

“Grado de relación entre las relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional 1

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA Y GERENCIA DE PROYECTOS

ANÁLISIS DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS
MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA OMAIRA SÁNCHEZ GARZÓN.

AUTOR

MORAIMA PATRICIA ESPINOSA QUINTANA

DIRECTOR

CIFUENTES CIFUENTES OMAR

CARTAGENA, 10 DE NOVIEMBRE DE 2014

DEDICATORIA

A Dios quién me abrió el camino y me dio las fuerzas para seguir adelante a pesar de las adversidades, enseñándome a encararlas sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por el logro de esta meta, a mis padres por su apoyo incondicional y profesores que contribuyeron en alcanzarlo, a Omar Cifuentes Cifuentes por su asesoría, gracias.

ANÁLISIS DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS
MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA OMAIRA SÁNCHEZ GARZÓN.

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de presentar “OMAIRA SÁNCHEZ GARZÓN” una institución educativa diferenciada que crecerá en la ciudad de Cartagena, para los ciudadanos que desean darle a sus hijos buena calidad en su educación que les permita ser personas de bien y excelentes profesionales en el futuro.

La Institución educativa Omaira Sánchez Garzón, nivel de primaria y secundaria, no es ajena en el análisis de las relaciones interpersonales que no resulten ser exitosas, armoniosas y eficientes, para así evidenciar la falta de percepción en relación de un rol de líderes y que le permita analizar su clima organizacional favorable que sea democrático y participativo.

PALABRAS CLAVE: Relaciones Interpersonales, Motivación, Liderazgo, Comunicación, Organización, Cultura Organizacional, Clima Organizacional.

ANALYSIS OF THE DEGREE OF INTERPERSONAL RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PERCEIVED BY THE MEMBERS OF THE ACADEMIC COMMUNITY COLLEGE OMAIRA GARZÓN SANCHEZ.

ABSTRACT

This paper aims to present "OMAIRA SANCHEZ GARZÓN" a distinct educational institution that grow in the city of Cartagena, for citizens who want to give their children good quality education that allows them to be good people and excellent professionals the future.

Educational Institution Omaira Sánchez Garzón, primary and secondary level, is not employed in the analysis of interpersonal relationships that are not being successful, harmonious and efficient, so as to demonstrate the lack of perception regarding a leadership role and to to analyze its favorable organizational climate that is democratic and participatory.

KEYWORDS: Interpersonal Relationships, Motivation, Leadership, Communication, Organization, Organizational Culture, Organizational Climate.

CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	11
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1. Descripción del problema.	15
2.2. Formulación del problema.	17
3. JUSTIFICACIÓN.	19
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
4.1. Objetivo General.	22
4.2. Objetivos Específicos.....	22
5. Marco De Referencia	24
5.1. Marco contextual.....	24
5.2 Marco Teórico.....	24
6. Diseño Metodológico.....	69
6.1. Tipo de investigación.	69
6.2 Población y Muestra.....	70
6.2.1 Población.....	70
6.2.2 Muestra.....	70
6.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información.....	71
6.3.1 Fuentes Primarias.	71
6.3.2 Fuentes Secundarias.	71
6.4. Procesamiento de la información.	71
7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	73
7.1. Análisis e interpretación de los datos.....	73
7.2. Propuesta Teórica.....	85

7.2.1. Diseño de un modelo de cultura organizacional para mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.....	85
7.2.1.1. Presentación.....	85
7.2.1.2. Introducción.....	85
7.2.1.3. Bases filosóficas – teóricas – científicas y valorativas	87
7.2.1.4. Antecedentes de cultura organizacional.....	87
7.2.1.5. Objetivos.....	89
7.2.1.5.1. Objetivo General.....	89
7.2.1.5.2. Objetivos Específicos.....	89
7.2.1.6. Contenidos.....	90
7.2.1.7. Implementación de acciones para el modelo de cultura organizacional en la institución educativa.....	91
7.2.1.8. Metodología.....	92
7.2.1.9. Evaluación.....	93
7.2.1.10. Descripción y desarrollo de los talleres.....	93
7.2.1.10.1. Taller No. 1.....	93
7.2.1.10.2. Taller No. 2.....	97
7.2.1.10.3. Taller No. 3.....	100
7.2.1.10.4. Taller No. 4.....	103
8. CONCLUSIONES	108
9. RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	113

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Comunicación deficiente que demuestra el deterioro de las relaciones humanas.....	73
Cuadro 2. Clima laboral inarmónico: A: Motivación	75
Cuadro 3. Indicador clima laboral inarmónico: B: Equipo de Trabajo.....	77
Cuadro 4. Indicador clima laboral inarmónico: C: Condiciones de Trabajo	79
Cuadro 5. Indicador clima laboral inarmónico: D: Dirección y Liderazgo	81
Cuadro 6. Indicador clima laboral inarmónico: E: Reconocimiento.....	83

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Acta de aprobación.	114
Anexo B. Encuesta.	115
Anexo C. Instrumento para el desarrollo del Taller No. 3.	120
Anexo D. Ficha bibliográfica del trabajo.	121
Anexo E. Carta derechos de autor.	123

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La gestión educativa a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la dirección, manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener la organización educativa libre de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

La Institución educativa Omaira Sánchez Garzón, nivel de primaria y secundaria, no es ajena a las deficiencias de estos factores, se aprecia en el proyecto educativo institucional que las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

Esta producción de servicios educativos de calidad no daría los resultados esperados sin un efectivo proceso de comunicación, que permita no sólo coordinar y controlar, sino también dirigir, todas sus fuerzas y energías a la consecución de los objetivos propuesto.

Es por ello que puede considerarse a la comunicación como un proceso de intercambio de mensajes que involucren en parte conocimientos y emociones entre los empleados que intervienen en él, mediante la utilización de un código común y de un medio idóneo, y en base a ello establecer objetivos y metas alcanzables, basado en un sistema de ideas, normas y valores de la organización.

El éxito o fracaso de cualquier organización, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de dicho proceso y de la forma como se establece, así como de la eliminación de las barreras que le puede afectar.

Plantear el tema de la comunicación representa una inquietud para cualquier empresa que se preocupe por sus trabajadores. Por lo tanto esta investigación tendrá como objetivo fundamental evaluar la efectividad de la comunicación en las relaciones laborales del personal en la institución educativa Omaira Sánchez Garzón son variados los factores que influyen, como en cualquier Institución Educativa para lograr la calidad educativa. Por eso, la actitud o el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la educación; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas.

Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos. Además las influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización.

La investigación permitirá a la Institución Educativa auto diagnosticarse, observando en la práctica el desarrollo de dicho proceso y ver cómo los actores pueden ser los propios responsables en mejorar y asumir el compromiso del cambio teniendo por supuesto el conocimiento explícito de su realidad; de sistematizar y transferir la

información generada por los actores de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón. Con esto se busca que sean los propios actores quienes puedan elaborar sus planes de mejora, si así lo estimasen; y a partir de esta experiencia elaborar propuestas de política en educación a nivel comunal.

CAPÍTULO 2

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción del problema.

En las empresas públicas del Estado, el proceso de comunicación tiene que ser fluido a fin de asegurar que todos los empleados se entiendan, que no existan contradicciones por falta de información y que se permita proyectar una buena imagen ante el colectivo. Si en estas organizaciones no atienden a satisfacer los requerimientos de una buena comunicación, se pueden producir consecuencias negativas, por ejemplo (el desconocimiento de nuevos procedimientos, la usurpación de funciones y la casi nula información) que pueden afectar las relaciones entre empleados y por ende de la entidad.

De esta manera se evidencia que si la comunicación falla en el seno de las empresas públicas y en especial en las instituciones educativas, se producen irregularidades que luego tratan de ser justificadas argumentándose desconocimiento, falta de instrucciones o información recibidas a medias. Esto puede conducir a un malestar en la organización lo que genera incomodidad en el trabajo, un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos.

Por otra parte, cuando a los empleados no se les informa oportunamente sobre el avance del trabajo, las aspiraciones en relación a las tareas que cada trabajador debe desarrollar, las opiniones sobre aspectos que pueden ser mejoradas o implementados; se producen grandes brechas que pueden conducir a la empresa a un difícil ambiente laboral, lo que puede afectar la productividad de cada empleado y en consecuencia, la eficiencia de ella.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen

el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común.

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de información que dinamice los procesos que a nivel interno confortan la entidad y la proyectan hacia el área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Con relación a la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón, se encuentran un conjunto de particularidades, como en el Proyecto Educativo Institucional del colegio, donde las relaciones interpersonales de la Institución Educativa en estudio no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones , para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

Además; no existe una comunicación fluida y oportuna entre la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que permita ser capaz de inspirar confianza, lealtad y crear un ambiente agradable que consienta desarrollar las actividades laborales. Proporcionar a los empleados la satisfacción de las necesidades, planificar la vía a seguir para el logro de las metas, prever y contrarrestar los posibles obstáculos que impiden el logro de las metas del trabajador con las de las organizaciones para que éste se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.

El objetivo del presente trabajo es evaluar la comunicación interna de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón, basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, que les permitan a cada uno de los actores desarrollar en

forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias.

2.2. Formulación del problema.

¿Cuál es el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón?

CAPÍTULO 3

JUSTIFICACIÓN

3. JUSTIFICACIÓN.

La comunicación es el elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes mantengan un proceso fluido, eficaz, dinámico e interactivo en lo que a intercambio de información y uso de la misma se refiere para garantizar que los objetivos y propósitos institucionales se logren. Sin ella, sería imposible que un empleado reciba instrucciones, que conozca lo que hacen sus compañeros, que los gerentes den instrucciones y que se produzcan oportunidades cooperativas, ya que sin el intercambio de información se hace casi imposible que las personas participen.

En el caso específico de las empresas públicas del Estado, el proceso de comunicación presenta fallas que afectan de manera negativa el clima organizacional y la productividad, generando conflictos. Por lo antes señalado, corresponde a quienes dirigen a las empresas asegurar que los empleados entiendan con claridad las instrucciones, de crear un ambiente favorable para que los subalternos puedan expresar con libertad las inquietudes, ideas, aportes, reclamos y cualquier otro aspecto que sea necesario tanto para el interés de la empresa como del personal. Además atender oportunamente los conflictos tan pronto aparezcan y mejorar la eficiencia de la organización.

La investigación propuesta es importante, porque existe la posibilidad de demostrar que toda organización debe contar con un flujo de comunicación efectivo que le permita conocer las fallas o deficiencias que puedan interrumpir el desenvolvimiento en las actividades.

a) Relevancia Científico - Social, porque nos permite tener nuevo conocimiento acerca de las relaciones interpersonales y clima organizacional de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón, y por ende de la sociedad académica; que puede

servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Institucional.

b) Relevancia Académica, los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas.

c) Relevancia Práctico Institucional, el estudio permitió valorar a los directivos, jerárquicos, docentes y administrativos el nivel de relación de las relaciones interpersonales y el clima organizacional; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

CAPÍTULO 4.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. Objetivo General.

Determinar el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

4.2. Objetivos Específicos.

- Describir las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.
- Describir el clima organizacional predominante percibida por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.
- Determinar el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

CAPÍTULO 5

MARCO DE REFERENCIA

5. Marco De Referencia

5.1. Marco contextual.

La Institución educativa Omaira Sánchez Garzón, cuenta con una población de 1.050.000 estudiantes divididas en dos jornadas primaria en la mañana y secundaria por la tarde; tiene registro DANE # 213673000421, su dirección es Barrio la candelaria, antiguo CDV de la esperanza ubicada en la localidad #2 de la virgen y turística . Cuenta con un número de 35 docentes de planta, 2 coordinadores y un rector como apoyo institucional tiene un equipo interdisciplinario conformado por una psicóloga, una trabajadora social, un psicopedagogo. El área administrativa se cuenta con una secretaria general, un profesional universitario, dos auxiliares administrativo (Bibliotecaria y Apoyo de secretaria).

5.2 Marco Teórico.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un

medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Algunos creen equivocadamente, que un buen ambiente de relaciones humanas, es aquel en que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente. El que esté bien puede ser un "clima artificial" de hipocresía y falsedad.

Por el contrario las auténticas relaciones humanas son aquellas que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común. La manera más simple de describir las relaciones humanas es: la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros. Factores que intervienen en las relaciones humanas: Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás y es importante comprender y que le comprendan.

Comprensión: Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las Relaciones Humanas.

Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

El primer movimiento importante y definitivo en la generación de nuevas formas de estudio del mundo organizacional fue el enfoque de las Relaciones humanas que surgió como reacción al enfoque clásico formal que focalizaba su atención en los elementos de la organización que el enfoque clásico trató poco o nada. Por ello, la teoría de las Relaciones humanas se identifica como neoclásica y no como moderna ya sigue la forma teórica de la teoría clásica, y se desarrolla como disciplina, enfatizando la dimensión humana de la administración como un proceso dialéctico contra la despersonalización de la teoría clásica.

Durante el último cuarto de siglo, casi todas las teorías respecto a motivación de trabajadores se han visto dominadas por lo que a grandes rasgos se conoce como perspectiva de relaciones humanas.

En la actualidad es la teoría que más se conoce, que se practica bastante y que a menudo tan mal se practica, del por qué los trabajadores se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser tratados por los directivos. Al igual que muchos otros conceptos tan popularizados, este se ha sobre simplificado de modo burdo y es mucho mejor conocido en varias de sus versiones modificadas que en su forma auténtica. Este evangelio se ha difundido ampliamente; pero por lo regular ofrece poco parecido con el complejo y aún no bien desarrollado conjunto de ideas que iniciaron el proceso.

La práctica contemporánea de las relaciones humanas, a diferencia de la teoría, está sufriendo de un agudo caso de superficialidad. Esto probablemente merece mucho más que el comentario mordaz que sobre ella han vertido iconoclastas profesionales en revistas de negocios, así como ciertos gerentes que consideran que cualquier forma de "blandura" con los trabajadores constituye una seria equivocación.

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas posee respetables puntales científicos e importantes inferencias, tanto para los administradores como para la sociedad en general. Mas a pesar de las homilías y artificios, no existe un modo fácil de aplicarla. De hecho, todavía tiene que demostrarse que en verdad puede practicarse en gran escala. Pero existen muchísimas pruebas de que debería aplicarse con tanta amplitud como sea posible.

El primer paso esencial en tal dirección es adquirir un conocimiento de la estructura de esta teoría; después de ello, sus aplicaciones dependerán, en gran parte, del ingenio que sepa desplegar el gerente y su tolerancia en cuanto a cambios.

El mejor modo de entender la teoría de relaciones humanas, es estudiar su evolución desde el clima moral que hizo inevitable su emergencia, y continuar con los estudios clásicos en que se basó, hasta llegar a su condición y exponentes actuales.

El que una teoría pudiera haber alcanzado tal prominencia y validez en el modo de pensar del directivo si bien en una forma diluida, resulta suficiente prueba de que hace vibrar una cuerda muy sensible. Viéndolo retrospectivamente, nada sorprendente es que la idea de las relaciones humanas pegara con tanta rapidez como en realidad ocurrió.

El movimiento de las Relaciones humanas tiene dos grandes fases. En primer término están los históricos descubrimientos de Elton Mayo y sus colaboradores en la Western Electric en Chicago a fines de la década de los veinte. Posteriormente vienen las experiencias de Kurt Lewin y sus discípulos con investigaciones sobre "liderazgo" y modificación de actitudes a partir de la década de los cuarenta, además de los estudios de Yale. En segundo término, en la década de los sesenta y setenta, vendrían Douglas McGregor, y, principalmente, Rensis Likert y Chris Argirys a complementar el desarrollo del movimiento de las Relaciones humanas. Elton Mayo es reconocido como el padre de esta escuela; John Dewey indirectamente y Kurt Lewin de manera más directa contribuyeron a su iniciación. En la línea evolutiva, las principales bases y

aportaciones del movimiento de las Relaciones humanas dejan de ser satisfactorias para explicar la complejidad de la organización, en Inglaterra los estudios del Instituto Tavistock y de Joan Woodward toman en consideración el efecto de la tecnología en las formas de organización y de ejercer la toma de decisiones por parte de los mandos gerenciales, dando origen al enfoque sociotécnico. Después, los fundamentos existentes hasta estas fechas se incorporan en la teoría de la Calidad Total y se aplican en Japón para dar como resultado la visión japonesa de las Relaciones humanas. En la década de los ochenta surge la orientación ética de los negocios, y finalmente, ésta se transformaría en lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social Empresarial.

Cabe mencionar que durante todos estos años, se tuvo una desproporcionada visión científica de una vida mental "emocionalmente chata", lo que guió la mayoría de las investigaciones sobre la inteligencia del ser humano, visión que afortunadamente está cambiando poco a poco, al entenderse el papel esencial de los sentimientos y reconocerse éste como un factor esencial para la capacidad de aprendizaje y el desarrollo de la creatividad e innovación. (Goleman, 1995).

Es en la primera década de este tercer milenio cuando se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible. Existe consenso de que el elemento estratégico de las organizaciones efectivas del futuro será su capacidad de aprender. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de autorrenovación del individuo, así como la organización inteligente o de aprendizaje, sean hoy objeto de estudio claves, dentro de las ciencias de la administración. (Boonstra, 2004, Wei Choo y Bontis, 2002).

Un esquema teórico que destaca en la comprensión del comportamiento humano y organizacional, por su perspectiva sistémica, ha sido la teoría de sistemas dinámicos y los mecanismos de control y retroalimentación desarrollada, aceptada ampliamente como una estructura teórica de aplicación general, en tanto que a ésta concierne la autorregulación de los sistemas constituida en elemento importante para el enfoque sociotécnico. (Roberts, 1978; Lyneis, 1980).

De esta manera los principios de la teoría de sistemas se han utilizado en las teorías del comportamiento humano; de la misma manera en las teorías del comportamiento organizacional, como en los fenómenos de motivación, establecimiento de metas, ausentismo, evaluación del desempeño y liderazgo. (Carver y Scheier, 1981; y Powers, 1973).

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones, sobre todo las empíricas se han enfocado a relaciones simples, descuidando los propios principios sistémicos y la interacción y retroalimentación de los factores objetivos y subjetivos que interactúan dentro de la organización.

Iniciando con el tema que nos ocupa, debe destacarse que la escuela de las Relaciones humanas tiene dos pilares, el primero relacionado con la moral, productividad y liderazgo. La segunda, más sofisticada, es la concerniente con la estructura de grupos; ésta construida sobre las premisas de la primera pero se aplica sobre la organización como un todo.

En lo concerniente al liderazgo, la tesis general de la teoría de las Relaciones humanas es que un buen liderazgo incrementará la productividad por parte de los trabajadores. Un "buen liderazgo" generalmente se describe como uno "democrático" en oposición a uno autoritario, centrado más en el trabajador que en la producción, preocupado más con las relaciones humanas que con las reglas burocráticas, etc. La hipótesis es que un buen liderazgo conducirá a una moral alta, y una moral alta conducirá a un incremento en los esfuerzos de los trabajadores, resultando todo ello en una mayor producción. Además, se supone que se reducirá la rotación de personal y el ausentismo incrementando entonces la productividad al minimizar tanto el tiempo de la capacitación y los problemas de la línea de producción causada por el ausentismo.

La segunda vertiente es el modelo de relaciones de grupo. En este modelo la preocupación central es más por el cambio de las prácticas y el clima de la organización

como un todo que en las prácticas de los líderes individuales. El supuesto es que la interacción de grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos, conducirá al incremento de la producción. Es obvio que en una organización, "cada persona está unida a una u otra malla de miembros en virtud de las exigencias funcionales del sistema, que son llevadas a la práctica mediante expectativas que esos miembros tienen de la misma". (Katz y Khan, 1977).

En esta área se ven las técnicas de relaciones humanas solamente como un instrumento higiénico; ya que es mejor tratar a la gente propiamente que de una manera inadecuada y diseñar las interacciones para minimizar la oposición y fomentar la cooperación con el superior, lo que dará como resultado el mejoramiento del clima organizacional. Derivado de lo anterior, las personas que satisfacen sus necesidades de pertenencia y perciben que son respetadas y apreciadas serán más colaborativas, por lo que van a contribuir efectivamente y creativamente al logro de los objetivos organizacionales.

Subyacente a lo anterior está el hecho que los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. Dentro de ciertos límites la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones. El incremento en la eficiencia elevará las utilidades de la empresa, alcanzando de esta manera el objetivo final de las mismas. Esta visión es la de los "pioneros de las relaciones humanas, tales como Elton Mayo y Chester Barnard, quienes querían que las personas logaran su autodesarrollo y también utilidades altas para la empresa"

Dentro de esta red de actividades, las Relaciones humanas pueden definirse como el estudio de aquellos factores humanos que influyen en el clima organizacional para alcanzar los objetivos empresariales y humanos en forma más efectiva.

En la actualidad es la teoría que más se conoce, que se practica bajo diferentes supuestos y orientaciones teniendo siempre como objetivo descubrir el por qué los

trabajadores se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser tratados por la gerencia. Al igual que muchos otros movimientos tan popularizados, las Relaciones humanas se han sobre simplificado de modo burdo y es mucho mejor conocido en varias de sus versiones modificadas que en su forma auténtica. Este evangelio se ha difundido ampliamente; pero por lo regular ofrece poco parecido con el complejo y aún no bien desarrollado conjunto de ideas que iniciaron el proceso.

El objetivo en el desarrollo del presente tema está enfocado a presentar o identificar los orígenes y el contexto en que surgió la teoría de la Relaciones Humanas en las tareas hacia el énfasis en las personas.

LA MOTIVACIÓN HUMANA

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

La motivación personal no tiene auge en los grupos ni en las personas donde su autoestima es muy pobre o nula. Y esto debido a que los administradores o las personas encargadas de motivar no son entusiastas; urge motivar al personal en cuanto a su autoestima, darle un enfoque más profesional y con ello darle modernidad a la empresa.

Ciclo motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la

inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

COMUNICACIÓN

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir "compartir con". La buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a "vicios" como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina "rumor". El o los rumores, surgen cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando el contenido o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse

según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos.

EL LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. Es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas a una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

Esta influencia podría ser formal, por la posesión de un rango gerencial que viene con algún grado de autoridad designada formalmente en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal que es la capacidad de influir desde afuera de la estructura formal de la organización, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

"Management (gerenciamiento) y Liderazgo son funciones distintas; la primera consiste en definir la misión de la empresa, y ésta es la parte "emprededora", y la segunda: liderar, consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente demuestre una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo".

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

"Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad".

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento en función del esfuerzo, etc. además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas

necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral.

EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes.

La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el Diccionario:

Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc. Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es

improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.

Esta afirmación hace que la realización adecuada de un rol determine el resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo, no. De esta manera, podemos dar una definición más concreta sobre equipos de trabajo: unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar.

Esto nos lleva a la conclusión de que el trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen

una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

LAS NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS

El soporte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la material a lo espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.

Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.

Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.

Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, status, prestigio, poder, etc.

Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

TEORÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos. Las culturas nos rodean a todos. Las culturas son profundamente arraigadas, profundas y complejas. La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

La cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. (Chiavenato, 1989).

COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- a) Los fundadores. Incorporan a la organización sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización. Las organizaciones inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada empresa
- b) El estilo de dirección. El estilo de dirección fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales: el administrador autocrático, el permisivo, el democrático el integrador... Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control totalmente

normalizado. También hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora. Así mismo, existen culturas permisivas, sin normas comunes, son entes autónomos desintegradores. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolla en una institución la dirección tiene una influencia significativa ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución, en el comportamiento del personal, de la coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, la supervisión de la tarea y otros.

- c) Estructura. La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas (Organigramas verticales) que requieren abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los mismos en la organización. En las estructuras planas (organigramas horizontales) los procesos son ágiles y flexibles, facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, además fomentan la interacción entre sus miembros. Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y por tanto, un contexto cultural distinto.
- d) Direccionamiento estratégico. Hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional. El punto clave está en saber hasta dónde la visión empresarial (corto, mediano y largo plazo) coincide con las estrategias. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.
- e) El talento humano.- Su nivel, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura organizacional. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su

dignidad, la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación adecuada son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura organizacional.

- f) Sistema de apoyo.- La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la organización. En la actualidad el manejo y distribución de la información crea una cultura, unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la tecnología es un paso cultural de gran trascendencia.
- g) Autonomía individual.- También crea cultura el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida a los miembros de la organización. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración crean contextos culturales diferentes, no es lo mismo una organización donde los individuos aplican sus iniciativas y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar iniciativas. La centralización o descentralización dependen del tipo de organización, de la tecnología, de los objetivos planteados, del entorno.
- h) Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones.- Los sistemas de evaluación, las formas de remuneración, los sistemas de promoción, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional. Las estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios como los distintivos, el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen a la creación de una cultura.
- i) Valores y creencias compartidas.- Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional, deben divulgarlos y

ser consecuentes con ellos, así se crea cultura viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores. Las instituciones educativas tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución.

EL CLIMA LABORAL

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

"El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las

tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización".

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

La percepción es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez - flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

"Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones. "

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

"Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables".

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería un ambiente no grato y de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, se puede dar lugar al ausentismo que es el hecho de no asistir al trabajo y la impuntualidad que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Es

más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Se hace mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El "estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el

entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar". Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, introduciendo cambios planificados, en la conducta y satisfacción de los miembros, como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes.

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Autoritarismo 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 los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de 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. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los

directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por el equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir este objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto del diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas.

En fin, reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como "el ser productivo" y "el ser humano", es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La "Calidad de Vida Laboral" de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

"El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades".

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto

nos estamos refiriendo al "enriquecimiento del trabajo" que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la sucesión de los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo.

SATISFACCIÓN LABORAL

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en éste apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso

Podría definirse a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa),

de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo "es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él".

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

El compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional.

Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Así como la satisfacción está referida al "gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo", la motivación es el "impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta", es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones.

Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización.

Cuando la motivación es escasa, es decir, que no está bien orientada, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.) ”.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son: la autorrealización, el sentirse competentes y útiles y mantener una autoestima elevada.

Se a la motivación aplicada al ámbito laboral como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Es decir, predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización.

La motivación puede ser intrínseca, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o extrínseca, que proviene desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

Se puede ver que, si se dedicaría mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa.

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la "Calidad de Vida Laboral".

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

PROCESO ORGANIZACIONAL.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes desearían. Sea que constituyen una organización nueva, que juega con una organización existente o que cambia radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

- Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.

DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Su evolución en el transcurso del tiempo. Podemos identificar cuatro etapas en la evolución del diseño organizacional.

- a) En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.
- b) En el enfoque tecnológico para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. Tecnología de las Tareas se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. Que es como siguen a continuación. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de

procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda en el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además lo dos generan más papeleo.

- c) Enfoque ambiental en la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño.

Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo,

los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

- d) Enfoque con relación a la Reducción de Tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que

pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

RELACIÓN ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los dos conceptos se concentran en características comportamentales al nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento. Clima Organizacional: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La cual influirá en el desarrollo de las actividades de la Organización. Cultura organizacional: Es concebida como un conjunto de normas, hábitos y valores, que practican las personas de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Ambos conceptos comparten un problema semejante. Ellos tienen que explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afecta la conducta de los individuos, mientras al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno,

escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.

TEORÍA CLÁSICA

Nació en Constantinopla y falleció en París, se gradúa de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establecen catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, (Henry Fayol, 1841 &ndash, 1925) las cuales son:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a la subalterna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación la descripción y el análisis de una cultura organizativa. Estas tipologías marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, desentrañarían la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a una de estas clases o tipos de culturas descritas anteriormente. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predomine alguna de las orientaciones ya mencionadas.

Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras.

Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantificación de un fenómeno.

A pesar de ello, sigue siendo útil la presentación de la cultura de una organización utilizando, en cierta medida, este tipo de clasificación tipológica a la hora de establecer cómo se caracteriza la cultura de una organización, no de forma acabada, pero sí en sus orientaciones fundamentales. En este sentido, y con este afán, se establece esta tipología.

CULTURA BUROCRÁTICA.

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes.

Se entiende que la evaluación no es para mejorar sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces para que ocupen los cargos directivos en la sociedad. Centralización del poder. Distribución funcional y jerárquica de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un "oficio", que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales.

Inhíbe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos.

Sin embargo hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: "los conflictos no existen", y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

Todo esto crea en este tipo de centros, marcados por una cultura de los equipos directivos burocrática - eficientista, un nivel de satisfacción y de motivación bastante bajo entre los miembros del centro.

CULTURA PERMISIVA.

Representa la cultura del "laissezfaire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada profesor se entiende como una "unidad celular" independiente. Se defiende por encima de todo la "libertad de cátedra" y no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular. El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias

metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en aptas formales para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquía organizada" donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación pero no compromiso, muchos claustros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

CULTURA COLABORATIVA.

Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se

hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

El equipo directivo se ha convertido en líder del equipo docente. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

CAPÍTULO 6

DISEÑO METODOLÓGICO

6. Diseño Metodológico.

6.1. Tipo de investigación.

Para dar cuenta de las necesidades y el desempeño de la comunicación en la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón, es imprescindible abordar metodológicamente el talento humano de la organización, es decir, abordarlo como objeto de estudio en forma sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos.

El tipo de investigación corresponde al crítico propositivo, porque la información de la problemática que se confronta, fue recolectada en la misma institución y sirve como propuesta para un modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones humanas.

El estudio se ha organizado en dos variables, la variable independiente está determinada por: la cultura organizacional y la variable dependiente que viene a ser relaciones humanas, y contiene dos indicadores. El primero es comunicación deficiente y contiene seis subindicadores, y es como siguen: primero comunicación deficiente a nivel institucional; segundo función estratégica de la comunicación; el tercero es la comunicación interna; el cuarto es sobre comunicación externa, el quinto está relacionado a comunicación interpersonal y finalmente el sexto se refiere a comunicación oportuna, El segundo indicador es clima laboral inarmónico, que a su vez contiene los cinco subindicadores: A) Motivación del que se derivan las preguntas que siguen: primera sentirse motivado en la institución educativa: segunda sentirse orgullo de pertenecer a la institución; tercera interesarse por el futuro de la institución y cuarta clima laboral inarmónico. B) Equipo de trabajo, que contiene las siguientes interrogantes: primera, utilidad de reuniones en equipo; segunda, contar con la ayuda de los compañeros de trabajo; la tercera, resolución conjunta de problemas; la cuarta aprecio por las opiniones y contribuciones de los demás. y la quinta ser apreciado y respetado por los compañeros de trabajo. C) Condiciones del trabajo, que plantea las

siguientes cuestiones: acceso a las herramientas, equipos y material; y la segunda, espacio y comodidad para la realización del trabajo D) Dirección y liderazgo que presenta las siguientes preguntas: primera, existencia de un liderazgo eficiente; segunda, los directivos dan a conocer logros y dificultades; tercera, realización de directivos a reuniones de trabajo, coordinación; cuarta, realización de reuniones sociales y de confraternidad y quinta, trato preferencial por parte de los directivos. E) Reconocimiento del que se desprende tres interrogantes: la primera se reconoce el desempeño sobresaliente, segunda, trabajo evaluado de manera objetiva y tercera, premios y reconocimientos distribuidos en forma equitativa.

La investigación estuvo orientada por un proceso de observación de la realidad de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón, con el fin visualizar y acercarse en forma directa a la dinámica cotidiana de la institución, sus características, el perfil comunicacional de sus empleados y su funcionamiento en general. De este modo se identificaron los problemas en el aspecto comunicacional de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón, que buscan ser resueltos a través del mejoramiento de la comunicación interna en la organización.

6.2 Población y Muestra.

6.2.1 Población.

La población de la presente investigación está conformada por el personal directivo, docentes, auxiliares, personal administrativo y un asistente.

6.2.2 Muestra.

La muestra para la presente investigación será de 60 personas ya que es una población finita y pequeña.

6.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información.

6.3.1 Fuentes Primarias. La fuente de información primaria que se utilizará para la investigación está relacionada con instrumento de encuesta que se aplicará al personal de la institución, con el fin de determinar el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

6.3.2 Fuentes Secundarias. La fuente de información secundaria se abordará a través de medios como internet, revistas y fuentes bibliográficas que permita cumplir con el objetivo de la investigación.

6.4. Procesamiento de la información.

Una vez se halla recolectado toda la información se procederá con el análisis y tabulación de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 7

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

7.1. Análisis e interpretación de los datos.

A continuación se presentan los resultados del tratamiento de la variable Dependiente de Relaciones Humanas cuyos indicadores son: Comunicación deficiente y clima laboral inarmónico, de los que se hizo un tratamiento estadístico a través de cuadros de la investigación realizada la cual concluyó con la elaboración de un modelo de cultura organizacional, para mejorar las relaciones humanas en la institución educativa Independencia Americana. Arequipa 2009; obteniendo los siguientes resultados.

Cuadro 1. Comunicación deficiente que demuestra el deterioro de las relaciones humanas

INDICADOR: COMUNICACIÓN DEFICIENTE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1.Considera que la comunicación a nivel institucional es deficiente	59	46	41	32	28	22	128	100
2.Considera Ud. que la comunicación cumple una función estratégica	18	14	72	56	38	30	128	100
3. La comunicación interna es manejada adecuadamente en la institución educativa?	10	08	40	31	78	61	128	100
4. En la I.E se promueve una buena comunicación externa?	31	24	50	39	47	37	128	100
5.Considera Ud. que existe una buena comunicación interpersonal en la I.E?	36	28	71	56	21	16	128	100
6. Las directivas, disposiciones, comunicados entre otros, se dan a conocer oportunamente?	28	22	60	47	40	31	128	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

Se aprecia en el cuadro N° 1 correspondiente al Indicador comunicación deficiente, la formulación de seis preguntas. El personal que labora en la institución respondió de la siguiente manera: La primera se refiere comunicación deficiente; el 46% manifestó que siempre es deficiente; el 32% dijo a veces y nunca el 22%. La segunda pregunta está en relación a: comunicación como función estratégica, apreciándose que un sobresaliente 56% respondió que a veces, el 30% respondió nunca y un poco significativo 18% dijo siempre. La tercera pregunta está referida a: comunicación interna y su manejo adecuado en la institución educativa, a lo cual un contundente 61%, contestó nunca, le sigue un 31% que manifiesta a veces y un reducido 08% respondió que siempre. La cuarta pregunta está en relación a: si se promueve una buena comunicación externa, de lo cual se obtuvo que el 39% dice a veces, el 37% nunca y que el 24% indica siempre. La quinta hace referencia a: si existe una buena comunicación interpersonal en la institución educativa, el 56% señala que a veces; el 28% manifestó siempre y un pesimista 16% respondió nunca. La sexta cuestión se refiere a: si Las directivas, disposiciones, comunicados entre otros, se dan a conocer oportunamente; a lo el 47% respondió a veces, 31% afirma nunca, y finalmente 22% contestó que siempre.

De los resultados descritos anteriormente podemos inferir que la comunicación en la institución Independencia Americana, se torna cada vez más deficiente, razón por la cual se acrecienta la ineficacia, el desorden y los conflictos; La comunicación en la institución no está cumpliendo una función estratégica es decir una función de interactividad y sistematización. En lo que respecta a comunicación interna los porcentajes son poco alentadores. La comunicación interna cuya finalidad es la de informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, no se viene aplicando adecuadamente en la institución educativa. En lo que respecta a comunicación externa cuya finalidad es relacionarse con otras entidades públicas y en diversos eventos es percibido con mejor manejo institucional.

En lo referente a relaciones interpersonales no son las más adecuadas y los porcentajes lo demuestran y para ello debe entenderse la comunicación como un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e

interpretamos mensajes significativos y por lo tanto nos relacionamos. Finalmente la comunicación es extemporánea, y no es oportuna lo que dificulta el dinamismo de la comunicación y por ende el desarrollo institucional. Se puede superar estas deficiencias de comunicación implementando una comunicación organizacional.

La comunicación organizacional en una entidad, es un factor determinante para el éxito; una comunicación deficiente afecta las relaciones interpersonales y por ende el normal desarrollo institucional. Es por ello que en gran medida las deficiencias de la comunicación se deben a malentendidos, entredichos, rumores, problemas de coordinación y suele ser extemporánea de parte sobre todo de quienes dirigen la organización, pudiéndose caracterizar como una comunicación conflictiva, en la que se pierde tiempo y energía en tratar de resolver esas deficiencias.

Cuadro 2. Clima laboral inarmónico: A: Motivación

INDICADOR: CLIMA LABORAL INARMÓNICO: MOTIVACIÓN	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1.Me siento motivado en la Institución educativa	40	31	78	61	10	08	128	100
2.Estoy orgulloso de pertenecer a mi Institución Educativa	102	80	20	16	06	04	128	100
3.Me interesa el futuro de la institución	52	41	45	35	31	24	128	100
4.El clima laboral en la institución educativa es inarmónico.	60	47	47	37	21	16	128	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

De acuerdo al cuadro N° 2 Clima laboral inarmónico. A: Motivación que contiene cuatro preguntas, se obtienen los siguientes porcentajes. La primera sobre motivación del personal en la institución: un significativo 61% dice sentirse motivado a veces, el 31% de los encuestados responde que siempre y un 08% dice nunca se siente motivado. La segunda pregunta señala el orgullo de pertenecer a la institución, el 80% indica que siempre; un 16 % a veces y un mínimo 04% responde que nunca. La tercera

pregunta es sobre si se interesa por el futuro de la institución, donde un 41% expresa que siempre se interesa, un 35% dice a veces y un 24% contesta que nunca. La cuarta pregunta está relacionada al clima laboral inarmónico, donde el 47% señala que siempre es inarmónico; 37% dice que a veces y el 16% nunca.

Motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

La motivación se asocia con la cognición ello implica que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, de sus valores personales, que están influidos por el ambiente físico y social, por sus necesidades y experiencias. Dentro de un determinado clima laboral.

Teniendo en cuenta que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Los resultados porcentuales demuestran que quienes dirigen la institución Independencia Americana, no motivan al personal en su autoestima, al no darle un enfoque más profesional y más moderno a la institución.

Y en lo que se refiere al clima laboral que está determinado por las percepciones que el trabajador tiene una opinión sobre los atributos de la organización, y sobre quienes la dirigen y la componen, se puede apreciar que el personal que labora en la institución percibe que hay un clima inarmónico que lo lleva a perder entusiasmo por su trabajo, pudiendo esto conllevar niveles de ausentismo, lentitud, y desgano. Algunas alternativas para lidiar con estos tipos problemas es la motivación, la capacitación y

desarrollo del intelecto, la división y rotación de tareas que son de urgente necesidad implementar en nuestra institución educativa.

Cuadro 3. Indicador clima laboral inarmónico: B: Equipo de Trabajo

INDICADOR:CLIMA LABORAL INARMÓNICO: EQUIPO DE TRABAJO	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Las reuniones de mi equipo son útiles para realizar mi trabajo	48	38	63	49	17	13	128	100
2. Cuento con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	31	24	40	31	57	45	128	100
3. Resolvemos conjuntamente los problemas de la institución educativa	18	14	72	56	38	30	128	100
4. Aprecian mis opiniones y/o contribuciones los demás.	23	18	65	51	40	31	128	100
5. Tengo el aprecio y respeto de mis compañeros	40	31	78	61	10	08	128	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

El cuadro N° 03 Clima laboral inarmónico B: Equipo de Trabajo muestra los resultados obtenidos a través de cuatro preguntas, donde la primera es sobre reuniones de equipo útiles para el trabajo, donde el 49% indica que a veces; el 38% considera siempre y un 13% manifiesta que nunca. La segunda es si se cuenta con los compañeros de trabajo cuando se les necesita, el 45% dice que nunca; el 31% responde que a veces y 24% expresa que siempre. La tercera se refiere a; resuelven conjuntamente problemas de la institución educativa, el 56% responde que a veces; el 30% dice nunca y el 14% expresa que siempre. La cuarta interrogante hace referencia a si se aprecian las opiniones y contribuciones de los demás, donde un 51% señala que a veces, el 31% contesta que nunca y un menos significativo 18% responde que siempre. Y la quinta es respecto de tener el aprecio y respeto de mis compañeros, un 61% afirma que a veces, el 31% expresa siempre y un 08% indica nunca.

Cuando se habla de equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo y grupo, Sin embargo se trata de conceptos diferentes: el equipo es un grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc y un grupo significa la pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto. De esta manera, se puede definir a los equipos de trabajo como unidades compuestas por un número de personas que interactúan, que se organizan para la realización de una determinada tarea a fin de alcanzar los objetivos que se han propuesto y que están relacionadas entre sí; reconociéndose con identidad propia como equipo. Asimismo el trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía. Un equipo de trabajo " es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión y cumplimiento de metas finales de la institución.

De los porcentajes obtenidos en el cuadro anterior, se puede apreciar que aún no se revaloran los equipos de trabajo dentro de la institución educativa Independencia Americana , donde se prefiere el individualismo laboral en lugar de centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con los compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta las opiniones o contribuciones de sus colegas aceptando sus diferencias, apreciarlos y respetarlos, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y adoptar una actitud edificante.

Cuadro 4. Indicador clima laboral inarmónico: C: Condiciones de Trabajo

IINDICADOR:CLIMA LABORAL INARMÓNICO: CONDICIONES DE TRABAJO	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Son accesibles todas las todas las herramientas, equipos y material para mi trabajo	21	16	69	54	38	30	128	100
Tengo el espacio suficiente y cómodo para realizar mi trabajo	38	30	72	56	18	14	128	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

El cuadro N° 4 Clima laboral inarmónico: C: Condiciones de Trabajo incluye dos interrogantes, y los resultados son: de la primera sobre acceso a todas las todas las herramientas, equipos y material para el trabajo, el 54% manifestó que a veces; el 30% respondió que nunca y el 16 % dice que siempre. La segunda es sobre tener el espacio suficiente y cómodo para realizar el trabajo, un 56% expreso a veces, un 30% señala que siempre y um 14 % dice que nunca. La tercera es respecto de tener el aprecio y respeto de mis compañeros de trabajo.

Las condiciones de trabajo son un conjunto características que concretan una tarea y el entorno en el que se realiza. Son las circunstancias físicas en las que el empleado realiza su trabajo. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo debe ser óptimo. El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, Y en el propio lugar de trabajo algunos aspectos físicos pueden ocasionar malestar y frustración.

El ser humano es una persona total influida por factores externos condiciones físicas, económicas, tecnológicas, sociales, políticas y legales. La gente no puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar.

Uno de los factores de las condiciones imperantes que tiene mayor fuerza es la tecnología. Esta tiene muchos beneficios como la productividad. Otros factores ambientales que fluyen en el desempeño de la actividad laboral son la iluminación, el ruido, la temperatura y la humedad, que muchas veces no son adecuados para sentirnos cómodos al momento de trabajar.

También algunos factores psicológicos pueden afectar el rendimiento de los empleados en una organización. Por ejemplo, el aburrimiento y la monotonía y el cansancio y la fatiga. En fin, la administración de recursos humanos trata de resolver o evitar que estos factores influyan en la salud física y emocional de las personas que laboran en las entidades.

Los resultados anteriormente descritos nítidamente se refieren a la respuesta a veces, es decir a las herramientas, los equipos y al material de trabajo se tiene un acceso limitado y no carencia, porque la institución educativa Independencia Americana cuenta con todos estos medios, pero debido a las consabidas deficiencias de comunicación y coordinación es que no es posible utilizarlos de manera más frecuente y ello en detrimento del desempeño laboral. Por otra parte, no se cuenta con la comodidad para un óptimo desenvolvimiento laboral. Estas son condiciones que fácilmente pueden derivar en el deterioro del ánimo, cansancio, monotonía, aburrimiento del personal, y en consecuencia generar un clima laboral institucional negativo.

Cuadro 5. Indicador clima laboral inarmónico: D: Dirección y Liderazgo

INDICADOR:CLIMA LABORAL INARMÓNICO: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Existe un liderazgo eficiente	21	16	69	54	38	30	128	100
2. Los directivos dan a conocer los logros y dificultades de la institución	10	08	78	61	40	31	128	100
3. Los directivos, realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal.	31	24	50	39	47	37	128	100
4. Los directivos, promueven reuniones sociales y de confraternidad.	18	14	64	50	46	36	128	100
5. Existe trato preferencial por parte de los Directivos	60	47	40	31	28	22	128	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

El cuadro N° 5 Clima laboral inarmónico. D: Dirección y Liderazgo incluye seis preguntas, de las que se obtienen los siguientes porcentajes: De la primera sobre si existe un liderazgo eficiente, el 54% sostiene a veces, el 30% dice que nunca y el 16% responde que siempre. La segunda se refiere a. si los directivos dan a conocer los logros y dificultades de la institución, un 61% manifiesta a veces, el 31% dice nunca y un pequeño 08% sostiene que siempre. La tercera se refiere a si los directivos, realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal, donde 39% responde a veces, el 37% manifiesta que nunca y el 24% dice siempre. La cuarta interrogante es si los directivos, promueven reuniones sociales y de confraternidad, el 50% dice a veces, el 36% expresa que nunca y el 14 % responde que siempre. La quinta es si existe trato preferencial por parte de los directivos, 47% manifiesta que siempre, 31% dice a veces y el 22% expresa que nunca.

Al hablar de dirección diremos que, tiene una influencia significativa ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa, en el comportamiento del personal, de los educandos, de la coordinación, en la definición del trabajo, la

planificación, la supervisión de la tarea y otros. Por estas razones con frecuencia están ligados estrechamente estos dos términos dirección y liderazgo.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. Es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas a una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporcione a sus gerentes derechos, no significa que ejerzan un liderazgo con eficacia. Liderar, significa movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos.

Hay factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, para las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia

Una de las responsabilidades básicas del líder, es motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Como Bressoux señala, los directores eficaces son líderes

pedagógicos. De los resultados descritos anteriormente sobre dirección y liderazgo, se puede señalar que en la realidad institucional se carece de líderes eficientes, entre el personal directivo. Se hace necesario ejercer un liderazgo gerencial, en las labores de dirección, capaz de generar los cambios y transformación institucional. También se requiere de un liderazgo transformacional que es transferir la gestión, descentralización de funciones; se otorga una autonomía delegada, lo que propicia que el director incremente sus funciones y responsabilidades. En este caso, el papel de líder es orientar vincular las áreas o equipos de trabajo y otros niveles jerárquicos, para que los procesos de comunicación sean efectivos. Asimismo, tenemos que no se comunican los logros o deficiencias de la organización educativa, lo que causa incertidumbre o simplemente desinformación. El líder debe ser un comunicador por excelencia En lo referente a realización de reuniones de trabajo o coordinación, estas resultan ser ocasionales lo que resulta poco estratégico si se quiere avanzar en la gestión educativa. Igualmente no se promueven reuniones de sociales y de confraternidad, que muchas veces se traducen en aspectos que estimulan y propician una comunicación más fluida y beneficiosa porque permite un ambiente de trabajo más amical y menos tenso.

Y en cuanto al trato preferencial, se advierte entre el personal porque se favorece a personas cuyo mérito es pertenecer al entorno directivo.

Cuadro 6. Indicador clima laboral inarmónico: E: Reconocimiento

INDICADOR:CLIMA LABORAL INARMÓNICO: COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Se reconoce el desempeño sobresaliente	21	16	69	54	38	30	128	100
Mi trabajo es evaluado de forma objetiva	18	14	72	56	38	30	128	100
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma equitativa	10	08	78	61	40	31	128	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa Omaira Sánchez

Garzón.

De acuerdo al cuadro N° 6 Clima laboral inarmónico. E: Compensación y reconocimiento se desagregan tres preguntas, de las que se obtienen los siguientes porcentajes: De la primera, Se reconoce el desempeño sobresaliente, el 54% manifiesta a veces, un 30% responde que nunca, mientras que un 16% indica siempre. La segunda es sobre evaluación del trabajo de forma objetiva, el 56% señala a veces, el 30% responde que nunca y el 18% indica siempre. La tercera pregunta esta en relación a si los premios y reconocimientos son distribuidos en forma equitativa, el 61% expresa a veces, el 31% responde nunca y un reducido 08 afirma que siempre.

Las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.

Podemos apreciar que los resultados en relación al reconocimiento que en pocas oportunidades se resalta un desempeño sobresaliente, y ello nuevamente tiene directa relación con la motivación, como se señaló líneas arriba, se está dejando de lado este aspecto tan relevante como es el de animar, reconocer, compensar y motivar al personal. En cuanto a la evaluación del trabajo resulta ser muy esporádica. Muchas veces se prejuzga o se cuestiona el desenvolvimiento laboral sin haberlo evaluado de forma objetiva. Y asimismo, en lo que se refiere al otorgamiento de premios y reconocimientos se continua favoreciendo a un entorno amical. Lo que desintegra y perjudican las relaciones humanas de la emblemática institución.

7.2. Propuesta Teórica.

7.2.1. Diseño de un modelo de cultura organizacional para mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

7.2.1.1. Presentación.

Con los avances de la ciencia y la tecnología han cobrado un especial lugar los modelos de organización para obtener adecuadas relaciones interpersonales de los agentes que laboran en las instituciones educativas. Esto es para optimizar la misión y visión traducidas en sus planes estratégicos de largo mediano y corto `plazo, por lo tanto, es imprescindible ir mejorando sistemáticamente estos modelos organización.

Frente a esta aseveración el trabajo de investigación realizado, pretende solucionar los problemas detectados, que han sido mostrados en los indicadores desarrollados e interpretados en los diferentes cuadros analizados anteriormente, para lo cual e alcanza la siguiente propuesta: Modelo de Cultura Organizacional para mejorar las Relaciones Humanas en La Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

7.2.1.2. Introducción.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que

está mal. La Cultura Organizacional, "se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras". Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

La cultura proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores. Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse. Es la cultura la que guía las relaciones del trabajo diario y determina la forma en que la gente se comunica con la organización. Ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas, puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los demás.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí).

LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OMAIRA SÁNCHEZ GARZÓN. De acuerdo a sus características de funcionamiento, se ha investigado que no cuenta con una adecuada cultura organizacional, debido al limitado conocimiento de los enfoques teóricos que son necesarios para plantear un modelo de cultura organizacional el modelo es pertinente y necesario, porque responde a las deficiencias de una determinada cultura institucional, lo que incide directamente en las relaciones humanas dentro de una entidad educativa.

7.2.1.3. Bases filosóficas – teóricas – científicas y valorativas

Fundamento filosófico. La filosofía de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

Fundamento científico. La propuesta se vale de teorías para mejorar los problemas de las relaciones humanas en la institución. Para lo cual se toman en cuenta la Teoría de las Relaciones Humanas y la Teoría de la Cultura Organizacional, incluyendo los enfoques de la motivación, comunicación, liderazgo y clima institucional. Contenidos organizados coherentemente considerados a desarrollar en los eventos programados.

Fundamento axiológico. La fortaleza de una cultura se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización sobre la importancia de valores específicos. Estos valores que deben ser practicados por directivos y por todo el personal en conjunto. Los valores propuestos fundamentalmente son: respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad justicia y cooperación.

7.2.1.4. Antecedentes de cultura organizacional

En un contexto tan variado y multicultural, no sólo entre sociedades sino también entre empresas, resulta importante comprender el origen de la cultura y sus significados. Cultura o civilización es todo complejo que incluye creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Taylor, 1871). La palabra cultura estuvo largamente asociada a las labores de la labranza de la tierra, significando cultivo (1515); sin embargo, este término derivó en diversos aspectos, dejando atrás su verdadero significado y, como pasa con otras palabras, se fue utilizando arbitrariamente, de ahí que cultura se entienda como un proceso que determina niveles socioeconómicos, sin embargo, la cultura se

encuentra en todo lo que hacemos y decimos como grupo social, la misma organización lo es. Comencemos pues por esclarecer este concepto.

Además de las ideas, la cultura comprende los hábitos y los valores, los artefactos heredados y los procesos técnicos. Tratando de resolver el problema de la falta de una definición común, (Malinowski , 1931).

Es así que el término "cultura" fue especialmente importante en el desarrollo de la antropología y la sociología comparada del siglo XIX. El concepto de cultura es meritorio para la Antropología en el siglo pasado y, como ya se mencionó, se le atribuye a Taylor, el cual habla de dos corrientes básicas en cuanto al concepto de cultura: la Holística y la Diferenciadora, la primera es totalizadora y nos dice que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura y está bien estructurado, incluye objetos y utensilios, lo material y lo no material; la segunda nos habla de que sólo a algunos elementos de dicha sociedad podemos llamarla cultura, como son los valores y creencias que comparten la mayoría de las personas.

El surgimiento del término "cultura organizacional" data apenas de los ochentas, ya que antes muy pocos autores se ocupaban de la cultura organizacional, y sus referencias eran escasas. Debido a esto, existen muy pocos antecedentes en torno al concepto; sin embargo, los autores que se interesaron por esta área organizacional escribieron libros importantes, que hasta la fecha sirven de sustento básico para comprender el surgimiento del concepto de cultura organizacional que prevalece en la actualidad. (Ouchi, Pascale y Athos, Peters y Waterman, y Deal y Kennedy).

Las organizaciones con una cultura organizacional definida, son mucho más que una simple organización, tienen personalidades y como los individuos pueden ser rígidas o flexibles, difíciles y apoyadoras o innovadoras y conservadoras, es interesante sin embargo, ver el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado de manera individual y grupal.

Cuando una organización se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce, adquiere inmortalidad y si sus metas originales dejan de ser relevantes, se redefine así misma, lo cual nos lleva a entender que la organización plantea y sigue sus valores originales hasta que el entorno la obliga a modificarse dando como resultado un nuevo planteamiento de valores y creencias que le permitirán abrirse paso de nuevo entre la variedad de sistemas existentes y competentes del mercado en el que se desenvuelve.

De esta misma manera, la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, historias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Poco a poco las preferencias individuales dan paso a un consenso general y a pautas de comportamiento muy similares.

7.2.1.5. Objetivos.

7.2.1.5.1. Objetivo General.

Desarrollar la cultura organizacional como elemento efectivo de integración de las relaciones humanas en la Institución educativa Omaira Sánchez Garzón.

7.2.1.5.2. Objetivos Específicos.

- Mejorar los niveles de comunicación entre el personal de la Institución educativa.
- Desarrollar el sentido de pertenencia a la institución.
- Fomentar un clima laboral armónico, orientando las actividades cotidianas a los valores: respeto responsabilidad y solidaridad.

- Proponer una cultura organizacional para fortalecer los diferentes niveles de gestión de la institución educativa.

7.2.1.6. Contenidos.

El primer contenido está relacionado con el indicador comunicación deficiente, para lo cual se ha seleccionado los siguientes contenidos:

Conceptuación de las relaciones humanas

Factores que intervienen

Respeto

Comprensión

Cooperación

Comunicación

Cortesía

La evolución de las relaciones humanas

Orígenes de las relaciones humanas.

La experiencia de Hawthorne

Implicancias de las relaciones humanas: Motivación humana, comunicación y liderazgo.

El segundo contenido está relacionado con el indicador clima laboral inarmónico para lo cual se desarrollarán los siguientes contenidos:

Teoría de las necesidades humanas básicas

La cultura organizacional

Creación y sostenimiento de la cultura organizacional

El clima laboral

Tipos de clima laboral

Clima de tipo autoritario

Clima de tipo participativo

Calidad de vida laboral

Aspectos del clima laboral

Satisfacción laboral

7.2.1.7. Implementación de acciones para el modelo de cultura organizacional en la institución educativa.

La implementación del modelo de cultura organizacional en la institución educativa, considera la realización de cuatro talleres (descritos más adelante). Además se tomarán en cuenta las siguientes acciones:

- Asesoría técnica: se solicitará el asesoramiento de especialistas en Gerencia Educativa Estratégica, y particularmente expertos en el tema de cultura organizacional en instituciones educativas. Este pedido se hará a nivel de la dirección de la institución educativa (Gerentes, Administradores, Docentes).
- Dotación de materiales: se dotará a los responsables y participantes de materiales relacionados con los temas teórico práctico, desarrollado en cada uno de los talleres. Para tal efecto, se considerará una partida especial de IDR (ingresos directamente recaudados) de la institución, para la obtención de materiales diversos, utilizados en el desarrollo del modelo de cultura organizacional propuesto.
- Acompañamiento del proceso: permitirá detectar oportunamente las dificultades que se presenten durante la implementación del modelo propuesto de cultura organizacional específicamente durante el desarrollo de los talleres, a fin de tomar las medidas correctivas pertinentes.
- Monitoreo de las acciones: con la finalidad de garantizar la sostenibilidad del modelo de cultura organizacional en la institución educativa, se controlará la ejecución de los talleres, las actividades y contenidos derivados de estos.

7.2.1.8. Metodología.

La metodología está sustentada en tres elementos básicos: la actividad, la participación y la cooperación. Este planteamiento reconoce la importancia de la labor que desempeña todo el personal de la institución, independientemente de su puesto o cargo. Es sobre esta base que se construyen los nuevos aprendizajes sobre cultura organizacional y relaciones humanas, que requieren procesos de retroalimentación continua y de acuerdo a la realidad, enriqueciendo las formas de pensar, sentir y actuar de los participantes y mejorando en conjunto las relaciones interpersonales.

El modelo se desarrollará considerando una metodología teórica, práctica e interactiva en cada uno de los talleres, que facilite la participación del personal de la institución educativa. Se contará con material audiovisual para el desarrollo de casos y ejemplos. Se trabajará de manera práctica la formulación de instrumentos de diagnóstico.

La metodología que se empleará estará en relación a:

Talleres en número de cuatro. Cada taller incluye 10 horas, se realizará en un día desde las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde esto de preferencia al final del mes en que termina cada bimestre.

Las exposiciones serán en diapositivas para facilitar el manejo de tiempos.

Técnicas expositivas: Debates, paneles, mesa redonda.

Conversatorios

En todos estos eventos se utilizarán las dinámicas grupales

7.2.1.9. Evaluación.

La evaluación implica actividades continuas de análisis de la información para determinar los logros en los objetivos propuestos. Además, se llevará cabo, en forma sistemática, guardando un orden secuencial, articulado y dinámico de cada uno de los talleres.

La evaluación se realizará de la siguiente manera:

- a) Al término de cada jornada se realizará un informe evaluativo, en el que se adjuntarán las evidencias de los resultados.
- b) Al finalizar todos los talleres, se organizará un informe consolidado de todas las actividades realizadas, considerando una apreciación de los objetivos planteados y las propuestas que se obtengan en su desarrollo, darán como respuesta, un Modelo de Cultura Organizacional. Esta evaluación final se alcanzará a los entes directivos a fin de evidenciar los resultados del programa de investigación.

7.2.1.10. Descripción y desarrollo de los talleres.

7.2.1.10.1. Taller No. 1.

1. Denominación: "Empecemos a caminar juntos"

2. Justificación:

El presente taller constituye el inicio del desarrollo de contenidos en base a las Teorías. Para este primer taller, que se ha seleccionado contenidos a fin de establecer los niveles de comunicación del personal de la institución educativa, razón por la cual se han dosificado los contenidos académicos para su desarrollo.

3. Objetivo General:

Desarrollar la cultura organizacional valorándola como elemento efectivo de integración de las relaciones humanas en la Institución educativa Omaira Sánchez Garzón.

4. Objetivo Específico

- Mejorar los niveles de comunicación entre el personal de la Institución Educativa.

5. Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6. Metas de atención:

DIRECTIVOS	DOCENTES	AUXILIARES	ADMINISTRATIVOS	ASISTENTA	TOTAL
03	40	07	09	01	60

7. Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

8. Producción de documentos:

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística proveerá los recursos necesarios.

9. Evaluación:

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

Participación activa

Trabajos individuales

Trabajos grupales

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un "file" con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

TALLER N° 01.			
DÍA:			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Apertura del Taller. Presentación 1. Motivación 2. Introducción. 3. Diversos conceptos sobre las relaciones humanas 4. Factores que intervienen Respeto: Comprensión: Cooperación Cortesía Comunicación	Visualización de un video sobre relaciones humanas. Lecturas relacionadas Trabajo en equipo.(procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible) Exposición y debate Lluvia de ideas	Director. Coordinador del taller N° 01 Especialista en RR.HH Participantes
10.00-11.00	6. Orígenes de las relaciones humanas. La experiencia de Hawthorne Implicancias de las relaciones humanas	Exposición	Especialista en RR.HH
11.00– 11.30	Receso		
11.30 – 13.00	7. La Comunicación Importancia	Exposición Lectura individual y	Especialista en Comunicación.

	Clases.: Comunicación interna Comunicación externa Horizontal- Vertical. Comunicación eficiente y eficaz Conclusiones	luego socialización de ideas Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	(Equipo de docentes comunicación)
13.00 -14.00	Almuerzo		

14.00- 1500	8.Comunicación organizacional Origen y antecedentes Desarrollo	Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado
15.00-16.00	9 La Motivación La motivación institucional Teoría de Maslow Conclusiones	Visualización de un video sobre motivación Lluvia de ideas Trabajo en equipo. Exposición y debate	Especialista invitado
16.00-18.00	10. El liderazgo Definición ¿Quién es un líder? Tipos de líder Liderazgo gerencial Conclusiones *Despedida	Juego de roles Exposición Técnica del Rompecabezas Exposición de los grupos. Preguntas Plenaria de grupos	Especialista invitado

7.2.1.10.2. Taller No. 2.

1. Denominación: "Caminando seguros"

2. Justificación:

Es imprescindible lograr la identificación de todos los componentes de las institución educativa para garantizar el sentido pertenencia por lo que se han organizado contenidos académicos en el presente taller para se superen la realidad problemática existente.

3. Objetivo General:

Desarrollar la cultura organizacional valorándola como elemento efectivo de integración de las relaciones humanas en la Institución educativa Omaira Sánchez Garzón.

4. Objetivo Específico

- Desarrollar el sentido de pertenencia a la institución.

5. Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6. Metas de atención:

DIRECTIVOS	DOCENTES	AUXILIARES	ADMINISTRATIVOS	ASISTENTA	TOTAL
03	40	07	09	01	60

7. Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

8. Producción de documentos:

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9. Evaluación:

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

Participación activa

Trabajos individuales

Trabajos grupales

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un "file" con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

TALLER N° 02.			
DÍA			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Apertura del Taller. Presentación Teoría de la cultura organizacional Cultura-.conceptos Características Surgimiento y propósito de la cultura	Visualización de un video sobre relaciones humanas. Lecturas relacionadas Trabajo en equipo.(procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible) Exposición y debate	Coordinador del tallerN° 02 Especialista: Cultura organizacional Participantes

10.00-11.00	Componentes de la cultura organizacional: Los fundadores Estilo de dirección La estructura Direccionamiento estratégico Talento humano Sistema de apoyo Autonomía individual Valores y creencias compartidas	Lluvia de ideas Exposición	Especialista en RR.HH
11.00– 11.30	Receso		
11.30 – 13.00	– Como se aprende una cultura organizacional	Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista invitado
13.00 -14.00	Almuerzo		
14.00- 1500	Fortaleza y adaptación de la cultura organizacional Sostenimiento de la cultura organizacional	Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado
15.00-16.00	Sostenimiento de la cultura organizacional La organización como	Visualización de un video sobre motivación	Especialista invitado

	fenómeno cultural	Lluvia de ideas Trabajo en equipo. Exposición y debate	
16.00-18.00	La organización como fenómeno cultural *Despedida	Juego de roles Exposición Técnica del Rompecabezas Exposición de los grupos. Preguntas Plenaria de grupos	Especialista invitado

7.2.1.10.3. Taller No. 3.

1. Denominación: "Conviviendo mejor"

2. Justificación:

En el presente taller, se pretende que el participante pueda conocer los lineamientos de todo lo concerniente al clima laboral y asimismo poner énfasis en la práctica de los valores para lograr una mejor convivencia y un ideal clima laboral armónico.

3. Objetivo General:

Desarrollar la cultura organizacional valorándola como elemento efectivo de integración de las relaciones humanas en la Institución educativa Omaira Sánchez Garzón.

4. Objetivo Específico:

- Fomentar un clima laboral armónico, orientando las actividades cotidianas a los valores: respeto responsabilidad y solidaridad

5. Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6. Metas de atención:

DIRECTIVOS	DOCENTE	AUXILIARES	ADMINISTRATIVOS	ASISTENTA	TOTAL
03	40	07	09	01	60

7. Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

8. Producción de documentos:

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9. Evaluación:

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

Participación activa

Trabajos individuales

Trabajos grupales

TALLER N° 03.			
DÍA 30 DE OCTUBRE DE 2009			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Apertura del Taller. Presentación El clima laboral Clima de tipo autoritario Clima de tipo autoritario paternalista Clima de tipo participativo	Dinámica Motivadora Lecturas relacionadas Trabajo en equipo.(procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible) Exposición y debate	Coordinador del taller N° 03 Especialista el tema de Clima laboral Participantes
10.00-11.00	Calidad de vida laboral	Exposición	Especialista invitado
11.00– 11.30	RECESO		
11.30 – 13.00	Satisfacción laboral Estudio de Casos	Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista
13.00 -14.00	ALMUERZO		
14.00- 1500	Aspectos del clima laboral	Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado
15.00-16.00	Proceso organizacional	Visualización de un	Especialista

		video sobre proceso organizacional Trabajo en equipo. Exposición y debate	invitado
16.00-18.00	Diseño organizacional Enfoque clásico Enfoque tecnológico Enfoque ambiental Con relación a la reducción del tamaño *Despedida	Audición recreativa Exposición Técnica del Rompecabezas Exposición de los grupos. Preguntas Plenaria de grupos	Especialista invitado

7.2.1.10.4. Taller No. 4.

1. Denominación: "Fortaleciendo la integración"

2. Justificación:

En el presente taller tiene como finalidad, afianzar los aspectos relacionados a la calidad del clima laboral como factor predominante de la cultura organizacional de toda entidad educativa.

3. Objetivo General:

Proponer una cultura organizacional valorándola como elemento efectivo de integración de las relaciones humanas en la Institución educativa

4. Objetivo Específico:

- Fortalecer la cultura organizacional en los diferentes niveles de gestión de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón.

5. Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6. Metas de atención:

DIRECTIVOS	DOCENTE	AUXILIARES	ADMINISTRATIVOS	ASISTENTA	TOTAL
03	40	07	09	01	60

7. Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos:

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9. Evaluación:

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

Participación activa

Trabajos individuales

Trabajos grupales

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un "file" con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

TALLER N° 04.			
DÍA			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Apertura del Taller. Presentación Eficacia organizacional Importancia Eficacia organizacional educativa	Técnica de relajación Juego de roles Lecturas relacionadas Trabajo en equipo.(procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible) Exposición y debate	Coordinador del taller N° 04 Especialista: Cultura organizacional Participantes
10.00-11.00	Relación entre clima y cultura organizacional	Exposición	Especialista invitado
11.00– 11.30	RECESO		
11.30 – 13.00	Comportamiento organizacional Aspectos generales	Exposición lectura individual y luego socialización de ideas Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista invitado
13.00 -14.00	ALMUERZO		
14.00- 1500	Comportamiento organizacional	Humor (fomentar la risa, la alegría y las	Especialista invitado

	Importancia	bromas) Exposición (Diapositivas)	
15.00-16.00	Teoría clásica	Visualización de un video sobre motivación Lluvia de ideas Trabajo en equipo. Exposición y debate	Especialista invitado
16.00-18.00	Tipos de cultura organizacional Cultura burocrática Cultura permisiva Cultura colaborativa	Juego de roles Exposición Técnica del Rompecabezas de los grupos. Preguntas Plenaria de grupos	Especialista invitado

COROLARIO.

La presente propuesta, como lo indica su enunciado, no es más que eso, una sugerencia para superar el problema detectado; con la salvedad de que toda propuesta es perfectible, y por ende serán los directivos de la institución educativa e incluso la Secretaria de Educación Distrital o instancias superiores quienes han de hacer viable su realización.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

De conformidad con lo investigado se comprueba claramente la hipótesis es decir que: si se diseña un modelo de cultura organizacional sustentado en las teorías de las

Relaciones Humanas de Elton Mayo, y la Teoría de la Cultura Organizacional de Edgar Schein, entonces, será posible que mejoren las relaciones humanas en la institución educativa Omaira Sánchez Garzón del Distrito de Cartagena de indias.

8. CONCLUSIONES

- Se ha diagnosticado la problemática en la institución educativa a través de la aplicación estudio e interpretación de la encuesta encontrándose que el 61% tiene serias deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la misma que acrecienta el deterioro de las relaciones humanas.
- Se demuestra que quienes dirigen la institución Independencia Americana, no motivan al personal y así lo demuestra el 61% encuestados, al señalar que la motivación es a veces lo que repercute en su en su autoestima, percibiendo carencia de lineamientos motivacionales en la institución.
- Aún no se revaloran los equipos de trabajo dentro de la institución educativa Independencia Americana , donde se prefiere el individualismo laboral, en lugar de centrarse en los procesos para alcanzar logros y metas; no se ha desarrollado la integración del personal que labora en la institución educativa.
- Las herramientas, los equipos y el material de trabajo tienen un uso y acceso limitado debido a deficiencias de comunicación y coordinación que no permite utilizarlos de manera más frecuente y a ello se suma la incomodidad de algunos ambientes de trabajo, lo que interfiere considerablemente desempeño laboral.
- Los resultados descritos sobre dirección y liderazgo, señalan que en la institución, carece de líderes eficientes, entre el personal directivo.
- En relación al reconocimiento, se aprecia según los resultados porcentuales, que en pocas oportunidades se resalta y reconoce un desempeño sobresaliente del personal. Se otorga premios y reconocimientos, favoreciendo a quienes

pertenecen al entorno más cercano a la dirección. La evaluación del trabajo es esporádica. Se cuestiona el desenvolvimiento laboral evaluarlo objetivamente.

9. RECOMENDACIONES

- Se hace necesario ejercer un liderazgo gerencial, en las labores de dirección, capaz de generar los cambios y transformación institucional. También se requiere de un liderazgo transformacional en la gestión, lo que implica descentralización de funciones; autonomía delegada, de modo que el director esté capacitado en los aspectos de gerencia educativa estratégica.
- Que las instancias superiores efectúen una supervisión especializada a fin de detectar los diversos problemas que confronta la institución educativa, dando preferencia a la propuesta planteada, que merece el apoyo de sus especialistas.
- Que en el presupuesto anual formulado por los padres de familia, sea considerada una partida para el desarrollo de las actividades que involucre el modelo de cultura organizacional propuesto.

BIBLIOGRAFÍA.

Brow W.; Moberg D.; (1990). Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral. Limusa. México.

(Brunet, Luc, 1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. México.

(Chiavenato, Idalberto, 1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw – Hill. México.

(Chiavenato, Idalberto, 1999). Administración de Recursos Humanos. McGraw –Hill. México.

(Chiavenato, Idalberto, 2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw – Hill. México.

Davis, Keith, Werther, William B., (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw –Hill. México.

Fleishman, E.A. y Bass, A.R., (2001). Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Trillas. México.

García S.; Dolan S., (1997). La dirección por Valores. McGraw – Hill. España.

(Gonzalves, Alexis, 1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

(Granell H., 1997). Éxito Gerencial y Cultura. IESA. Caracas.

(Lazarus, Richard, 1986). Estrés y procesos cognitivos. Martínez Roca. Barcelona.

(Robbins, Stephen P., 1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.

(Schein, Edgar, 1995). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica/
Edgar Schein. Cuba.

(Sherman, Arthur W. Jr., Bohlander, George W., 1994). Administración de los
Recursos Humanos. Iberoamérica.

ANEXOS

Anexo A. Acta de aprobación.

Acta de Aprobación.

Yo **Omar Cifuentes**, miembro del comité de docentes asesores de trabajos de investigación de la Universidad EAN, quien evaluó el análisis de relaciones interpersonales y el clima organizacional de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón presentado por Espinosa Quintana Moraima Patricia portadora de la cédula de ciudadanía número 45513854, que lleva como título ANÁLISIS DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OMAIRA SÁNCHEZ GARZÓN, considero que dicho trabajo cumple con los requerimientos y méritos exigidos para darlo como **APROBADO**.

OMAR CIFUENTES

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos Universidad EAN

M.B.A. Administración de Empresas UNINORTE

Anexo B. Encuesta.

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA "OMAIRA SANCHEZ GARZON"

Fecha:..... Hora:

Estimado amigo(a)/colega:

La presente tiene por finalidad recoger información veraz y suficiente acerca de la realidad educativa de la Institución Educativa. Las respuestas que servirán para diseñar un modelo de Cultura organizacional para mejorar la Gestión y el desarrollo Institucional.

El cuestionario es anónimo, por lo que le agradeceremos contestarlo con la mayor sinceridad posible.

INDICACIONES: Marque con una "x" en la respuesta que crea conveniente y/o complete los espacios en blanco de ser el caso.

A. ASPECTOS GENERALES:

1. Sexo:

Masculino Femenino

2. Edad:años

Su situación laboral en la Institución Educativa es:

Estable

Contratado

Es usted

Directivo

Docente por horas

Administrativo

Docente Administrativo

Auxiliar

Otro: _____

¿En qué institución realizó sus estudios profesionales?

- (1) Universidad Pública (2) Universidad privada

Otros: _____

¿Cuál es el mayor grado de estudios alcanzado?

- (1) Profesor (2) Licenciado de educación

(3) Estudios de maestría (4) Magíster

(5) Doctor (5) Otro: _____

Marque con una "x" en la respuesta que crea conveniente

INDICADOR: COMUNICACIÓN DEFICIENTE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Considera que la comunicación a nivel institucional es deficiente			
2. Considera Ud. que la comunicación cumple una función estratégica			
3. La comunicación interna es manejada adecuadamente en la institución educativa?			
4. En la I.E se promueve una buena comunicación externa?			
5. Considera Ud, que existe una buena comunicación interpersonal en la institución educativa			
6. Las directivas, disposiciones,			

comunicados entre otros, se dan a conocer oportunamente?			
--	--	--	--

IINDICADOR: CLIMA LABORAL INARMÓNICO: MOTIVACIÓN	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Me siento motivado en la Institución educativa			
2. Estoy orgulloso de pertenecer a mi Institución Educativa			
3. Me interesa el futuro de la institución			
4. El clima laboral en la institución educativa es inarmónico.			

IINDICADOR: CLIMA LABORAL INARMÓNICO: EQUIPO DE TRABAJO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Las reuniones de mi equipo son útiles para realizar mi trabajo			
2. Cuento con mis compañeros de trabajo cuando los necesito			
3. Resolvemos conjuntamente los problemas de la institución educativa			
4. Aprecian mis opiniones y/o contribuciones los demás.			

5. Tengo el aprecio y respeto de mis compañeros			
---	--	--	--

IINDICADOR: CLIMA LABORAL INARMÓNICO: CONDICIONES DE TRABAJO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Son accesibles todas las herramientas, equipos y material para mi trabajo			
Tengo el espacio suficiente y cómodo para realizar mi trabajo			

IINDICADOR: CLIMA LABORAL INARMÓNICO: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Existe un liderazgo eficiente			
2. Los directivos dan a conocer los logros y dificultades de la institución			
3. Los directivos, realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal.			
4. Los directivos, promueven reuniones sociales y de confraternidad.			
5. Existe trato preferencial por parte de los Directivos			

INDICADOR: CLIMA LABORAL INARMÓNICO: COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Se reconoce el desempeño sobresaliente			
Mi trabajo es evaluado de forma objetiva			
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma equitativa			

FICHA DE OBSERVACIÓN

Estimado compañero.

La siguiente ficha me servirá para realizar un trabajo de investigación. Te agradece respuestas a las siguientes preguntas.

1. Cómo te sientes en la institución educativa.
2. Consideras que tienes amigos o sólo compañeros de trabajo.
3. Crees que existen buenas relaciones interpersonales en la institución educativa.
4. Te gusta participar en los equipos de trabajo.
5. Te gustaría que el ambiente de trabajo cambie. Por qué.
6. Te sientes identificado en la institución en donde laboras.
7. Percibes que hay un clima laboral armónico.
8. Qué opinas del trabajo en equipo.

Anexo C. Instrumento para el desarrollo del Taller No. 3.

Realicen un listado de ideas, valores, creencias y comportamientos que forman parte de la cultura organizacional de su institución:



1. Realicen un listado de ideas, valores, creencias y comportamientos que forman parte de la cultura organizacional de su institución escolar y señalen los elementos claves (ideológicos, institucionales, actitudinales y rituales). De esta selección, expliquen si estos elementos ayudan a conseguir los objetivos y metas institucionales.
2. Desde el punto de vista de las relaciones del equipo docente, ¿en qué tipo de cultura ubican a su institución?, ¿en qué favorece u obstaculiza el desarrollo de los procesos organizacionales?, ¿qué tipo de cultura en este ámbito es deseada y por qué?
3. Desde el punto de vista del liderazgo directivo existente en su establecimiento: ¿qué tipo de cultura existe?, ¿en qué favorece u obstaculiza el desarrollo de los procesos organizacionales?, ¿qué tipo de cultura en este ámbito es deseada y por qué?
4. A partir de lo trabajado en los puntos anteriores, prioricen un factor por mejorar de la cultura organizacional y elaboren un esquema.
5. Puesta en común del trabajo.
6. Recomendaciones. Señale mínimo tres

Importante:

Apóyense en el documento de estudio entregado.
Elaboren un glosario con los principales conceptos aprendidos en este taller

Anexo D. Ficha bibliográfica del trabajo.

FICHA BIBLIOGRÁFICA TRABAJO	
TIPO	Investigación Formativa
TÍTULO	ANÁLISIS DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OMAIRA SÁNCHEZ GARZÓN.
EDICIÓN	Cartagena Bolívar, Universidad EAN 2014.
AUTORAS	Moraima Espinoza
PALABRAS CLAVES	Relaciones Interpersonales, Motivación, Liderazgo, Comunicación, Organización, Cultura Organizacional, Clima Organizacional.
DESCRIPCIÓN	<p>Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto.</p> <p>Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes para así mejor favorecer las relaciones interpersonales.</p>
FUENTES	Se consultaron varias fuentes bibliográficas: Relaciones interpersonales, Relaciones de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón, Normas APA, entre otros.
CONTENIDO	<p>El informe contiene en su primera fase la parte metodológica del proyecto como son el problema de investigación (planteamiento del problema, formulación, objetivo (general y específico), justificación, marco de referencia, aspectos metodológicos personal requerido para la investigación y cronograma de actividades.</p> <p>En la segunda fase se realiza la evaluación de las relaciones interpersonales de la Institución Omaira Sánchez Garzón, así mismo se realiza el diseño de un modelo de cultura organizacional para</p>

	mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales y por último se presentan conclusiones y recomendaciones del proyecto.
METODOLOGIA	Ésta investigación es de naturaleza crítico positivo, y se consultaron fuentes primarias por medio de una encuesta realizada a la muestra calculada, e información secundaria a través de internet, revistas y fuentes bibliográficas.
CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none">- Se ha diagnosticado la problemática en la institución educativa a través de la aplicación estudio e interpretación de la encuesta encontrándose que el 61% tiene serias deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la misma que acrecienta el deterioro de las relaciones humanas.- Se demuestra que quienes dirigen la institución Independencia Americana, no motivan al personal y así lo demuestra el 61% encuestados, al señalar que la motivación es a veces lo que repercute en su en su autoestima, percibiendo carencia de lineamientos motivacionales en la institución.- Aún no se revaloran los equipos de trabajo dentro de la institución educativa Independencia Americana , donde se prefiere el individualismo laboral, en lugar de centrarse en los procesos para alcanzar logros y metas; no se ha desarrollado la integración del personal que labora en la institución educativa.- Las herramientas, los equipos y el material de trabajo tienen un uso y acceso limitado debido a deficiencias de comunicación y coordinación que no permite utilizarlos de manera más frecuente y a ello se suma la incomodidad de algunos ambientes de trabajo, lo que interfiere considerablemente desempeño laboral.- Los resultados descritos sobre dirección y liderazgo, señalan que en la institución, carece de líderes eficientes, entre el personal directivo.- En relación al reconocimiento, se aprecia según los resultados porcentuales, que en pocas oportunidades se resalta y reconoce un desempeño sobresaliente del personal. Se otorga premios y reconocimientos, favoreciendo a quienes pertenecen al entorno más cercano a la dirección. La evaluación del trabajo es esporádica. Se cuestiona el desenvolvimiento laboral evaluarlo objetivamente.

Anexo E. Carta derechos de autor.

UNIVERSIDAD EAN

CARTA DE DERECHO DE AUTOR

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD EAN

Yo Espinosa Quintana Moraima Patricia mayor de edad, vecino de Cartagena Colombia, identificada con cédula de ciudadanía No 45513854 de Cartagena, actuando en mi calidad de autor del trabajo de grado titulado Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón, en la ciudad de Cartagena de Indias de conformidad con lo establecido en la ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autoriza a la Universidad EAN, para: utilizarlo como medio de constancia para la comunidad universitaria, publicarlo en formato electrónico de la página Web de la Universidad EAN o de los ambientes virtuales por ésta utilizados.

Publicarlo en formato impreso en la revista de la Universidad EAN. La anterior autorización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se me de crédito al trabajo de grado Análisis del grado de relación de las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón.

Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, y por lo tanto es de su exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, asumo toda la responsabilidad. Para todos los efectos la Universidad EAN actúa como un tercero de buena Fe.

Firma _____

Espinosa Quintana Moraima Patricia

C.C. 45513854 de Cartagena.