... | 18 |
| 3.4.4 RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 18 |
| 4. MARCO TEORICO..... | 19 |
| 4.1 MARCO CONCEPTUAL..... | 21 |
| 4.2 MARCO HISTORICO O REFERENCIAL..... | 23 |
| 5. EJEMPLO DE COMO SE TABULO EL COMPONENTE DE COMUNICACIÓN..... | 25 |
| 6. ANALISIS DE RESULTADO..... | 26 |
| 7.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 33 |
| 8. BIBLIOGRAFIA..... | 37 |
| 9. ANEXOS..... | 39 |
| ANEXO 1 TABULACION DE LA HERRAMIENTA..... | 39 |
| ANEXO 2 PRUEBA MB CONSULTING..... | 42 |

INTRODUCCION:

La institución educativa Bertha Suttner es una comunidad de formación y aprendizaje, que presta su servicio educativo a la población más vulnerable de Nelson Mandela y Villa hermosa; su propósito “mejorar la calidad de vida de las personas menos favorecidas, basados en una pedagogía del amor que considera que con amor, el estudiante aprende mejor y se convierte en ejemplo para otros, como nos enseñó nuestro señor Jesucristo. Para el logro de tan encomiable esta organización debe alcanzar altos niveles de rendimiento, adecuadas relaciones interpersonales y una asimilación de los postulados de la organización en ese orden de días el clima organización y su medición se convierte en una herramienta para el diseño y ejecución de planes de mejoramiento que faciliten alcanzar las metas organizacionales propuestas.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL:

Evaluar el clima organizacional en la jornada de la mañana correspondiente a la básica primaria de la institución educativa Bertha Suttner de la ciudad de Cartagena.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar las variables que inciden en el clima laboral en el personal de básica primaria de la IEBS.
- Aplicar la encuesta de medición de clima organización con el objetivo de describir las variables que inciden en el clima organizacional del personal docente y administrativo.
- Proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional de la institución educativa.

2. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA:

2.1. RESEÑA HISTORICA:

La institución Educativa Bertha Suttner surgió en el barrio Nelson Mandela en un momento en que la comunidad vulnerable por su condición desplazada se encontraba en la búsqueda de mejores oportunidades, los índices de analfabetismo y desescolarización eran demasiado altos y no contaban con espacios educativos adecuados y suficientes.

En 1967 sólo existía en la amplia zona de Mamonal las escuelas rurales de Membrillal y Arroz Barato, entre 1968 y 1980 se crearon y ampliaron escuelas primarias en Arroz Barato, Membrillal, Henequén y la Unitaria de Policarpa Salavarrieta.

En 1983 ante la Secretaría de Educación de Bolívar se crea el bachillerato nocturno en Arroz Barato debido a que los alumnos egresados de las escuelas primarias de la zona en su gran mayoría superaban la edad aceptable para ingresar a colegios de bachillerato de la ciudad y persistían las dificultades de transporte.

Fueron necesarios cuatro años de incontables gestiones hasta que en 1987 la Hermana Elfride Jackerman consigue con el Gobernador de Bolívar de esa época Dr Ramón del Castillo y del entonces secretario de Educación Distrital Armando Villega la creación de un colegio en la jornada de la tarde, matriculándose el 16 de Enero de 1987, 62 alumnos para grado 6°, los cuales empezaron clases el 2 de febrero en un aula prestada en la escuela Hijos del Agricultor. Finalmente se extienden a la zona de Membrillal, Arroz Barato y

Nelson Mandela construyendo con mucho esfuerzo las instituciones educativas Bertha Suttner, Bernardo Foegen y dos Jardines.

Comenzaron como pequeñas escuelitas improvisadas y de sencilla infraestructura, después de cierto tiempo la Hna. Elfride Jackerman consiguió los terrenos y recursos”, con su eficiente e incansable gestión para la construcción de la infraestructura de lo que hoy es la fundación “El Divino Sembrador” que corresponde a dos instituciones educativas Bertha Suttner y Bernardo Foguen y 2 preescolares que benefician a un gran número de estudiantes desde el nivel preescolar hasta el nivel de media técnica.

En el momento actual la IEBS se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional, recién se está consolidando el departamento de recursos Humanos, situación que ha generado expectativas entre las directivas y el personal docente y administrativo de la Institución.

2.2 VISION:

La institución se proyecta para el año 2015 como una institución líder en el ámbito educativo del sector, reconocida por ser formadores de ciudadanos emprendedores sobresalientes en diferentes sectores de la industria y el comercio competentes en el manejo de las TIC y el inglés, caracterizados por valores cristianos, éticos y morales que le faciliten ser protagonistas de su propio desarrollo y participar activamente en la transformación social de su entorno.

2.3 MISION:

La institución educativa Bertha Suttner presta un servicio educativo y comunitario con el propósito de brindar una formación integral en los niveles de preescolar, básica y media técnica, a los niños, niñas y jóvenes de los barrios Nelson

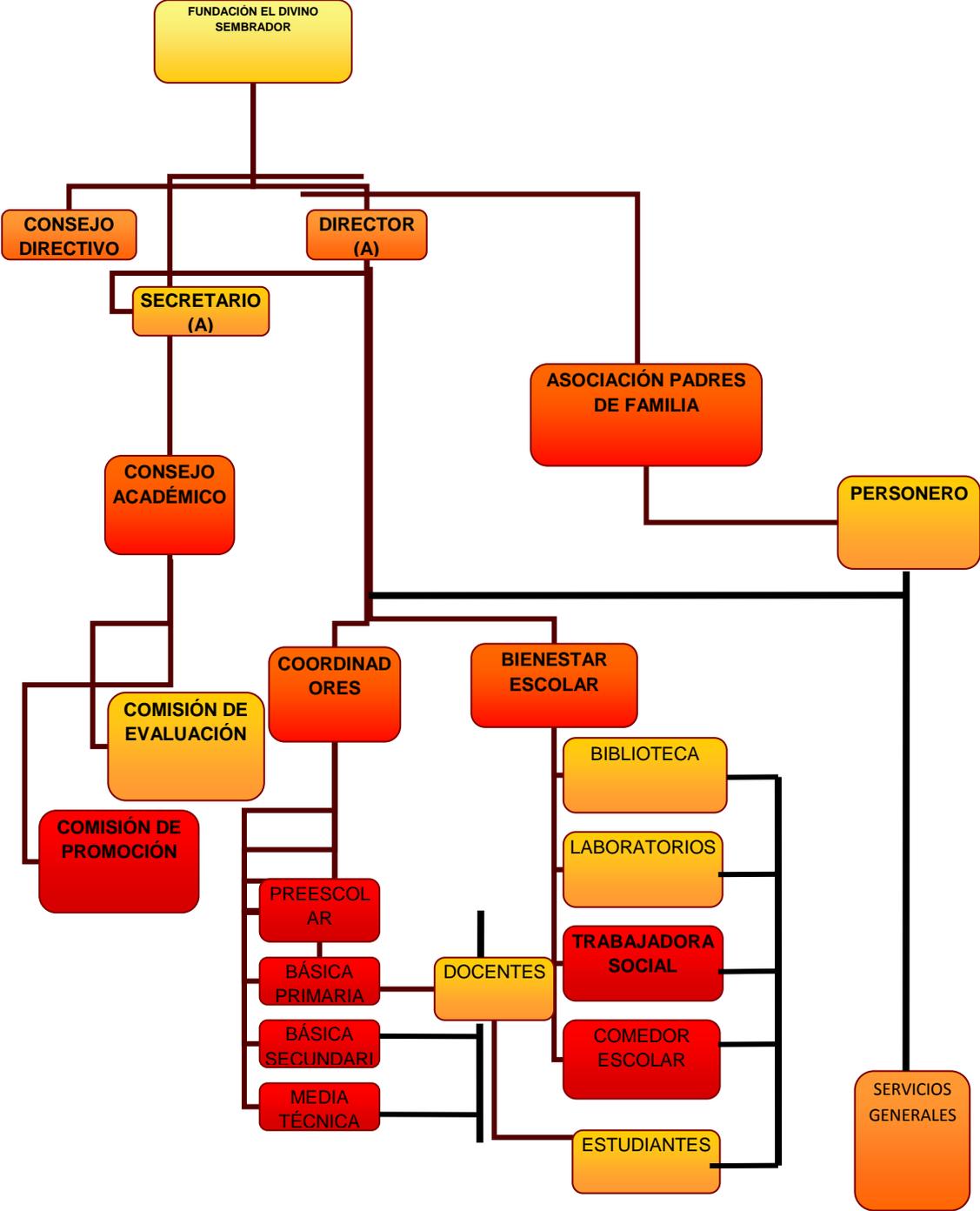
Mándela y Villa Hermosa, Facilitando herramientas para el emprendimiento, la competitividad y la productividad basados en la fe católica y los principios Franciscanos

2.4 VALORES CORPORATIVOS:

La institución educativa Bertha Suttner se fundamenta en los valores de amor, la justicia, la paz y el perdón; propios de la fe cristiana católica y del vivir franciscano, con la finalidad de educar y formar integralmente a la comunidad educativa para que crezcan cada día como personas, alimentando su dimensión corporal, espiritual, psicológica, intelectual, laboral y social.

Desde esta perspectiva se asume al estudiante como un instrumento de paz y bien, amantes de la naturaleza y defensores de los derechos humanos, de esta manera, preparados para afrontar los retos que nos presentan los tiempos modernos y ser útiles a la familia como célula primordial de la sociedad y primera escuela de formación.

2.5 ORGANIGRAMA INSTITUCION EDUCATIVA BERTHA SUTTNER



2.5 GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IEBS

En el Proyecto Educativo Institucional del año 2011 quedo consignado que: La organización institucional en Bertha Suttner, se basa en unas relaciones armónicas de convivencia y paz entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. Consideramos y aceptamos que la buena marcha de nuestro proceso depende en gran medida de las relaciones interpersonales que se generan en el plantel.

En el mismo documento (PEI) se expresa que las personas son seres sociales llamados a vivir en comunión y participación, de ahí que nuestros procesos formativos deban darse en un ambiente que ayude a cada uno a comprender su papel en el contexto al que pertenecen.

Con sentido de responsabilidad cada uno de las personas debe ir madurando progresivamente y desarrollando valores como la reconciliación, la solidaridad, la fraternidad, la honestidad y la creatividad que optimice la capacidad de diálogo y la apertura a los demás.

Las dimensiones del clima operan como un sistema dinámico basados en cuatro procesos que parten desde la gerencia:

- a) Empatía: este se refiere a liderazgo de apoyo
- b) Claridad: Hace relaciona compartir y entender claramente los objetivos a seguir.
- c) Proceso de compromiso: Comprende integrar a las personas en el proceso de toma de decisiones, relaciones interpersonales, alineación con los objetivos.
- d) Aprendizaje este aparte se refiere a apreciación, devolución y procesos de desarrollo.

La investigación en salud organizacional ha descubierto que los equipos de trabajo en donde estos cuatro elementos funcionan óptimamente exhiben el menor riesgo de comportamientos perjudiciales por parte del empleado (incluyendo demandas por daño psicológico). *Dr. Peter Cotton. Psicólogo australiano y especialista en Desarrollo organizacional.*

Para poder entender e interpretar el tema es necesario tener bien claro y definidos los siguientes conceptos:

Clima organizacional: Conjunto de percepciones compartidas que los empleados desarrollan en relación con las características de la empresa, o ante una situación específica, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento. . Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

Cultura organizacional: La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, principios, creencias, valores, acciones o normas; conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo . De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Así, mientras el Clima Organizacional es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

Salud Organizacional: El concepto hace referencia a características que son propias del hombre, como son: homeostasis, tendencia hacia el envejecimiento, autodirección, adaptación, tensión, etc. Fordyce y Weil (1971), plantea que el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible, adaptable a cambios. Sugiere que una organización sana debería presentar similares rasgos.

Satisfacción: hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

Motivación: posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

3. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en las empresas e instituciones, aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, ya sea negativa o positivamente.

En la institución educativa Bertha Suttner, se cuenta con un alto compromiso de sus colaboradores pese a ciertas condiciones del entorno laboral, al igual que el estilo de administración y manejo del recurso humano por parte de su líder, el cual es poco democrático y participativo.

Actualmente en la institución se están presentando situaciones que de una u otra forma están afectando la productividad y desempeño del personal administrativo y los empleados operativos(profesores), se observa falta de comunicación, deterioro de relaciones interpersonales y ausencia de respeto mutuo entre empleados, falta de sentido de pertenencia con la institución en algunos colaboradores entre otros, lo anterior propicia un ambiente de trabajo de mucha tensión debido a los conflictos interpersonales que se presentan.

Otro aspecto que requiere una revisión es conocer si los colaboradores sienten que su labor es valorada por la institución y si están satisfechos con su remuneración.

También se encontró que las áreas de trabajo no cuentan con las condiciones adecuadas para que los docentes efectúen su labor de forma eficiente ya que las aulas de clases no cuentan con buena ventilación, no tienen cielos rasos y los techos se encuentra muy bajos con respecto a la superficie, lo que trae como

consecuencia incomodidades y pérdida de disposición en el docente para realizar su labor, que también se ve afectada por la misma incomodidad de los alumnos para realizar sus actividades, por lo cual resulta importante identificar que percepción tiene los colaboradores ante estas situaciones.

De acuerdo a lo anterior es necesario identificar y analizar aquellas variables que están afectando de forma negativa el clima laboral de la institución educativa Bertha Suttner a través de una encuesta que contribuya al desarrollo de la institución educativa y su mejoramiento mediante la generación de estrategias que conduzcan hacia un ambiente de comunicación y desarrollo organizacional en el que los colaboradores encuentren un espacio de realización profesional, proyectándose así la excelencia y eficiencia en el servicio que presta a la comunidad.

3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las variables que inciden en el clima organizacional en la institución educativa Bertha Suttner?

3.3 FORMULACION DE HIPOTESIS

El clima laboral de la institución educativa Bertha Suttner se encuentra en un estado de deterioro parcial, debido a políticas, procedimientos y prácticas laborales y a la ausencia de un programa organizacional que promueva buenas relaciones interpersonales, una comunicación asertiva, la aplicación de valores éticos y el sentido de pertenencia de los empleados para con la institución.

3.4 METODOLOGIA

La metodología que se ha determinado utilizar es la modalidad de encuesta/ evaluación, la cual permite analizar el clima organizacional en la institución educativa Bertha Suttner a través de una escala que mide cada una de las dimensiones que lo componen.

Para el desarrollo de la investigación es necesario apoyarse en ejes temáticos relacionados con Clima organizacional como es Desarrollo Humano y Comunicación Organizacional, los cuales están contemplados en el marco de la especialización de Gerencia de Talento Humano, y le da la pertinencia al trabajo integrador.

3.4.1. TIPO DE INVESTIGACION

Se llevó a cabo un estudio descriptivo, el cual hace referencia a la descripción de situaciones y eventos, esto es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

3.4.2. MUESTRA

La muestra está conformada por adultos de ambos sexos en edades comprendidas entre 20 a 50 años o más, se trabajó con 20 personas, 4 hombres y 16 mujeres los cuales conforman el personal administrativo y el cuerpo de docentes de la institución educativa en la jornada de la mañana en básica primaria .

3.4.3. FUENTES DE INFORMACION

- Fuentes Primarias: entrevistas al personal de trabajo,
- Fuentes Secundarias: libros, publicaciones , investigaciones previas, consulta de expertos

3.4.4 RECOLECCION DE DATOS

- **Descripción y Aplicación de Instrumentos Recolectores:**

Para determinar las variables que afectan el clima laboral de los empleados se aplicaran los siguientes instrumentos:

- **Encuesta Medición Clima Organizacional, María Bernarda Zapata, MB Consulting. SAS.:**

Instrumento presentado por la firma MB Consulting y su representante María Bernarda Zapata que mide percepción y asimilación de objetivos organizacionales, comunicación, condiciones de trabajo, ergonomía y condiciones, oportunidades de crecimiento en la empresa, grupo de trabajo, reconocimiento y compensación.

Al momento de realizar la prueba se hizo una contextualización de la misma en el ámbito de la institución educativa.

La prueba es utilizada ampliamente por esta firma y MB Consulting, la misma fue producto de una revisión de diferentes formatos de medición de Clima Organizacional, teniendo como referente a Idalberto Chiavenato , S . Corral y J Pereña

4. MARCO TEORICO.

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

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

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

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

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

- Clima de tipo autoritario - Sistema Autoritario explotador - Sistema Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo Participativo - Sistema Consultivo - Sistema Participación en grupo.
- Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

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

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

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es

el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa.

4.1 MARCO CONCEPTUAL

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios o encuestas

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

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

“El planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo”. JUAN CARLOS AREVALO PONCE. Trabajo Especial de Grado

presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

4.2 MARCO HISTORICO O REFERENCIAL

Según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran.

Cada organización es única, a nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales.

La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

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

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad y sobre el cual se orienta el presente trabajo es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores

organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa; de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima,

5. EJEMPLO DE COMO SE TABULO EL COMPONENTE DE COMUNICACIÓN

| COMUN | TS | | S | | NS,NI | | I | | TI | | N/A | | | |
|-----------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|------------|
| 1 | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 5 | 25,0% | 20 | 20 |
| 2 | 5 | 25,0% | 4 | 20,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 20 | 20 |
| 3 | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 11 | 55,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% | 20 | 20 |
| 4 | 8 | 40,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 20 | 20 |
| 5 | 8 | 40,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 3 | 15,0% | 20 | 20 |
| 6 | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 20 | 20 |
| 7 | 8 | 40,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 3 | 15,0% | 20 | 20 |
| SUBTOTAL | 41 | | 28 | | 17 | | 23 | | 15 | | 16 | | 140 | 140 |
| PORC | 29% | | 20% | | 12% | | 16% | | 11% | | 11% | | | |

PJE. FINAL 49% Satisfecho 12% NS/NI 27% Insatisfecho 11% No Aplica

Comun: componente de comunicación

TS: Totalmente satisfecho

S: satisfecho

NS/NI: Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho

I: Insatisfecho

N/A: No Aplica

6. ANALISIS DE RESULTADOS POR COMPONENTES

Grafico 1: Planeación Estratégica



El 25% de la población evaluada no conoce y/o no entiende el plan estratégico de la IEBS, desconocen la misión, visión y las directrices estratégicas de la organización, dentro de este ítem donde se presenta mayor desacuerdo es el que se refiere a satisfacción con las directrices de la organización. Un 55 % expresa conocer el plan estratégico.

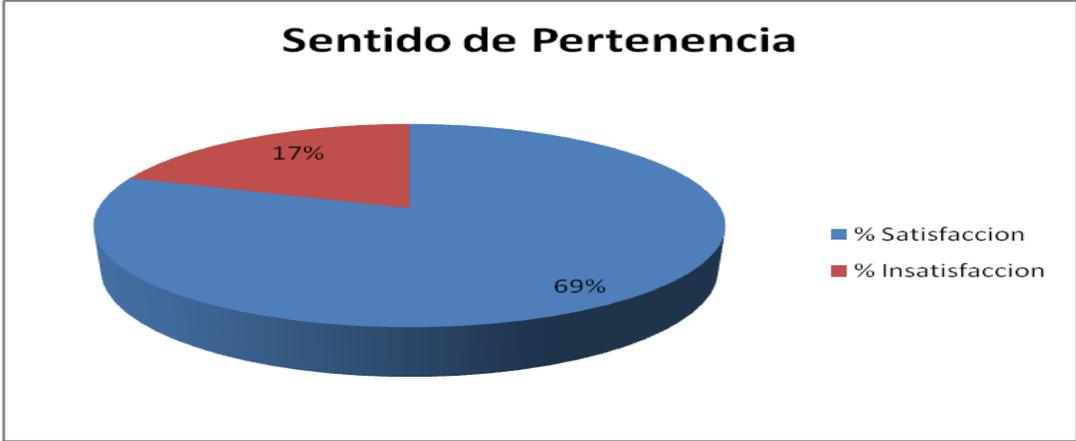
Grafico 2: Comunicación



En un 49 % (29% totalmente de acuerdo, 20 % de acuerdo) dan cuenta de una adecuada estrategia comunicacional dentro de la organización. Un 27% de las

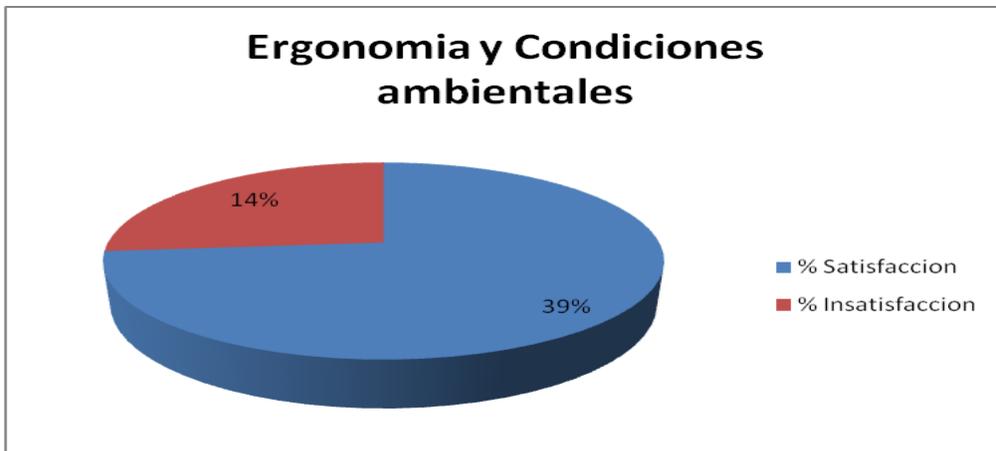
personas encuestadas (16% en desacuerdo, 11 % totalmente en desacuerdo) expresan su inconformismo en cuanto a la manera como se maneja la comunicación en la Institución Educativa, dentro de este grupo hay una marcada insatisfacción en lo referente al recibo a tiempo de la información, desconocen a dónde acudir cuando tienen un problema y la dificultad para contactar a empleados de otras dependencias.

Grafico 3: Sentido de Pertenencia.



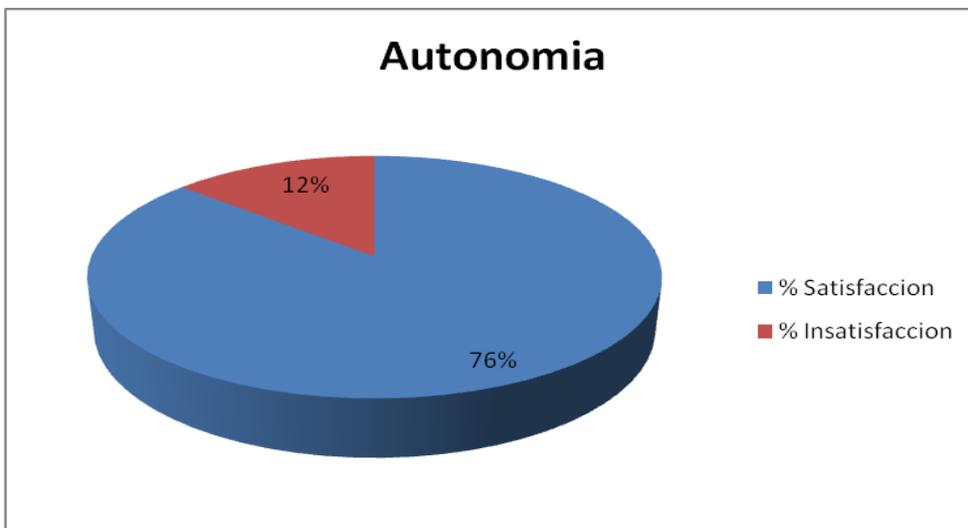
Un 69 % (51% totalmente de acuerdo, 18 % de acuerdo) manifiestan sentirse a gusto con la empresa y denotan un alto sentido de pertenencia hacia la empresa. Un 17 % de las personas encuestadas (8 % en desacuerdo, 9% totalmente en desacuerdo) manifestó en mayor medida que se sienten inconformes con su trayectoria en la empresa, no se sienten orgullosos de pertenecer a ella, no la siente suya y sienten que su calidad laboral no ha mejorado.

Grafico 4. Ergonomia y Condiciones Ambientales



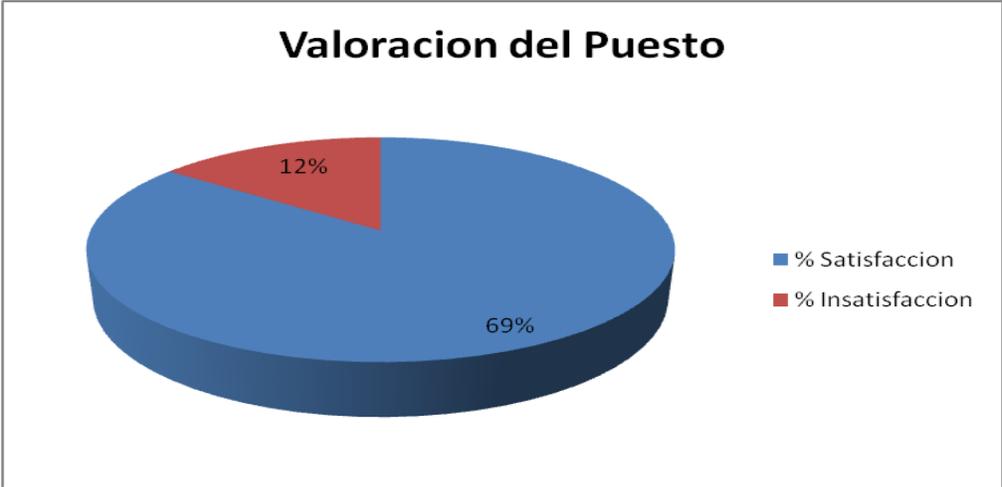
En un 39% (18% totalmente de acuerdo, 21% de acuerdo) sienten que en la organización se manejan unas adecuadas condiciones de trabajo. Un 14 % de las personas encuestadas (10% en desacuerdo, 4% totalmente en desacuerdo) expresan que la temperatura en el sitio de trabajo no es la adecuada, su sistema de ventilación no funciona de forma adecuada y en su gran mayoría no cuentan con equipos de informática.

Grafico 5. Autonomia



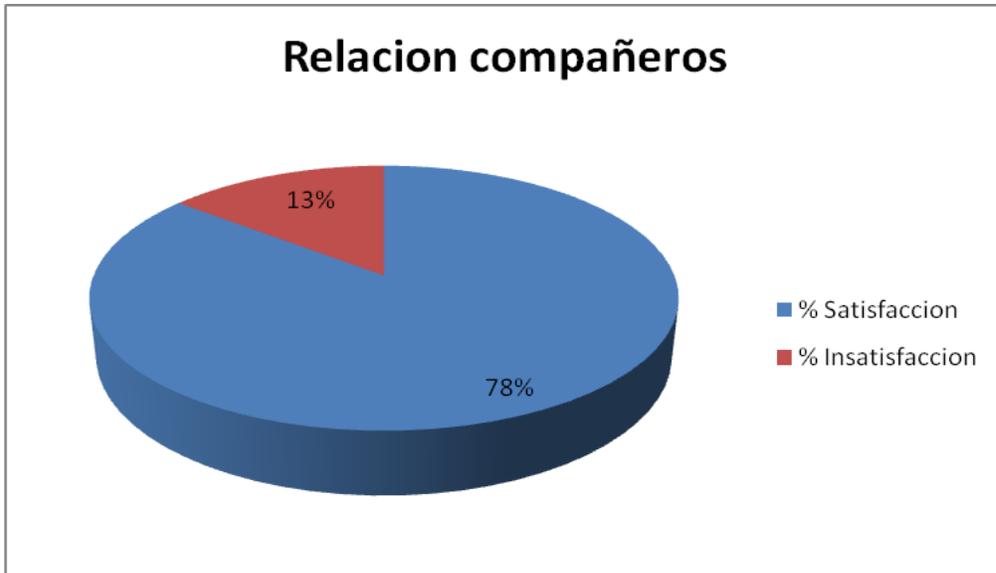
En un 76 % (31 % totalmente de acuerdo, 45% de acuerdo) tienen un concepto favorable en relación al trabajo que realizan. Un 12 % de las personas encuestadas (9 % en desacuerdo, 3 % totalmente en desacuerdo), no tienen autonomía en su trabajo y consideran que sus ideas no son tenidas en cuenta por su jefe.

Grafico 6. Valoracion del Puesto.



En un 69% (45% totalmente de acuerdo, 24% de acuerdo) se sienten a gusto con su puesto de trabajo. Un 12% de las personas encuestadas (6% en desacuerdo, 3% totalmente en desacuerdo) expresan que no tienen posibilidades de movilidad o crecimiento en la empresa.

Grafico 7. Relacion con los compañeros de trabajo



En un 78% (43% totalmente de acuerdo, 35% de acuerdo) dan cuenta de sentirse a gusto con sus compañeros de trabajo. Un 13% de las personas encuestadas (6% en desacuerdo, 7% totalmente en desacuerdo), en este aparte un grupo reducido de la empresa manifiesta que no trabaja en equipo y no se lleva bien con sus compañeros.

Grafico 8. Relacion con superiores



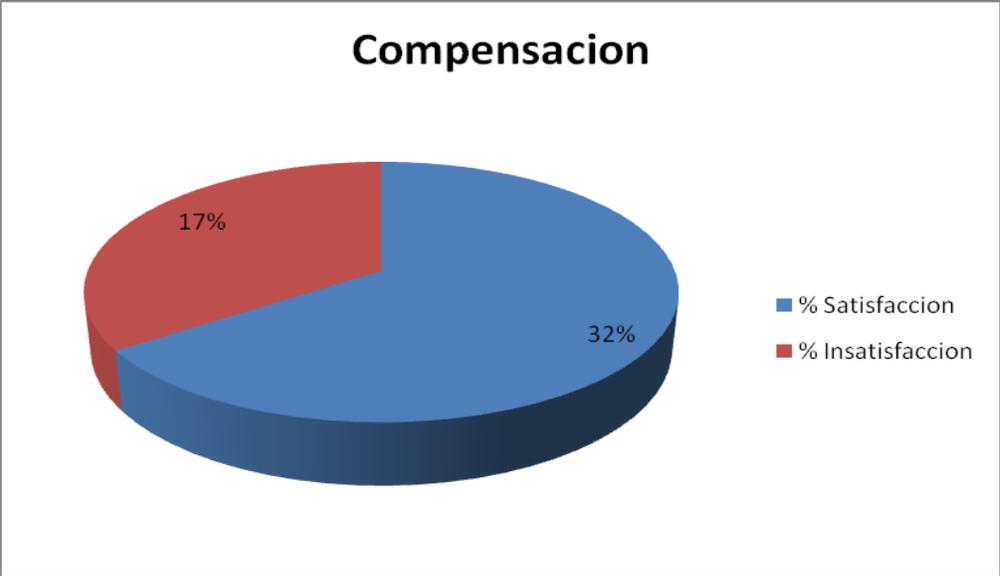
En un 59% (21% totalmente de acuerdo, 38% de acuerdo) mantienen un buen concepto de su jefe. Un 17 % de las personas encuestadas (11% en desacuerdo, 6 % totalmente en desacuerdo) consideran que el nivel de exigencia de sus jefes no es el adecuado, no mantienen buena comunicación con él y consideran que sus opiniones y sugerencias no son tenidas en cuenta.

Grafico 9 . Reconocimiento



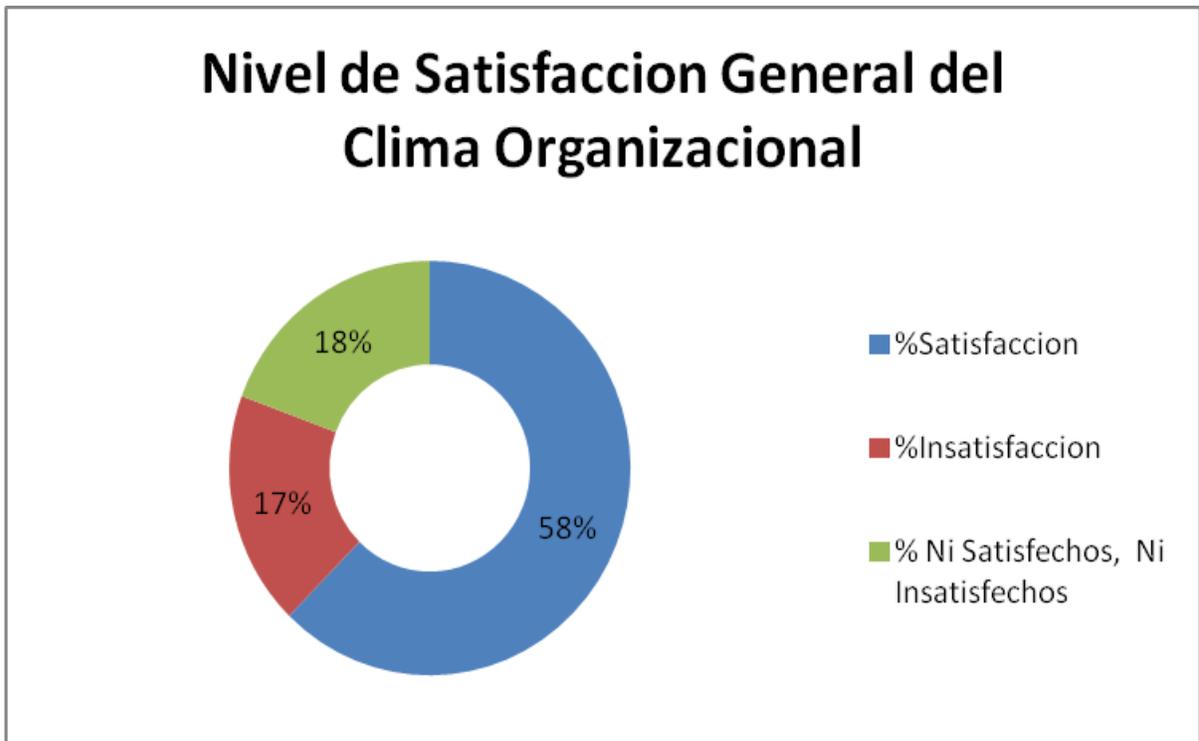
En un 60% (34% totalmente de acuerdo, 26% de acuerdo) se sienten reconocidos dentro de la organización. Un 18 % de las personas encuestadas (9% en desacuerdo, 9% totalmente en desacuerdo). Sienten que su trabajo tiene cierto nivel de inseguridad de cara al futuro.

Grafico 10. Compensación



En un 32 % (4% totalmente de acuerdo, 28% de acuerdo, 44% ni de acuerdo ni en desacuerdo) consideran que su trabajo está bien remunerado. Un 17% de las personas encuestadas (7% en desacuerdo, 10% totalmente en desacuerdo) manifiestan que no se sienten bien remunerados, su remuneración está por debajo de su entorno social y sus sueldo no está en consonancia con la marcha de la empresa.

Grafico 11. Nivel de Satisfacción General en cuanto al Clima General de la Empresa.



Un 58% de los empleados encuestados se encuentra satisfecho por el clima organizacional presente en la Institución, se ha ajustado a unas condiciones laborales y consideran que pese a las frecuentes conflictos interpersonales mantienen buenas relaciones con sus demás compañeros.

Existe sin embargo un 17.% que se sienten insatisfechos con varias situaciones vivenciadas en la institución, principalmente en lo concerniente a planeación estratégica la cual manifiestan desconocer, comunicación organizacional, la cual es incipiente y demasiado informal y reconocimiento en la medida que se sienten inconforme con la remuneración que reciben y sienten intraquilidad por su futuro laboral.

Cabe resaltar que un 18% no se muestra satisfecho ni insatisfecho por la realidad laboral de la empresa se mantienen en un punto intermedio, probablemente por temor a manifestar su inconformidad ante las situaciones de la organización o por simple desinterés por estos temas.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

A partir de la aplicación de la encuesta se concluye que las variables que más están incidiendo en el clima laboral de la IEBS es lo que se refiere a Conocimiento de la Planeación Estratégica, Comunicación Organización y Compensación, a continuación se describe en detalle la situación de estos componentes:

No existe un canal de información formal dentro de la organización, prevalece la informalidad, y no existe unos mecanismos óptimos para dar a conocer a los colaboradores las gestiones realizadas, los resultados de los proyectos ejecutados por lo tanto hay ausencia de la cultura de la comunicación asertiva.

Los colaboradores se sienten conformes con relación a su permanencia en su empresa consideran que su trabajo es valioso, denotan un alto sentido de pertenecía hacia la empresa más sin embargo el tipo de contrato existente en la institución el cual está definido a 10 meses por año posiblemente puede aportar una cuota de intranquilidad a su futuro inmediato.

Los colaboradores se identifican con la razón social de la institución entienden que la realización de su labor es más que darle cumplimiento a las funciones encomendadas si no que pueden sentir que sus aportes profesionales ayudan a mejorar las condiciones de vida de una población vulnerable.

Consideran que han mejorado su desempeño laboral, está percepción se puede estar presentando en los colaboradores porque aun que carecen de algunos instrumentos, equipos y herramientas para desempeñar óptimamente su trabajo disponen de la autonomía y creatividad para realizar sus actividades y esto les

produce seguridad para realiza sus labores. Queda la inquietud cómo reaccionarían los colaboradores en un contexto donde se doten de todos los recursos tecnológicos y equipos necesarios para desempeñar su labor.

Los aparatos de ventilación son ineficientes ante las altas temperaturas del lugar de trabajo y esto produce interrupciones en las clases; Escuchando algunos testimonios de colaboradores manifiestan que en ocasiones los educandos y docentes se ven obligados a hidratarse constantemente y esto les ocasiona desconcentración, pérdida de tiempo y de disposición para la realización de sus labores.

Las condiciones ambientales en cuanto a temperatura son precarias, afectando la disposición del docente hacia la clase y genera desconcentración, fatiga e irritabilidad en los educandos

Los colaboradores manifiestan que tienen buenas relaciones con sus compañeros, cabe anotar, de acuerdo con las observaciones de campo, que el grupo en general se sub divide grupos afines generando entre estos las confrontaciones y roces laborales.

Podemos concluir entonces, que es importante tomar los correctivos del caso para fomentar un clima organizacional favorable que permita un compromiso estable de los trabajadores con la institución contribuyendo, además, al incremento de productividad, y mejoramiento del servicio.

RECOMENDACIONES:

Como apreciación interesante, recordamos que un buen CLIMA ORGANIZACIONAL en las entidades exitosas está fundamentado en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone con sus

miembros, como la confianza mutua entre las partes. Por lo que recomendamos las siguientes acciones que contribuirán a mejorar el Clima Organizacional:

- Desarrollar una estrategia comunicacional para disminuir la informalidad en la organización y generar transparencia en las relaciones: Elaborando boletines mensuales, memorandos internos, carteleras; realizando la actualización periódica y otras ideas que el equipo de trabajo proponga para mejorar la comunicación.
- Elaborar un plan de capacitación para difundir el plan estratégico de la institución en todos los niveles. Anualmente iniciando el año escolar se realizara la actividad.
- Acondicionar aulas de clase, mejorar ventilación e iluminación,
- Realizar jornada de integración laboral, potenciar el trabajo en equipo y fomentar el nivel de participación en la realización del plan estratégico o su revisión
- Programar intercambio entre las áreas para darle oportunidad a los empleados de un mismo nivel que conozcan integralmente la institución, minimizando la incomodidad de la movilidad.
- Revisar la estructura salarial y elaborar la escala salarial administrativa y de los docentes de acuerdo con su escalafón.
- Realizar un programa de beneficios institucionales relacionados con capacitaciones, solicitudes de bono de vivienda, exámenes médicos, para el manejo de las relaciones familiares y aprendizaje de manualidades para los empleados y la familia apoyados por las EPS, ARP, AFP, Cajas, ICBF y SENA para mejorar la calidad de vida de la familia.

8. BIBLIOGRAFIA

1. ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall, séptima edición, 1997.
2. CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos:El Capital Humano de las organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill, octava edición,2007. Capítulo 2.
3. BRUNET L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y consecuencias. México: Editorial Trillas.1999. Pág., 197-200.
4. DAVIS, Keith y NEWSTROM John. Comportamiento Humano en las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.1997. Pag., 40- 46.
5. LITWIN George. Clima y Motivación: Un estudio Experimental. México: Editorial Prentice Hall, 1995.
6. DR. PETER COTTON. Psicólogo australiano y especialista en Desarrollo organizacional. Ponencia: Desarrollando un clima organizacional óptimo\" en el II Simposio, Hacia lugares de trabajo más seguros - 20/04/2008 <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2068-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html>.
7. JUAN CARLOS AREVALO PONCE. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. <http://www.monografias.com/trabajos25/salud-organizacional/salud-organizacional.shtml>.
8. DARELL Rigby y ALLEN James. La Innovacion y el Factor Humano. En: Revista Harvard Business Review. America Latina. Volumen 87 No. 9 (Septiembre 2009); p.57-67.

9. GARCIA S. y DOLAN S. La Dirección por Valores. España: Editorial Mc Graw Hill. 1997. p 375-376.
10. HERSEY Paul y BLANCHART Kenneth. Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Editorial Prentice May. 1996. p
11. CASTRO L. Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. (En Red) Disponible en: www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm. 2004
12. CHUY E. Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 2003.
13. DESSLER G. Administración de Personal. (2ª Ed.) México: Pearson Educación. 2001
14. SPECTOR P. Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno. 2001
15. STEVENSON N. La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall. 2000

8. ANEXOS

ANEXO 1: TABULACION DE LA HERRAMIENTA:

20

| OBJETIVOS | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
|-----------|----|-------|----|-------|----|-------|---|-------|----|-------|-----|-------|
| 1 | 11 | 55,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% |
| 2 | 8 | 40,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 0 | 0,0% |
| 3 | 7 | 35,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% |
| 4 | 6 | 30,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% |
| SUBTOTAL | 32 | | 12 | | 12 | | 9 | | 11 | | 4 | |

40% 15% 15% 11% 14% 5%

| COMUNICACIÓN | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
|--------------|---|-------|---|-------|---|-------|----|-------|---|-------|-----|-------|
| 1 | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 5 | 25,0% |
| 2 | 5 | 25,0% | 4 | 20,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% |
| 3 | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 11 | 55,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 4 | 8 | 40,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% |
| 5 | 8 | 40,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 3 | 15,0% |
| 6 | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% |
| 7 | 8 | 40,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 3 | 15,0% |

SUBTOTAL 41 28 17 23 15 16

PORCENTAJE 29% 20% 12% 16% 11% 11%

| CONDICIONES DE TRABAJO | | % | | % | | % | | % | | % | | % |
|------------------------|----|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|-------|
| LA EMPRESA EN GENERAL | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | N/A | |
| 1 | 12 | 60,0% | 3 | 15,0% | 0 | 0,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% |
| 2 | 12 | 60,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% |
| 3 | 13 | 65,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% |
| 4 | 8 | 40,0% | 4 | 20,0% | 2 | 10,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% |
| 5 | 11 | 55,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 6 | 8 | 40,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 4 | 20,0% | 0 | 0,0% |
| 7 | 7 | 35,0% | 5 | 25,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% |
| 8 | 11 | 55,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% | 1 | 5,0% |

| | 82 | | 28 | | 15 | | 13 | | 14 | | 8 | |
|--|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|----|-------|-----|-------|
| | 51% | | 18% | | 9% | | 8% | | 9% | | 5% | |
| ERGONOMICA Y CONDICIONES AMBIENTALES | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
| 1 | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 10 | 50,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 2 | 2 | 10,0% | 10 | 50,0% | 5 | 25,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 3 | | 0,0% | 2 | 10,0% | 10 | 50,0% | 5 | 25,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% |
| 4 | 1 | 5,0% | 4 | 20,0% | 12 | 60,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% |
| 5 | 8 | 40,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% |
| 6 | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 18 | 90,0% |
| 7 | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 10 | 50,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 8 | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% | 13 | 65,0% |
| 9 | 9 | 45,0% | 8 | 40,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| | 30 | | 37 | | 54 | | 18 | | 8 | | 33 | |
| | 17% | | 21% | | 30% | | 10% | | 4% | | 18% | |
| OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | |
| CONSIDERA USTED QUE.... 1 | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
| 1 | 13 | 65,0% | 5 | 25,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 2 | 5 | 25,0% | 9 | 45,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% |
| 3 | 2 | 10,0% | 10 | 50,0% | 5 | 25,0% | 3 | 15,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 4 | 5 | 25,0% | 12 | 60,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| | 25 | | 36 | | 9 | | 6 | | 3 | | 0 | |
| | 31% | | 45% | | 11% | | 8% | | 4% | | 0% | |
| SU PUESTO EN LA EMPRESA..... 2 | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
| 1 | 14 | 70,0% | 1 | 5,0% | 4 | 20,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 2 | 12 | 60,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 3 | 4 | 20,0% | 7 | 35,0% | 7 | 35,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 4 | 13 | 65,0% | 3 | 15,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 5 | 2 | 10,0% | 8 | 40,0% | 4 | 20,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% |
| | 45 | | 24 | | 19 | | 6 | | 3 | | 3 | |
| | 45% | | 24% | | 19% | | 6% | | 3% | | 3% | |
| GRUPO DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | |
| COMPAÑEROS DE TRABAJO | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
| 1 | 14 | 70,0% | 4 | 20,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|----|-------|----|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------|
| 2 | 4 | 20,0% | 10 | 50,0% | 2 | 10,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 3 | 10 | 50,0% | 7 | 35,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 4 | 7 | 35,0% | 7 | 35,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% | 0 | 0,0% |
| 5 | 8 | 40,0% | 7 | 35,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% |

43 35 9 6 7 0
43% 35% 9% 6% 7% 0%

| JEFE O SUPERIORES | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
|-------------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|--------------|---|--------------|-----|-------|
| 1 | 6 | 30,0% | 9 | 45,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% | 1 | 5,0% |
| 2 | 6 | 30,0% | 6 | 30,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% | 6 | 30,0% | 0 | 0,0% |
| 3 | 5 | 25,0% | 9 | 45,0% | 4 | 20,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 4 | 6 | 30,0% | 7 | 35,0% | 4 | 20,0% | 3 | 15,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 5 | 3 | 15,0% | 6 | 30,0% | 4 | 20,0% | 4 | 20,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% |
| 6 | 3 | 15,0% | 9 | 45,0% | 3 | 15,0% | 4 | 20,0% | 1 | 5,0% | 0 | 0,0% |
| 7 | 0 | 0,0% | 7 | 35,0% | 7 | 35,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% |

29 53 27 16 11 4
21% 38% 19% 11% 8% 3%

| RECONOCIMIENTO Y COMPENSACION | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
|-------------------------------|----|--------------|----|--------------|---|-------|---|-------|---|-------|-----|-------|
| RECONOCIMIENTO | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
| 1 | 16 | 80,0% | 0 | 0,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% |
| 2 | 7 | 35,0% | 1 | 5,0% | 5 | 25,0% | 2 | 10,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% |
| 3 | 3 | 15,0% | 10 | 50,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% |
| 4 | 1 | 5,0% | 10 | 50,0% | 5 | 25,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 1 | 5,0% |

27 21 13 7 7 5
34% 26% 16% 9% 9% 6%

| COMPENSACION | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | N/A | % |
|--------------|---|-------|----|--------------|----|--------------|---|-------|---|-------|-----|-------|
| 1 | 2 | 10,0% | 2 | 10,0% | 10 | 50,0% | 2 | 10,0% | 3 | 15,0% | 1 | 5,0% |
| 2 | 0 | 0,0% | 12 | 60,0% | 5 | 25,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% | 6 | 30,0% | 9 | 45,0% | 2 | 10,0% | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% |
| 4 | 1 | 5,0% | 2 | 10,0% | 11 | 55,0% | 1 | 5,0% | 3 | 15,0% | 2 | 10,0% |

3 22 35 6 9 5
4% 28% 44% 8% 11% 6%

ANEXO 2: PRUEBA MB CONSULTING

Encuesta de Clima Organizacional:

Ayúdenos a mejorar

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

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

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

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor utilice la siguiente escala para responder

1. Totalmente de acuerdo (100%)
2. De acuerdo. (90-70%)
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (60-50)
4. En desacuerdo (menos del 50%)
5. Totalmente en desacuerdo (0%)
- 6 . No aplica

Información General(Marque con una X)

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. El area a que pertenece | <input type="checkbox"/> |
| a. Financiera. | <input type="checkbox"/> |
| b. Administrativa. | <input type="checkbox"/> |
| c. Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| d. Calidad | <input type="checkbox"/> |
| e. Técnica | <input type="checkbox"/> |
| 2. Su nivel dentro de la organización | <input type="checkbox"/> |
| a. Nivel Gerencial. | <input type="checkbox"/> |
| b. Coordinador o jefe de sección. | <input type="checkbox"/> |
| c. Asistentes -Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| d. Docentes | <input type="checkbox"/> |
| e. Auxiliares, Aseadoras, vigilantes y mensajero | <input type="checkbox"/> |

3. Cuanto tiempo tiene de laborar para organización

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. Más de 3 hasta 5 años
- d. Más de 5 años en adelante

4. Genero

- a, Masculino
- b, Femenino

Objetivose

1 2 3 4 5 N/A

- Conozco y entiendo la visión y misión de la organización.
- Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento.
- Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la Organización.
- Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización.

Comunicación

1 2 3 4 5 N/A

Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.

Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado.

El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información.

Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.

Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar.

Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar.

Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento / experiencias con los demás

Condiciones de trabajo

La empresa en general:

1 2 3 4 5 N/A

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Le gusta la empresa? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Se siente integrado en su empresa? - . | <input type="radio"/> |

¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa? - .

¿La considera un poco como suya, como algo propio? - .

¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?

¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado

Ergonomía y condiciones ambientales:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo? - . | <input type="radio"/> |
| ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo? - . | <input type="radio"/> |
| ¿El nivel de ruido es soportable? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Los puestos están limpios? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Los equipos de ventilación funcionan a una velocidad adecuada? - . | <input type="radio"/> |
| ¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo? - . | <input type="radio"/> |

Oportunidades de crecimiento en la empresa

¿Considera usted que..

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo? - . | <input type="radio"/> |
| ... tiene la suficiente autonomía en su trabajo? - . | <input type="radio"/> |
| ...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores? - . | <input type="radio"/> |
| ...su trabajo es lo suficientemente variado? - . | <input type="radio"/> |

¿Su puesto en la empresa ...

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ... está en relación con la experiencia que usted posee? - . | <input type="radio"/> |
| ... está en relación con su titulación académica? - . | <input type="radio"/> |
| ... está lo suficientemente valorado? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa? - . | <input type="radio"/> |

Grupo de trabajo

Compañeros de trabajo:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Se lleva bien con sus compañeros? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros? - . | <input type="radio"/> |

Jefe o superiores:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Considera que su jefe es comunicativo? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Considera usted que su jefe es justo? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados? | <input type="radio"/> |

Reconocimiento y compensación

Reconocimiento:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Es posible una promoción laboral basada en resultados? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados? - . | <input type="radio"/> |

Compensación:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Considera que su trabajo está bien remunerado? - . | <input type="radio"/> |

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa? - . | <input type="radio"/> |
| ¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa? - . | <input type="radio"/> |

OBSERVACIONES