

1-1-2003

Clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD

Noris Adriana Guerrero Ortiz
Universidad de La Salle, Bogotá

Mercedes Rojas Salcedo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Guerrero Ortiz, N. A., & Rojas Salcedo, M. (2003). Clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/144

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
ABIERTA Y A DISTANCIA, UNAD**

**NORIS ADRIANA GUERRERO ORTIZ
MERCEDES ROJAS SALCEDO**

**Asesor
ROCIO SANTOFIMIO CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C., 2003**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
ABIERTA Y A DISTANCIA, UNAD**

**NORIS ADRIANA GUERRERO ORTIZ
MERCEDES ROJAS SALCEDO**

**Trabajo de Grado para optar el título de
Magíster en Administración**

**Asesor
ROCIO SANTOFIMIO CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C., 2003**

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., Octubre 2003

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente, a Gabriel le dedico este título y le doy gracias por su amor, su apoyo permanente y su comprensión.

A mis padres por su motivación para seguir escalando académicamente.

Al doctor César Augusto Bernal por su colaboración y asesoría durante mi estudio.

A Adriana mi compañera de lucha, a todos los docentes de la maestría y a todas aquellas personas que contribuyeron para que otro de mis sueños se hiciera realidad.

Mercedes.

**Agradezco a Dios Todo poderoso
y a María Santísima por sus
infinitas bendiciones manifestadas
en el amor de mi Madre y Hermanos.**

**Al doctor César Augusto Bernal,
por su interés y entusiasmo, quien me
alentó a terminar mis estudios.**

**A todos aquellos que de una u otra
forma, hicieron posible la realización
de este trabajo.**

**Los Llevo en mi corazón y los quiero
mucho. Gracias.**

Adriana.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. MARCO TEORICO	7
1.1 El hombre y las organizaciones	7
1.2 Cultura organizacional	13
1.3 Clima organizacional	24
2. PRESENTACION INSTITUCIONAL	43
2.1 Reseña histórica	43
2.2 Misión	44
2.3 Visión	45
2.4 Fines	45
2.5 Funciones	46
2.6 Valores	47
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	49
4. OBJETIVOS	50
4.1 General	50
4.2 Específicos	50

5. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	51
5.1 Diseño	51
5.2 Participantes	51
5.3 Instrumento	52
5.4 Procedimiento	53
6. ANALISIS DE RESULTADOS	55
7. PLAN DE MEJORAMIENTO	85
8. CONCLUSIONES	100
BIBLIOGRAFIA	105
ANEXO	110

LISTA DE ANEXO

	Pág.
Anexo A. Test de Clima Organizacional, TECLA	110

INTRODUCCION

Los procesos de globalización que se están dando mundialmente, generan cambios, desafíos y nuevas exigencias en los aspectos social, político, económico, cultural y tecnológico.

Estos cambios invaden tanto a la empresa como la vida de los seres humanos, siendo éstos, los actores más importantes dentro de una organización, los cuales están en permanente y continua adaptación para satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto, los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral de una empresa, constituyen actividades sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados un adecuado clima organizacional, tema de gran importancia hoy en día en las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente y de quienes la integran.

Mantener un clima organizacional favorable dentro de la empresa es fundamental en la administración del talento humano, ya que este trae como

consecuencia una participación proactiva y eficiente en el desempeño de sus tareas.

Para estar seguros de la solidez de este talento, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral, para saber cómo son percibidas por sus empleados.

Conocer el clima organizacional dentro de una Institución, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en la actuación de los miembros.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima se relaciona con el comportamiento manifiesto de los integrantes de la institución, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización las decisiones que en el interior de ella, se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro de ella.

El clima organizacional para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), es un factor clave de distinción e influencia en el comportamiento de

quienes la integran. Establecer un ambiente de trabajo constante, franco y transparente, es la mejor manera para que la organización viva un clima interno de calidad y produzca mejores resultados para la Institución y para los funcionarios.

La nueva dirección requiere comprender, interpretar y manejar todos aquellos requerimientos que los escenarios actuales demandan, especialmente el que concierne, con el clima organizacional. Actuar en los nuevos escenarios que presenta el siglo XXI, es tener en cuenta todas aquellas variables que conforman el clima organizacional, representadas en oportunidades y/o amenazas, a fin de garantizar el éxito en la organización.

El directivo no puede evitar esta responsabilidad, por el contrario, si quiere triunfar y alcanzar el éxito, debe adaptarse a lo que la sociedad del conocimiento demanda, como la innovación y la transformación técnica y tecnológica, con un dominio eficaz de las herramientas que la ciencia administrativa moderna requiere para los actuales escenarios.

Las organizaciones requieren, directivos con vastos conocimientos que interpreten lo que realmente la organización debe ofrecer, cómo estructurarse, deben desarrollar una verdadera visión de futuro, capaz de movilizar a sus colaboradores y garantizar su desarrollo personal como un adecuado clima que favorezca el desarrollo y crecimiento laboral.

Es por ello, que el Plan Estratégico Institucional de la UNAD, planteó como una de sus estrategias el fortalecimiento del clima organizacional, con el fin, de mejorar el medio ambiente laboral, para lo cual, se formuló la siguiente pregunta que guió la investigación: ¿Cómo es el clima organizacional, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Sede Nacional José Celestino Mutis?

El tipo de investigación que mejor se ajustó al presente estudio, fue descriptivo ya que caracterizó el clima organizacional de la UNAD y su importancia en la misma.

El objetivo general de esta investigación fue analizar el clima organizacional de la UNAD, Sede Nacional José Celestino Mutis y diseñar un Plan de Mejoramiento para la Universidad, con el fin, de fortalecer el medio ambiente laboral.

Metodológicamente, esta investigación desarrolló lo siguiente:

1. Un marco teórico que incluye conceptos sobre el hombre y las organizaciones, cultura organizacional y clima organizacional. Estos conceptos fueron relevantes para entender la importancia que tiene el clima laboral en la UNAD y como trasciende en el talento humano.

2. La medición del Clima Organizacional, donde se describen las fortalezas y debilidades del clima de la UNAD. Esta información se obtuvo a través de la aplicación del Test de Clima Organizacional, TECLA, el cual consta de 80 preguntas distribuidas en 8 sub-tests (correspondientes a cada una de las ocho variables objeto de medición del clima). Cada sub-test consta de 10 ítems o frases presentadas en verdadero o falso para evitar subjetividad.

El test tiene un número exacto de preguntas por variable, de manera tal, que cada pregunta mide únicamente la variable para la cual fue formulado. Igualmente presenta altos niveles de confiabilidad y validez, lo cual garantizó la precisión de los resultados de la investigación. (Anexo A).

Esta investigación se realizó en la ciudad de Bogotá, D.C., en las instalaciones de la Sede Nacional de la UNAD, José Celestino Mutis, al total de la población conformada por 200 personas, adultos de sexo femenino y masculino de los diferentes niveles de la Universidad, distribuidos así: en el nivel directivo 9, en el ejecutivo 12, en el nivel profesional 79, en el nivel técnico administrativo 37 y en el nivel asistencial 63.

Los resultados de la investigación, fueron analizados mediante estadística descriptiva y representados gráficamente para mayor comprensión e interpretación.

Con estos resultados, se caracterizó cómo están las dimensiones del clima organizacional y los diferentes niveles institucionales. Además permitió diseñar un plan de mejoramiento para la institucional, generando mayor compromiso y conciencia del papel que desempeña cada funcionario especialmente los directivos y ejecutivos, frente al clima organizacional de la Universidad.

Seguidamente, se propone el Plan de Mejoramiento, orientado a fortalecer el clima organizacional en la UNAD. Este Plan, presenta una justificación, unos objetivos, la metodología y la estructura en sí.

Finalmente, se presentan las conclusiones, basadas en los datos obtenidos en la investigación, los cuales fueron confrontados con los planteamientos teóricos consultados.

Con la presente investigación, se brinda un soporte que se espera contribuya a mejorar el clima organizacional de la UNAD, buscando que la Universidad sea cada vez más competitiva y acorde con las nuevas exigencias, desafíos y necesidades de la sociedad del siglo XXI.

1. MARCO TEORICO

1.1 EL HOMBRE Y LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Los seres humanos cooperan unos con otros y conforman organizaciones que les permiten lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común¹.

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar y obtener todos sus productos y servicios que necesita².

Una organización, es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes³.

¹ KATZ, D. Y KAHN, R. Psicología social en las organizaciones. Colombia, Bogotá. Legis S.A. 1994.

² ABRAVANEL, Harry. Cultura Organizacional. Colombia, Bogotá. Legis. 1992.

³ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall, Hispanoamericana. 1996

Las personas forman una organización o se vinculan en alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. El talento humano es el más importante en la organización, este recurso son las personas que ingresan, permanecen y participan en el desarrollo misional de la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos⁴.

La organización es ante todo un ente social conformado por un grupo de seres humanos, cada uno de los cuales tiene cierta responsabilidad para con la organización que se compromete a aportar a cambio de una retribución económica profesional y social⁵.

Frecuentemente se afirma que la organización es la institución social por excelencia y el núcleo más dinámico en cualquier sociedad. Gran parte de la creación del conocimiento, de la innovación, del aprendizaje individual y colectivo se lleva a cabo dentro de las organizaciones, las cuales interactúan permanentemente con el medio y sus constantes cambios. No sólo predicen y

⁴ SCHVARSTEIN, L. Psicología social de las organizaciones. Buenos Aires. Paidós. 1991

⁵ DAVIS, D. y NEWSTROM, I. Comportamiento Humano en el Trabajo. Colombia, Bogotá. Mc Graw Hill. Interamericana. 1997.

manejan el cambio sino que lo generan, puesto que sus múltiples actividades transforman significativamente el medio⁶.

El propósito de una organización es la integración de conocimientos especializados en una tarea común. Si es válido caracterizar el mundo moderno como una sociedad del conocimiento, es consecuente afirmar que vivimos en una sociedad de organizaciones.

La organización, contrario a los conceptos de “comunidad”, “sociedad” o “familia”, es una invención social diseñada con un propósito específico y con un alto grado de especialización.

Conviene aclarar que la especialización se refiere a la especificidad de su misión y a la concentración de actividades requerida para lograrla y no a una fragmentación de los distintos saberes y habilidades. Su propósito fundamental puede cumplirlo dentro de un enfoque de diferenciación de sus procesos y productos, dentro de la interfuncionalidad e interdisciplinariedad de sus conocimientos y experiencias, y dentro de la pluralidad de las contribuciones individuales.

⁶ GUTIERREZ DUQUE, R. Organizaciones que deben aprender. Misión, Ciencia Educación y Desarrollo. Colombia, Santafé de Bogotá. 1995. Tomo 2.

Si las organizaciones son responsables por una gran parte de la supervivencia y de la calidad de vida, la forma como éstas se estructuran y organicen para desempeñar sus labores tiene que influir en su efectividad. Si para ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades de quienes los utilicen tienen que innovar y mejorar constantemente y para ello debe estar abierta al medio en donde operan, para dejarse influir e informar por éste para construir, evolucionar y asegurar cada vez mejores respuestas, es evidente que están envueltas en un proceso de aprendizaje permanente⁷.

El tema del aprendizaje dentro de las organizaciones y del cual se están ocupando en los últimos años algunos centros de investigación en diversos lugares del mundo, se refiere a un concepto de aprendizaje de tipo colectivo que denominan como el de organizaciones que aprenden. Es claro que no existen, en sentido estricto, organizaciones con esta virtud y que el concepto es en realidad una categoría creada por el lenguaje para intentar articular y estudiar el fenómeno del aprendizaje de los individuos, realizando dentro de grupos más o menos estables, dedicados a una tarea común. El móvil de quienes acuñaron la expresión fue el de aproximarse a la visión y al estudio de una organización más efectiva dentro

⁷ Ibid, p. 21

de un mundo sujeto a un creciente ritmo de cambio e interdependencia, con base en un aprendizaje de gran calidad⁸.

¿Cómo se define una organización que aprende? Se han intentado varias explicaciones pero todas coinciden en que se trata de una ampliación del concepto del aprendizaje individual, entendido éste como el proceso por el cual se adquieren nuevos conocimientos y mayor comprensión del mundo y de las cosas y como resultado de ello, se modifica la conducta para hacerla más efectiva⁹.

Lo adicional y definitorio de la organización que aprende sería el que los conocimientos y los modelos mentales dejan de ser sólo individuales para ser compartidos por un grupo y que el aprendizaje se apoya en conocimientos ya adquiridos y experiencias pasadas que residen en la institución (políticas, estrategias, modelos explícitos, normas, entre otros) utilizados para retener los conocimientos y los nuevos modos de pensar.

La organización aprende cuando comprende a profundidad los cambios que están ocurriendo en el entorno y luego modifica sus modelos mentales compartidos y sus comportamientos, para hacerlos compatibles con dichos

⁸ SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina. Barcelona. Juan Granica S.A. 1998

⁹ Ibid, p. 19

cambios. Otra definición podría caracterizarla como un conjunto ordenado de personas capacitado para actuar como un sistema modelado para aprender de manera congruente con determinados objetivos y estrategias, en una atmósfera de indagación y cuestionamiento de lo que se piensa y hace en busca de nuevas respuestas.

Las características más distintivas de una organización que aprende, serían: una cultura inspirada por valores humanos, tales como humildad, amor por el prójimo, capacidad para ver y trabajar con el flujo de la vida como sistema. Se agregaría que estas organizaciones deben ser sistemas abiertos, que respondan constantemente a las exigencias del entorno, para desarrollarse y cumplir efectivamente sus misiones específicas, que optimizan sus sistemas de captación de señales del medio y se dejan desequilibrar e impactar por éste, para aprender y transformarse¹⁰.

Podríamos concluir, que las organizaciones efectivas, las que cumplen con eficacia y eficiencia su tarea concreta y especializada, son aquellas en donde ocurre un aprendizaje de mayor calidad. Eficaces, cuando hacen lo que toca, y efectivas, cuando lo hacen bien y con economía de recursos.

¹⁰ Ibid, p. 24

Las organizaciones tienen su propia cultura, su clima organizacional y generan sus valores, cuya vigencia requiere su interiorización por parte de los miembros que la componen, a través de los procesos de socialización (entrenamiento, inducción, capacitación).

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de cultura en la organización, se dice que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. La cultura de una organización es la “personalidad” o la “forma de pensar y actuar” de la misma. Estas características integran lo que llamamos cultura de la organización¹¹.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (donde los miembros comparten el significado de un sistema) es un fenómeno más o menos reciente. Hace quince años, se consideraba que las organizaciones eran en su mayor parte una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas¹².

¹¹ GUIZAR, M. R. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México. Mc Graw Hill. 1999

¹² ROJAS S. Conocimiento del objetivo social de la organización y desempeño laboral. Colombia, Bogotá. Tesis Universidad de Los Andes. 1992.

En años recientes, los teóricos organizacionales han empezado a reconocer lo anterior, aceptando el importante papel que la cultura desempeña en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo, es interesante señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes, valores y conductas de los empleados, se origina hace apenas cuarenta y cinco años en el concepto de la institución. Cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia, además de la de sus miembros¹³.

La cultura organizacional, es un conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización¹⁴.

Igualmente, la cultura puede ser concebida como el conjunto de valores, normas, mitos, presupuestos, símbolos, metas, ideologías, personajes, arquetipos o héroes, descubiertos o generados por la organización durante su evolución histórica al tener que enfrentarse al ambiente y construirse internamente¹⁵.

¹³ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall, Hispanoamericana. 1996.

¹⁴ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de Cultura Corporativa. Colombia, Santa Fe de Bogotá, D.C. Ediciones Rosaristas. 2000.

¹⁵ DENISON, Daniel. Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia, Bogotá. Legis. 1991.

La cultura también es definida como el conjunto de valores (lo que es bueno o malo), supuestos (creencias acerca de la naturaleza humana), normas (reglas básicas de conducta) y artefactos que guían la acción en la organización y que distinguen a una organización de otra. La Cultura ofrece entre otras, formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes de una organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas¹⁶.

Según uno de los psicólogos empresariales más respetados, la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:¹⁷

1. El nivel de lo que se piensa en la empresa, el cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y - sobre todo - los valores esenciales, nucleares o compartidos como son los valores primarios de la cultura predominante. Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos y son fundamentales para la generación de compromisos, más allá del interés individual inmediato.

¹⁶ BECKHARD, R. PRITCHARD, W. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Bogotá, Norma. 1994.

¹⁷ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Madrid. Prentice Hall. 1998

2. El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los "artefactos culturales" y que está compuesto a su vez por otros dos niveles:

El nivel de lo que la empresa hace: procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnologías.

El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es al nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipo, edificios y zona de ubicación.

La importancia de esta diferenciación de niveles de la cultura de la empresa, radica en la posibilidad de aprender a partir de la confrontación entre lo que se dice y se hace, es decir, siendo coherentes con el pensar y actuar.

La Cultura tiene una serie de funciones en la organización, que son¹⁸:

- Desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás.
- Confiere a la organización su sentido de identidad.
- Facilita que se genere alto compromiso institucional.

¹⁸ Ibid, p. 32

- Refuerza la estabilidad del sistema social.
- Sirve de mecanismos de control y lógica que guían y dan forma a las actitudes y conducta de los empleados.

En gran parte de la literatura actual sobre cultura organizacional, existe la suposición de una cultura dominante basada en valores y creencias comunes que afectan el comportamiento de todos los participantes. Esa es una excesiva simplificación. En la realidad, las organizaciones complejas están compuestas de muchos grupos y departamentos diferentes que tienen sus propias subculturas¹⁹.

En este mismo sentido, la cultura puede existir en una organización entera o bien referirse a la división o departamento; esta idea de cultura organizacional es un proceso intangible puesto que no podemos verla ni tocarla, pero que está presente en todas partes. Por ser un concepto de sistemas dinámicos, en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización²⁰.

Existen unas características que al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

¹⁹ KAST, F. ROSENZWEIG, J. Administración en las organizaciones. México. Mc Graw Hill. 1993.

²⁰ DAVIS, D. y NEWSTROM, I. Comportamiento Humano en el Trabajo. Colombia, Bogotá. Mc Graw Hill. Interamericana. 1997.

1. Autonomía Individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
2. Estructura. El conjunto de niveles jerárquicos, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
3. Apoyo. El grado de ayuda y cordialidad que muestran los miembros de una organización.
4. Identidad. La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
5. Recompensa al Desempeño. El grado en que la distribución de premios al personal se basen en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
6. Tolerancia. Respeto hacia las opiniones de los demás, aunque sean contrarias a las personales²¹.

Al evaluar la organización a partir de todas estas características, se tiene un perfil completo de ella. Así pues, la cultura de la organización es una imagen compuesta, formada por estas características, que le dan un perfil o imagen como la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de como se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar.

²¹ HUSE y BOWDITCH. El comportamiento humano en las organizaciones. México. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1993.

Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad del individuo, de modo que la cultura organizacional es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto, permite visualizar, un elemento adicional, el reto que supone modificar la cultura organizacional.

Desde luego, la Cultura Organizacional es susceptible de cambio. El cambio cultural es para algunos un objetivo alcanzable; para otros, una tarea sin sentido.

Sugerencias, para cambiar o fortalecer la Cultura de una Organización²²

- a) Diagnosticar y reconocer los elementos de la cultura prevaleciente, para buscar su adaptación al entorno.
- b) Reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar aquellos que resulten disfuncionales.
- c) Hacer que los principales directivos se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- d) Promover los valores y principios congruentes con un entorno en constante cambio.

²² FERICGLA Josep M. El sistema dinámico de la cultura. Bogotá, Mc Graw Hill. 1989.

- e) Crear nuevas historias, símbolos y rituales compatibles con los nuevos valores.
- f) Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que abrazan los nuevos valores que se pretende implantar.
- g) Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- h) Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- i) Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se tengan que cumplir.
- j) Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los trabajadores y la creación de una atmósfera con alto grado de confianza.

La cultura de la organización se manifiesta entre otras, a través de²³:

- Los modos de pensar, sentir y percibir de sus miembros.
- El ambiente o clima de trabajo que se experimente.
- Sus lenguajes.
- Las formas de comunicación que emplean.

²³ KRAS, E. S. Cultura Gerencial. México. Iberoamericano. 1990.

- Las normas, valores y convenciones sociales que aceptan y practican.
- Los ideales a los que se apuntan.

Con respecto a la cultura organizacional, las Compañías Corning Glass y Cyba Corning, fueron las primeras compañías en Europa que iniciaron realmente un proceso de cambio, que implicaba resignificar la cultura para mejorar hacia la competitividad. Para ello, mostraron un compromiso serio de calidad en la producción de cada una de las cosas²⁴.

El éxito alcanzado por estas compañías no sólo se debió al compromiso con el desarrollo de sistemas de prevención y corrección, sino, a su foco para la creación de una cultura que refleje el mejoramiento continuo a través de un cambio en lo que los individuos piensan acerca de lo que hacen. Una implementación pronta no crea los cambios necesarios, esto no contradice el hecho de que los sistemas de calidad deban tener un lugar como fundamento organizacional a partir del cual la cultura de la organización se construya y cree mejores escenarios para que los individuos laboren. Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

²⁴ BRICHERSTAFFE, G. Journal Directors: una entrevista con Peter Morgan, director del Genereal Director's. Vol.42, p.48.

No todas las organizaciones muestran un solo sistema uniforme y homogéneo de creencias y valores aprendidos. En todas las organizaciones es posible identificar dos sistemas culturales, uno formal y otro informal²⁵.

La cultura formal, puede constar de expresiones idealizadas de lo que debieran ser los valores, las creencias y los comportamientos de los miembros, están escritos y reglamentados.

La cultura informal, puede ser parte de dichos comportamientos tal como son en realidad, pero que no están escritos ni establecidos formalmente.

Una organización puede contar con una cultura fuerte o débil. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura²⁶.

Una cultura fuerte ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad de ideas y sentimientos. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas.

²⁵ HONEY, P. Psicología Organizacional. México. Mc Graw Hill. 1991

²⁶ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1996

Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el comportamiento del personal. Es evidente entonces que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" y "sólidas" o sea profundamente arraigadas y otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario.

La fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores²⁷:

- a) Estabilidad y permanencia en los puestos de trabajo de los miembros de la organización;
- b) Homogeneidad del equipo directivo; en cuanto a formas de pensar y actuar.
- c) Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto;
- d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo;
- e) Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.
- f) Clima organizacional

Este último factor, es considerado uno de los elementos de mayor importancia y relevancia en el desarrollo organizacional.

²⁷ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Madrid. Prentice Hall. 1998

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional surge con Kurt Lewin cuando encuentra que el comportamiento era una función del campo psicológico o ambiente de la persona y su personalidad. Más recientemente, Litwin y Stringer han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para alcanzar los objetivos de la organización (tales como tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados²⁸.

Desde que este tema despertó interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludido en el diagnóstico organizacional. Tanto es así que muchas veces se confunde diagnóstico organizacional con diagnóstico de clima organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones²⁹.

²⁸ DESSLER, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. México: Prentice Hall, 1987.

²⁹ RODRIGUEZ M. Darío. Diagnóstico Organizacional. Tercera Edición. México: Alfaomega.Grupo Editor. 2001.

No es raro que esto haya sido así. El concepto de clima –incluso por su connotación geográfico-atmosférica– permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarca fenómenos de suyo complejos desde una visión también compleja.

El tema del clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el desarrollo organizacional³⁰.

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

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros

³⁰ Ibid., pág. 158

que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

El concepto de clima y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima organizacional lo definen como:

El clima organizacional esta determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional³¹.

Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada³².

“El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en

³¹ Ibid., p. 181

³² Ibid., p. 182

términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura³³.

El clima de la organización se puede definir como la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización³⁴.

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados. Así, el clima organizacional es el resultado del proceso de relaciones formales e informales de la estructura de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización³⁵.

Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones; aunque tiene su constelación exclusiva de características y propiedades, clima organizacional es el término utilizado para describir esta

³³ Ibid., p. 183

³⁴ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall, Hispanoamericana. 1996

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.. México. Mc Graw Hill. 1985

estructura sociológica de las organizaciones. El clima es la “sensación” o “carácter del ambiente de la organización”³⁶.

Clima organizacional, es el medio laboral que describe una organización y que la distinguen de otras organizaciones e influyen en la conducta de las personas en la organización³⁷.

El clima comprende la naturaleza del empleo, el interés que un individuo desarrolla por el trabajo, el tipo de sistema de retroinformación o sistema de revisión del rendimiento que existe en la compañía, lo mismo como el gerente ayuda a sus subalternos en el desempeño de su trabajo y el tipo de recursos que pone a su disposición y finalmente, el tipo estructural de recompensa³⁸.

Dentro del clima organizacional, se identifican cinco propiedades³⁹:

- Solidaridad: la percepción por parte de los empleados de que se están satisfaciendo necesidades personales y al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de agrado y de conformidad.

³⁶ DUBRIN, Andrew J. *Fundamental of Organizational Behavior*. New York: Pergamm Press. 1974

³⁷ JAMES, L.R. Y A.P., JAMES. Clima organizacional: una revisión sobre la teoría de la investigación. *Boletín PSICOLÓGICO*, 1974.

³⁸ GIBSON, James. *Organización, conducta, estructura y proceso*. México: Editorial interamericano, 1983.

³⁹ HALPIN, A.W. y D.B., CROFTS. *The organization*. Chicago: Universidad de Chicago, 1970.

- Consideración: percepción por parte de los empleados de una atmósfera de apoyo de parte de los directivos.
- Producción: percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
- Intimidad: disfrutar las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
- Confianza: cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea que encuentra un deseo de motivar a la fuerzas de trabajo para tener en marcha la organización.

Otras propiedades del clima organizacional, que se identifican son⁴⁰:

- La estructura, las reglas, el papeleo y restricciones de la organización.
- Desafío y responsabilidad: la sensación de ser su propio jefe.
- Recompensas: la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- Calor humano y apoyo: la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- Riesgos y aceptación: los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
- Tolerancia para los conflictos.
- Identidad organizacional: el grado de lealtad hacia el grupo, percibido por sus miembros.

⁴⁰ LITWIN, G.H. y STRINGER, R. Diferencias individuales en el clima organizacional. 1968

- Normas y expectativas para el desempeño: la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con éste.

El clima organizacional se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores⁴¹:

El clima organizacional puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional⁴².

El clima organizacional se caracteriza por⁴³:

- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que puede contar con una cierta estabilidad en el clima, con cambios relativamente graduales.

⁴¹ RODRIGUEZ M. Darío. Diagnóstico Organizacional. Tercera Edición. México: Alfaomega.Grupo Editor. 2001

⁴² Ibid., pág. 159

⁴³ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1987.

- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- El clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta - contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.
- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga altos índices de ausentismo es con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

El clima organizacional se entiende como⁴⁴:

- El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo.
- De acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

⁴⁴ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de Cultura Corporativa. Colombia, Santa Fe de Bogotá, D.C. Ediciones Rosaristas. 2000.

- El cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación).
- Que orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitud.
- Determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De esta forma, el clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en su niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.

En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras,. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva⁴⁵.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral⁴⁶.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes (sistema organizacional, miembros, comportamiento), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencia que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

⁴⁵ LIKERT, Rensis. *The Human Organization*. Nueva York. Mc Graw Hill. 1967.

⁴⁶ GONCALVES, Alexis P. *Dimensiones del Clima Organizacional*. 1997.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoridad, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Con base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional: “Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”⁴⁷.

Dimensiones del Clima Organizacional:⁴⁸.

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

⁴⁷ Ibid., pág. 4.

⁴⁸ Litwin, G. y Stringer, R. *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School, Boston, 1978.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. **RESPONSABILIDAD:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **RECOMPENSAS:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **DESAFIO:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **RELACIONES:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACION: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. ESTANDARES: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. CONFLICTOS: Es el sentimiento de los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. IDENTIDAD: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones

estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros⁴⁹.

Se ha encontrado cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular⁵⁰.

1. Sistema autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, temor e inseguridad. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular.
2. Sistema paternal. En esta categoría las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. En este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación con respecto al sistema autoritario. El tipo de relaciones característico es paternalista con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro del límite de relativa flexibilidad. Se basa en las relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base de la dependencia y desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades

⁴⁹ Ibid., pág. 12.

⁵⁰ LIKERT, Rensis. El Hombre en las organizaciones. Mc Graw Hill. Nueva York. 1977.

sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas.

3. Sistema consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe el mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
4. Sistema participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisión no se encuentra centralizado sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son verticales y horizontales. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Los Conceptos presentados sobre clima organizacional permiten identificar elementos comunes, así:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
7. Incluye los aspectos formales e informales propios de la organización que orientan los comportamientos de los individuos y a su vez crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo.
8. Produce actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo.

Como síntesis del marco teórico, se puede concluir que una organización, es un sistema dinámico, social y abierto, compuesto por dos o más personas que se unen para alcanzar una meta o una serie de metas comunes y que están sujetas a cambios permanentes.

Dentro de las características importantes de una organización, se resalta la cultura organizacional entendida como un conjunto de normas (todo lo escrito y aprobado que rige la organización. Ejemplo: manuales de funciones y procedimientos), hábitos (lo que no está escrito pero se acepta como norma y que se refleja en comportamientos repetitivos) y valores (creencias permanentes entre lo que es apropiado y lo que no es, guiando las acciones y el comportamiento de los empleados. Ejemplo: honestidad, respeto) que practican los individuos y que la hacen diferente a cada organización. Por lo anterior, difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son - tan particulares como las huellas digitales -.

La cultura se relaciona directamente con los paradigmas creados por los miembros de una organización, que en ocasiones vienen desde su fundación y que hacen que los individuos compartan y acepten valores y principios que afectan de manera positiva o negativa la organización.

Asimismo, el Clima Organizacional es un factor relevante dentro de la cultura de la organización, el cual se define como la percepción individual, es decir, el

sentir y la manera de reaccionar de cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de la organización, el cual tiene una importante relación en la cultura organizacional, ya que ésta es determinada por los miembros que componen la organización.

Finalmente, se puede afirmar que el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los individuos de la organización, puesto que un clima adecuado trae como consecuencia mayor participación, motivación y eficiencia en el desempeño de las labores. Igualmente, el clima se manifiesta a través del grado de compromiso y pertenencia de los empleados.

Cabe mencionar, que el clima organizacional es afectado por variables tales como: estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de comunicación, contratación, toma de decisiones y relaciones interpersonales, entre otros.

2. PRESENTACION INSTITUCIONAL

2.1 RESEÑA HISTORICA

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD⁵¹, es un establecimiento público de Educación Superior Abierta y a Distancia, de carácter nacional, adscrito al Ministerio de Educación Nacional, creada como UNISUR por la Ley 52 de 1981; para responder a las necesidades educativas de amplios sectores de la población del sur de Bogotá.

Pretendiendo buscar la participación de la comunidad en los destinos de las Instituciones, además de vincular a los procesos de desarrollo de las comunidades de los barrios del sur de Bogotá, el parágrafo único del Artículo segundo de la mencionada Ley, establecía: “A los miembros del Consejo Superior previstos en el Decreto 80 de 1980, se agregara un representante de la comunidad de los barrios del Sur de Bogotá, escogidos por los Presidentes de las Juntas de Acción Comunal. El Gobierno reglamentará el procedimiento y las condiciones de su elección”.

⁵¹ UNAD, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Proyecto Educativo Universitario. Colombia. Bogotá. Editorial Guadalupe. 2001

Ante la necesidad de contribuir con el desarrollo de las regiones, la Universidad fue ampliando su cobertura educativa en todo el territorio nacional; llevando con ello la esperanza a miles de compatriotas, sobre todo para aquellas regiones con escasas o nulas posibilidades en Educación Superior.

Mediante Ley 396 de agosto 5 de 1997, se transforma en Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, iniciándose así un nuevo orden Institucional, por cuanto la naturaleza de la Ley obliga a la transformación ágil para la adaptación a los grandes retos del próximo milenio.

Es la única institución pública de educación superior en el país, que ofrece la totalidad de sus programas de formación tecnológica, profesional y de posgrados, a través de la metodología Abierta y a Distancia.

2.2 MISION

Contribuir a la formación integral y permanente de talento humano mediante la cualificación constante de procesos curriculares sustentados en la ciencia, la investigación y la ética para promover y dinamizar el desarrollo local y regional.

2.3 VISION

La UNAD se proyecta como una organización líder en Educación Abierta y a Distancia, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovativa y pertinencia de sus ofertas y servicios educativos y por el compromiso y aporte de su comunidad académica al ecodesarrollo humano y social.

2.4 FINES

Los fines de la UNAD, son:

Promover la formación integral de personas, sobre una base científica, ética y humanística.

Propender por la conservación y el desarrollo del patrimonio cultural nacional, a través de la comprensión e interpretación de la realidad y la búsqueda de soluciones pertinentes a los problemas de la comunidad.

Fomentar ciudadanos con pensamiento crítico, creativo y autónomo, responsable de la integración y el desarrollo nacional.

Ofrecer nuevas estrategias de educación permanente que faciliten la actualización profesional continua, el desarrollo individual y colectivo de las comunidades.

Fomentar y fortalecer la formación del espíritu investigativo.

Promover la formación y desarrollo de comunidades académicas, relacionadas con los objetos del conocimiento, propios del quehacer Institucional.

2.5 FUNCIONES

La UNAD, cumple con tres funciones específicas, que son:

Función Formativa: orientada hacia la democratización de las oportunidades de aprendizaje en la Educación Superior, con mayor apertura, flexibilidad y permanencia de los estudiantes en el proceso de autogestión formativa, mediante la educación permanente y las innovaciones metodológicas pertinentes, para facilitar el acceso a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura.

Función Investigativa: considerada como eje central de formación de los estudiantes y como fundamento de los procesos de producción, comunicación y aplicación del conocimiento en todas sus manifestaciones, para la solución de

los problemas nacionales y el desarrollo cultural, tecnológico, económico y comunitario de las diferentes regiones del país.

Función Comunitaria: orientada hacia la promoción de trabajo con la comunidad, para dinamizar la capacidad creativa y renovadora de las fuerzas sociales y contribuir a la potenciación del capital cultural y productivo de las regiones, por medio de la participación organizada, para la comprensión de la realidad, la toma de decisiones autónomas y la acción transformadora, que responda a los problemas y posibilidades reales de la población.

2.6 VALORES

Los valores que sustentan el quehacer de la UNAD, son:

HONESTIDAD: Actitud permanente para realizar todos los procesos con transparencia, eficiencia y disposición para rendir cuentas a la comunidad universitaria, la sociedad y el Estado.

RESPECTO: Conciencia plena del valor de si mismo y el de los demás como condición para la convivencia social.

SOLIDARIDAD: Espíritu de crecimiento en grupo; superación de la indiferencia y la omisión; situación del interés individual por el bienestar colectivo.

DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: Espacios de expresión y convivencia que permitan la toma de decisiones consensuadas que propicien el bien común.

COMPROMISO SOCIAL: Humanización de la ciencia y la tecnología para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades.

PERTENENCIA: Capacidad de conjugar expectativas y proyecto de vida personal con la misión institucional.

PERTINENCIA: Capacidad de adecuar conocimientos, metodologías, procesos y proyectos a las necesidades detectadas a nivel, local, regional y nacional.

BIOETICA: Compromiso irrenunciable hacia la preservación de la vida humana y de la biodiversidad que permita asegurar la calidad de vida de las nuevas generaciones.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, planteó como una de sus estrategias el fortalecimiento del clima organizacional, con el fin, de mejorar el medio ambiente laboral.

El clima organizacional para los directivos de la Universidad, puede favorecer o ser un obstáculo para el buen desempeño de la misma; es por ello, que el clima es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Establecer un ambiente de trabajo constante, franco y transparente, es la mejor manera para que la organización viva un clima interno de calidad, produzca mejores resultados para la Institución y para los funcionarios. Esto conlleva, a ser cada vez más competitivos y acordes con las necesidades de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se formula la siguiente pregunta que guiará la investigación:

¿Cómo es el clima organizacional, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Sede Nacional José Celestino Mutis?

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Analizar el clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Sede Nacional José Celestino Mutis y diseñar un Plan de Mejoramiento para la Universidad.

4.2 ESPECIFICOS

Elaborar un marco teórico sobre el hombre y las organizaciones, la cultura organizacional y el clima laboral en las organizaciones.

Aplicar un instrumento de clima organizacional en la UNAD y analizar la información obtenida.

Proponer un plan de mejoramiento, que contribuya a fortalecer el clima organizacional de la UNAD.

5. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

5.1 Diseño

El presente estudio es de tipo descriptivo, porque buscó describir las características actuales, a cerca del clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, a través de la aplicación de un instrumento y a partir del diagnóstico, se propone un plan de mejoramiento, que contribuya a fortalecer el clima organizacional de la UNAD, acorde con los retos del nuevo siglo y las exigencias de la sociedad.

5.2 Participantes

Se tomó la población total de la Sede Nacional José Celestino Mutis – Bogotá - de la UNAD, conformada por 200 personas adultas de sexo femenino y masculino, quienes integran el área administrativa de los diferentes niveles de la Universidad, como son:

- Directivo 9 (1 Rector, 3 Vice-Rectores, 1 Secretario General y 4 Decanos)
- Ejecutivo 12 (3 Jefes de Oficina, 5 Jefes de División y 4 Secretarios de Facultad)

- Profesional 79 (1 grado-15, 13 grado-13, 3 grado-12, 8 grado-11, 10 grado-10, 10 grado-9, 7 grado-8, 3 grado-7 y 24 grado-6)
- Técnico administrativo 37 (5 grado-12, 12 grado-11, 4 grado-10, 5 grado-9 y 11 grado-8)
- Asistencial 63 (1 Secretaria Ejecutiva grado-18, 4 Secretarias Ejecutivas grado-16, 3 Secretarias grado-13, 6 Secretarias grado-11, 10 Secretarias grado-10, 7 Auxiliares Administrativos grado-13, 5 Auxiliares Administrativos grado-12, 5 Auxiliares Administrativos grado-11, 4 Conductores Mecánicos grado-11, 3 Conductores Mecánicos grado-9, 9 Auxiliares de Servicios Generales y 6 Celadores grado-9).

5.3 Instrumento

Se aplicó el Test de Clima Organizacional, TECLA, desarrollado en la Universidad de Los Andes, por los doctores Alberto Bravo, Víctor Manuel Hoyos y John Sudarsky⁵².

El test antes mencionado tiene ventajas sobre los instrumentos utilizados por Litwin y Stinger en la medición del Clima Organizacional, porque tiene altos

⁵² HOYOS, Víctor Manuel, BRAVO, Alberto y SUDARSKY, John. Diseño de un instrumento para medir el clima organizacional. Universidad de Los Andes. Bogotá, 1977.

niveles de confiabilidad y validez⁵³, lo cual garantiza la precisión de los resultados de la investigación.

Este test, posee 80 preguntas distribuidas en 8 sub-tests (correspondiente a cada variable). Cada sub-test consta de 10 ítems o frases presentadas en verdadero o falso para evitar subjetividad. El instrumento tiene un número exacto de preguntas por variable, de manera tal, que cada pregunta mide únicamente la variable para la cual fue formulado. (Anexo A).

5.4 Procedimiento

El desarrollo de esta investigación, se llevó cabo, de la siguiente manera:

1. Se efectuó la construcción de un marco teórico que incluye conceptos sobre el hombre y las organizaciones, cultura organizacional y clima organizacional, conceptos relevantes para entender la importancia que tiene el clima laboral en la UNAD. La elaboración de este marco tuvo una duración de dos meses.
2. Aplicación del Test de Clima Organizacional, TECLA. El test se aplicó al total de la población de la Sede Nacional José Celestino Mutis – Bogotá - de la UNAD, conformada por 200 personas adultas de sexo femenino y masculino,

⁵³ GUZMAN M. Validación externa del instrumento para medir clima organizacional. Universidad de Los Andes. Bogotá. 1974.

quienes integran el área administrativa de la Universidad, como son: el nivel directivo 9, el nivel ejecutivo 12, el nivel profesional 79, el nivel técnico administrativo 37 y el nivel asistencial 63.

Los resultados de esta aplicación, permitieron proponer un plan de mejoramiento orientado a la realidad institucional, generando mayor conciencia del papel que el directivo y cada funcionario desempeñan frente al clima organizacional de la Universidad. Esta fase tuvo un mes de duración.

Resultados. Los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva y representados gráficamente para mayor comprensión e interpretación. Con estos resultados, se detectó qué dimensiones y niveles del clima organizacional están más altos y bajos. Dicha fase tuvo un mes de duración.

Conclusiones. Las conclusiones se basaron en los datos obtenidos en la investigación y confrontados con los planteamientos teóricos consultados.

Finalmente, se diseñó el Plan de Mejoramiento encaminado a fortalecer el clima organizacional en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. La duración fue de dos meses.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

El test de Clima Organizacional, TECLA, que se aplicó a 200 funcionarios de los diferentes niveles de la UNAD (directivo, ejecutivo, profesional, técnico administrativo y asistencial), posee 80 preguntas distribuidas en 8 sub-tests (Claridad Organizacional, Responsabilidad, Recompensa, Normas de Excelencia, Calor y Apoyo, Conformidad, Seguridad y Salario), cada uno con 10 ítems, correspondientes a cada variable, los cuales se clasificaron por grupos y arrojaron los siguientes resultados:

De acuerdo a la sumatoria de los resultados de cada ítems por variable, se dividió el total por el número de la población participante (200) y este resultado se comparó con la siguiente tabla, propuesta en el Test Clima Organizacional - TECLA, la cual midió el actual clima organizacional de la Sede Nacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD.

RANGOS:

1. De 1 a 4 MALO
2. De 4 a 7 REGULAR
3. Más de 7 BUENO

CONTROL DE RESPUESTAS

El Test de Clima Organizacional, TECLA, propone que las respuestas adecuadas para cada ítems por variable, sean las siguientes:

CLARIDAD ORGANIZACIONAL	
PREGUNTA	RESPUESTA
2	V
9	F
17	F
25	V
34	F
42	V
56	F
58	V
66	F
78	V

RESPONSABILIDAD	
PREGUNTA	RESPUESTA
10	V
18	F
26	V
32	V
35	V
43	V
50	V
59	V
67	F
74	V

RECOMPENSA	
PREGUNTA	RESPUESTA
5	V
13	F
21	V
29	V
38	F
46	V
53	F
62	V
70	F
75	F

NORMAS DE EXCELENCIA	
PREGUNTA	RESPUESTA
1	V
8	V
16	F
24	F
33	V
41	F
49	V
57	F
65	V
73	F

CALOR Y APOYO	
PREGUNTA	RESPUESTA
3	F
11	F
19	V
27	V
36	F
44	V
51	F
60	V
68	V
76	V

CONFORMIDAD	
PREGUNTA	RESPUESTA
4	V
12	F
20	V
28	V
37	V
45	V
52	V
61	V
69	F
77	V

SEGURIDAD	
PREGUNTA	RESPUESTA
7	F
15	F
23	V
31	F
40	V
48	F
55	V
64	F
72	V
80	F

SALARIO	
PREGUNTA	RESPUESTA
6	F
14	V
22	V
30	F
39	V
47	F
54	V
63	F
71	F
79	V

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

ITEM	VARIABLE	RESPUESTA CORRECTA	VALOR RESPUESTA	
			No.	%
2	El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	V	110	55
9	Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar	F	137	69
17	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar	F	165	83
25	En esta empresa se cumple "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"	V	95	48
34	A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	F	110	55
42	En esta empresa se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado	V	89	45
56	El superior tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesita	F	143	72
58	Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe el entrenamiento adecuado	V	75	38
66	Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo	F	60	30
78	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados	V	112	56
TOTAL			1096	55
			5.5 Regular	

La variable Claridad Organizacional: Grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

El 55% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la prueba, afirman que existe claridad organizacional.

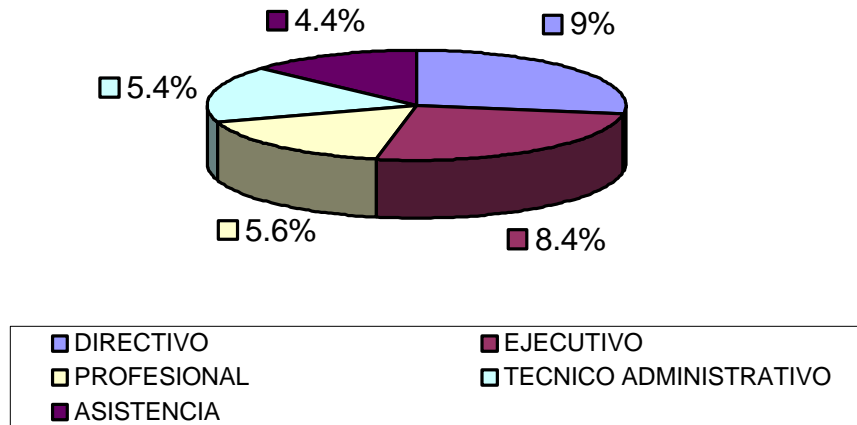
El 45% opinan, que falta organización en la distribución del trabajo y en la determinación de las funciones que debe desempeñar cada funcionario en los diferentes niveles.

Igualmente, no existen programas de inducción ni entrenamiento adecuado para las personas que ingresan por primera vez a la Universidad, lo cual genera desconocimiento de la misma.

La falta de recibir buena información sobre su cargo, funciones, responsabilidades y tareas, no contribuye acertadamente en el cumplimiento de metas y objetivos del área para el cuál trabaja.

CLARIDAD ORGANIZACIONAL

(Niveles Institucionales)



El nivel directivo y ejecutivo manifestó que existe claridad organizacional, contrario de los niveles profesional y técnico administrativo que puntuaron entre 5.6 y 5.4 % respectivamente.

El nivel asistencial obtuvo el porcentaje más bajo de 4.4% lo cual refleja que falta mayor claridad, planeación y organización en la distribución y realización del trabajo.

Igualmente, se percibe que no se cumple “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Es decir, que se da más importancia a lo personal que lo laboral.

2. RESPONSABILIDAD

ITEM	VARIABLE	RESPUESTA CORRECTA	VALOR RESPUESTA	
			No.	%
10	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo	V	175	88
18	Toda decisión que se tome es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	F	165	83
26	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo	V	165	83
32	Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo	V	183	92
35	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo	V	75	38
43	Aquí se fijan en cómo se emplea el tiempo del trabajo	V	82	41
50	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se conoce quien debe resolverlo	V	68	34
59	Aquí se dicen las cosas como son pero de buena manera	V	171	86
67	En esta empresa se busca que cada cual tome decisiones sobre cómo realiza su trabajo	F	65	33
74	Por lo general, las órdenes que recibimos son congruentes con las dadas previamente	V	76	38
TOTAL			1225	62
6.2 Regular				

La variable Responsabilidad: Grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden y el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

El 45% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la prueba, afirman que existe responsabilidad en la ejecución de las actividades, pueden elegir la manera de ejecutar su trabajo.

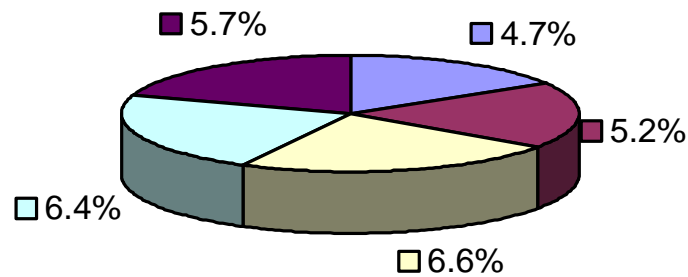
Para el 55% de la población, no existe libertad para la toma de decisiones en la ejecución de su trabajo y de sus ideas, es necesario siempre consultar con el superior.

Igualmente, manifestaron falta de congruencia con las órdenes dadas previamente, sin embargo, cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo.

En general, los funcionarios se preocupan porque los resultados de su trabajo sean de buena calidad.

RESPONSABILIDAD

(Niveles Institucionales)



■ DIRECTIVO	■ EJECUTIVO
■ PROFESIONAL	■ TECNICO ADMINISTRATIVO
■ ASISTENCIA	

En esta variable el nivel directivo puntuó más bajo respecto a los otros niveles.

Sin embargo, el promedio general es de 6.2%.

Se observa que cuando se presenta un problema en el trabajo no se conoce quien debe resolverlo.

Igualmente, las ideas e iniciativas que se dan para mejorar el trabajo no son tenidas en cuenta, lo cual puede generar desmotivación en los funcionarios.

3. RECOMPENSA

ITEM	VARIABLE	RESPUESTA CORRECTA	VALOR RESPUESTA	
			No.	%
5	En esta empresa se premia a la persona que trabaja bien	V	94	47
13	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	F	98	49
21	Las observaciones que se hacen en el trabajo son injustas	V	124	62
29	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo	V	99	49
38	Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo	F	176	88
46	Por lo regular, a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición	V	55	28
53	Normalmente se buscan los errores y no las cualidades de nuestro trabajo en sí	F	76	38
62	Si se comete un error, se enseña a corregirlo	V	70	35
70	Cualquier error que se cometa, indisponen a los superiores	F	136	68
75	Existe un interés por parte de los superiores de estimular las iniciativas de los miembros de la organización	F	149	75
TOTAL			1078	54
			5.4 Regular	

La variable Recompensa: Grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

El 54% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la prueba, afirman que si existe recompensa por la ejecución de su trabajo.

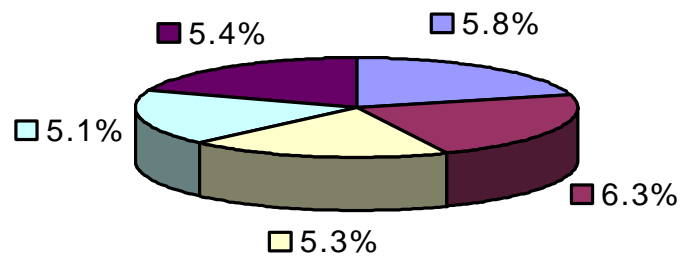
El 46% opinan que no se les estimula su desempeño en el trabajo y su eficiencia laboral no implica un reconocimiento.

Normalmente, se buscan los errores y no las cualidades del trabajo en sí. Sin embargo, el directivo toma con tranquilidad el error que pueda presentarse y además no existen sanciones por fallas en el mismo.

En general, se percibe falta de estímulos hacia los funcionarios, lo cual repercute en la motivación y entusiasmo de los mismos. Cuando se tiene en cuenta la iniciativa y creatividad de los funcionarios, se refleja satisfacción a sus objetivos personales y por ende contribuye al logro de los objetivos de la institución.

RECOMPENSA

(Niveles Institucionales)



■ DIRECTIVO	■ EJECUTIVO
■ PROFESIONAL	■ TECNICO ADMINISTRATIVO
■ ASISTENCIA	

En esta variable, todos los niveles institucionales puntuaron muy similar, el nivel más alto fue el ejecutivo con un 6.3%.

En general, manifestaron que no se estimula las iniciativas de los funcionarios, no hay incentivos ni reconocimiento por el buen desempeño en el trabajo.

Lo anterior, puede afectar el grado de compromiso e identificación de los funcionarios con la organización.

4. NORMAS DE EXCELENCIA

ITEM	VARIABLE	RESPUESTA CORRECTA	VALOR RESPUESTA	
			No.	%
1	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones	V	142	71
8	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes	V	101	51
16	En general el trabajo se hace superficial y mediocremente	F	65	33
24	Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda	F	78	39
33	Por lo general, los trabajos que se asignan son de buena fuente de experiencia	V	96	48
41	El que se esfuerza por el trabajo es recompensado	F	142	71
49	Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente	V	87	44
57	Los superiores no se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo	F	97	49
65	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo	V	59	30
73	En realidad casi nadie le importa comenzar un trabajo, sin haber terminado el anterior	F	45	23
TOTAL			909	46
			4.6 Regular	

La variable Normas de Excelencia: Énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con estas.

El 46% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la prueba, afirman que existen normas de excelencia para su trabajo.

El 54% opinan que no existen estas normas, el superior no se preocupa por que se aporten ideas para la calidad del trabajo.

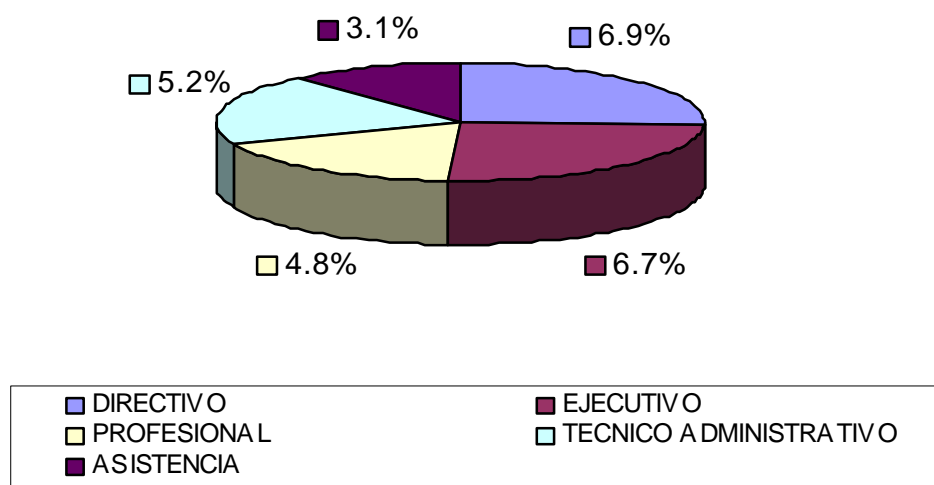
Igualmente, manifestaron que no se informa sobre las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo que estimulen e influyan en la productividad para mejorar las labores.

El éxito de la calidad del trabajo como del mejoramiento de los niveles de eficiencia, depende de las normas de excelencia, ya que estas deben actuar como factor que impulse y forme parte del comportamiento diario de los funcionarios, de esta forma podrá contribuir a un excelente clima organizacional.

En general, todos los funcionarios se esfuerzan por cumplir a cabalidad su trabajo.

NORMAS DE EXCELENCIA

(Niveles Institucionales)



El 6.9% y 6.7% de los niveles directivo y ejecutivo afirmaron que existen normas de excelencia, los niveles profesional y técnico administrativo con el 4.8% y 5.2% respectivamente, contrario al nivel asistencial que obtuvo el puntaje más bajo con 3.1%, lo cual refleja ausencia de normas en la ejecución del trabajo.

Igualmente, manifestaron que la gente no asume trabajos importantes. Generalmente, se inician trabajos sin haber terminado los anteriores, reflejando falta de planeación en las actividades.

5. CALOR Y APOYO

ITEM	VARIABLE	RESPUESTA CORRECTA	VALOR RESPUESTA	
			No.	%
3	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros de trabajo	F	98	49
11	A menudo ocurre que por temor a consultar, se decide lenta y erradamente	F	122	61
19	Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa	V	84	42
27	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos	V	76	38
36	Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados	F	110	55
44	Siento que trabajo con compañeros, no con rivales	V	35	18
51	La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca al jefe	F	108	54
60	Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece	V	35	18
68	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen	V	135	68
76	Normalmente cuando trabaja en grupo con otras dependencias de la organización, no colaboramos satisfactoriamente	V	75	38
TOTAL			878	44
4.4 Regular				

La variable Calor y Apoyo: Sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de las buenas relaciones que prevalecen en el entorno de trabajo. Igualmente, como la gente se identifica y se siente orgullosa de pertenecer a la organización.

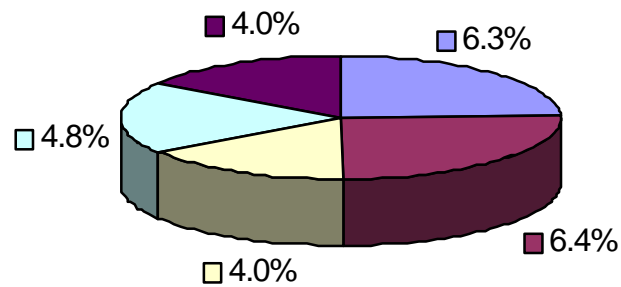
El 44% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la prueba, afirman que existe calor y apoyo laboral. Para el 56% no, opinan que trabajan con rivales no con compañeros, manifestaron que no vale la pena ayudarlos pues a la larga no agradecen su colaboración.

Falta mayor cordialidad en el trato de sus superiores hacia los subalternos. Se percibe, que la gente cambia su manera de actuar frente a los jefes, lo cual demuestra que no hay sinceridad ni claridad en las relaciones.

Lo anterior, refleja poco sentido de pertenencia y poca satisfacción de pertenecer a la institución, esto repercute en el entendimiento de responsabilidad para aportar en la misión y objetivos de la misma.

CALOR Y APOYO

(Niveles Institucionales)



■ DIRECTIVO	■ EJECUTIVO
■ PROFESIONAL	■ TECNICO ADMINISTRATIVO
■ ASISTENCIA	

El 6.3% y 6.4% de los niveles directivo y ejecutivo afirman que existe calor y apoyo laboral. El 4.0%, 4.8% y 4.0% de los otros niveles afirman lo contrario ya que puntuaron muy similar.

Los niveles asistencial, técnico y profesional manifestaron que falta mayor cordialidad de sus superiores y que hay poca colaboración de sus compañeros, no existe trabajo en equipo son individualistas.

6. CONFORMIDAD

ITEM	VARIABLE	RESPUESTA CORRECTA	VALOR RESPUESTA	
			No.	%
4	Aquí la gente se siente como metida en una jaula	V	99	50
12	Existe flexibilidad en las reglas de trabajo	F	165	83
20	Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados	V	152	76
28	Todo lo que se haga en nuestro trabajo, debe estar previamente aprobado	V	141	71
37	Es necesario un largo trámite para obtener un permiso cualquiera	V	75	37
45	Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia	V	89	45
52	Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo	V	147	74
61	Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer	V	78	39
69	Realmente no es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso	F	175	88
77	Aquí existe formalismo para todo	V	146	73
TOTAL			1267	64
6.4 Regular				

La variable Conformidad: Sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones y limitaciones que existen en la organización. Igualmente, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

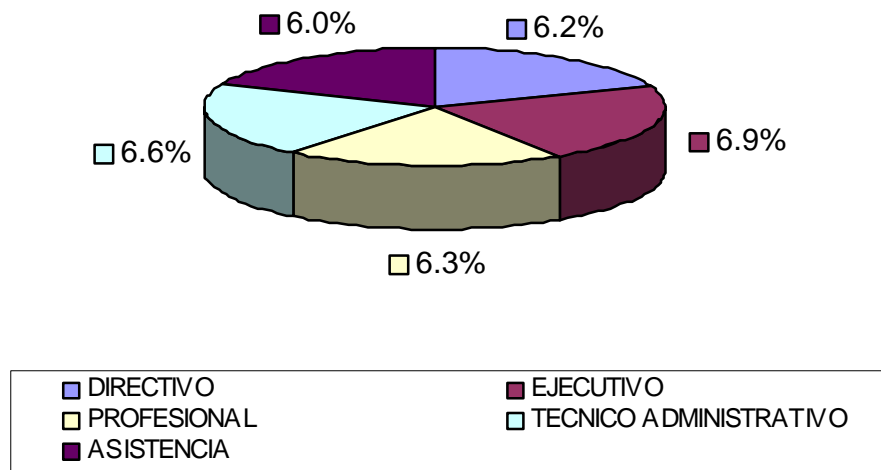
El 64% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la prueba, afirman que existe conformidad en su trabajo. Hay flexibilidad en las reglas de trabajo, no es necesario hacer muchos trámites para conseguir un permiso y en general, no se necesitan muchos requisitos para obtener un ascenso, sin embargo, estos ascensos poco se dan.

El 36% afirman lo contrario. Es mejor no expresar desacuerdos para evitar problemas y manifiestan que si existe formalismo para todo y que no los involucran en la participación de las decisiones institucionales.

La institución no propicia el desarrollo de sus empleados, por no involucrarlos en los procesos, aspectos que influyen en los niveles de productividad, creándoles poca satisfacción y sentido de compromiso en el trabajo realizado.

CONFORMIDAD

(Niveles Institucionales)



En general los diferentes niveles puntuaron similar. Afirman que existe mucha flexibilidad en las reglas y políticas laborales. Existe libertad para realizar el trabajo.

Manifestaron que para pedir un permiso no se requiere de tanto trámite y que es mejor estar de acuerdo con los superiores para evitar problemas.

7. SEGURIDAD

ITEM	VARIABLE	RESPUESTA CORRECTA	VALOR RESPUESTA	
			No.	%
7	Creo que hay trucos en la forma en que dirigen a los empleados	F	86	43
15	Hay que tener miedo solo cuando se comete un error	F	78	39
23	Se requiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados	V	65	33
31	Aquí se despide a la gente con facilidad	F	187	94
40	Puedo contar con la empresa como respaldo de mi vejez	V	120	60
48	Acá la gente se entromete en la vida privada de los demás	F	80	40
55	No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia	V	135	95
64	El ambiente que se respira en la empresa es tenso	F	35	18
72	Los empleados pueden defenderse de la organización	V	175	88
80	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer	F	180	90
TOTAL			1141	60
			6.0 Regular	

La variable Seguridad: Sentimiento despertado por los miembros en las relaciones de dependencia hacia la organización; tanto en la estabilidad del trabajo, protección física, psicológica, económica y social.

El 60% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la prueba, afirman que existe una estabilidad laboral, se percibe el deseo de adquirir una pensión de vejez y además no se despide fácilmente a la gente.

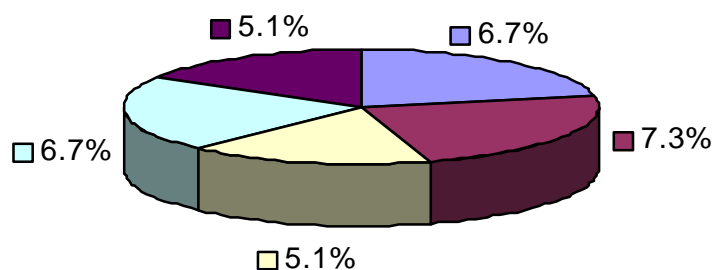
Igualmente, los empleados manifestaron que existen normas que los protegen y los defienden de la organización.

El 40% afirman lo contrario. Manifiestan además que la gente se entromete en la vida privada de los demás y el ambiente laboral es tenso. Esto afecta el comportamiento y actitudes de los miembros de la institución.

Un funcionario puede ver y sentir cómo el clima laboral no es grato y a menudo sucede que estas personas hacen críticas, sin percibir que con sus actitudes están contribuyendo a este clima de insatisfacción y descontento.

SEGURIDAD

(Niveles Institucionales)



■ DIRECTIVO	■ EJECUTIVO
■ PROFESIONAL	■ TECNICO ADMINISTRATIVO
■ ASISTENCIA	

El 7.3% del nivel ejecutivo afirmó que existe seguridad, para los niveles directivo y técnico el 6.7% y la puntuación más baja fue para el profesional y asistencial con el 5.1%.

En general, se encontró que existe estabilidad laboral y que pueden adquirir una pensión por vejez.

Igualmente, afirman que el ambiente de trabajo es muy tenso y que todos se entrometen en la vida de los demás, no respetan los espacios, se genera una cultura del chisme.

Un clima así, propicia desconfianza y malas relaciones entre los diferentes niveles, esto lleva a poco compromiso por parte de los funcionarios con la institución y al incumplimiento misional de la misma.

8. SALARIO

ITEM	VARIABLE	RESPUESTA CORRECTA	VALOR RESPUESTA	
			No.	%
6	Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias	F	195	98
14	Aquí se dan ayudas extra, fuera de los que estrictamente exige el contrato de sueldo	V	22	11
22	Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo	V	50	25
30	Mis compañeros de trabajo viven mejor que yo	F	92	46
39	Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas	V	125	63
47	El costo de la vida afecta en forma especial a los empleados de esta organización	F	50	25
54	Aquí se remunera a los empleados según su habilidad	V	40	20
63	Realizando la misma labor ganaría más en otra empresa	F	45	22
71	Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingreso que yo	F	95	48
79	Con el sueldo que la gente gana en esta empresa, se puede llevar una vida decente	V	70	35
TOTAL			784	39
			3.9 Malo	

La variable Salario: Sentimiento experimentado por los miembros de la organización respecto a la variable de tipo económico, que contribuye a suplir y a satisfacer las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencias (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado laboral.

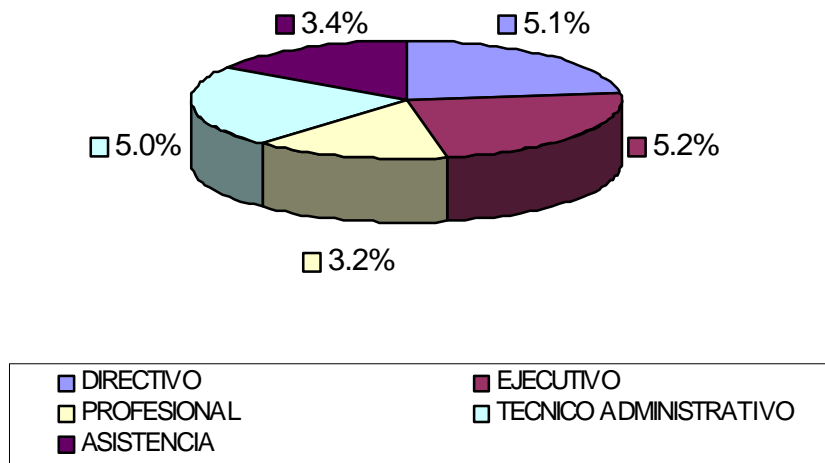
El 39% de los funcionarios a los cuales se les aplicó la prueba, están conformes con el salario recibido.

El 61% lo contrario. Afirman que sus capacidades y habilidades están por encima de su remuneración recibida, el costo de vida afecta significativamente a los empleados y que realizando la misma labor en otra organización ganarían más.

En general, la población esta de acuerdo con las prestaciones sociales recibidas y aceptan que no se pueden dar ayudas extras ni aumento de sueldo, por ser la UNAD una entidad pública, la cual tiene una escala salarial establecida.

SALARIO

(Niveles Institucionales)

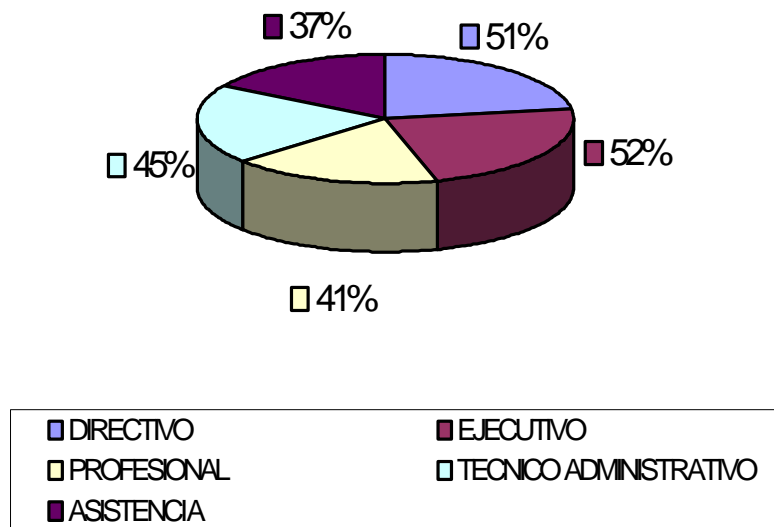


En general todos los niveles puntuaron muy bajo, sobresaliendo el nivel profesional con el 3.2%.

El salario y las prestaciones son las establecidas por la ley y la planta de la institución, afirman que la remuneración es muy baja comparada con la capacidad de trabajo que cada uno entrega y con el costo de vida.

A pesar de lo anterior, esta variable afecta significativamente a los funcionarios tanto en el trabajo como en su vida personal.

PARTICIPACION DE CADA NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNAD

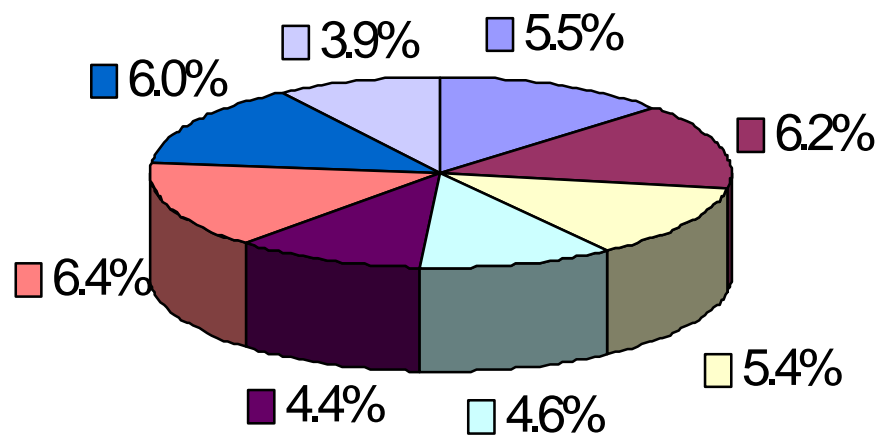


El nivel ejecutivo presenta mayor participación en el clima de la Universidad con el 52% y el más bajo es el nivel asistencial con el 37%.

Sin embargo, los diferentes niveles institucionales, se presentan de acuerdo a la escala en un rango Regular, lo cual significa que se debe trabajar fuertemente las variables relacionadas con el mismo, para mejorar la convivencia y motivación laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL

UNAD



■ CLARIDAD ORGANIZACIONAL	■ RESPONSABILIDAD
■ RECOMPENSA	■ NORMAS DE EXCELENCIA
■ CALOR Y APOYO	■ CONFORMIDAD
■ SEGURIDAD	■ SALARIO

Exceptuando la variable Salario, todas las demás variables nos indican que el clima organizacional de la UNAD, se encuentra en el rango de REGULAR.

La variable Conformidad, fue la que obtuvo el mayor puntaje (15.72%). Refleja que la cultura que se maneja al interior de la organización es de mucha flexibilidad laboral.

La variable Salario, obtuvo el puntaje más bajo (9.58%). La UNAD por ser una entidad estatal, maneja factores que están establecidos por Ley, como es el caso de las prestaciones sociales. Igualmente, las nuevas políticas gubernamentales, prohibieron las horas extras. La remuneración no es por la habilidad o capacidad del empleado, sino por una escala salarial establecida. Realmente, son factores, que están fuera del alcance de la organización, pero que están afectando significativamente el clima organizacional de la Entidad y la motivación de sus empleados.

Promediando los puntajes de todas las variables de la prueba, da un resultado de (50.8%) del total del 100%, lo cual se considera el clima organizacional de la UNAD Regular, pero con muchas posibilidades de mejoramiento.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNAD

Una vez desarrollado y analizado el diagnóstico de clima organizacional en la UNAD - Sede Nacional, se presentaron ante los niveles directivo y ejecutivo los resultados obtenidos, con el fin de conocer sus opiniones, sugerencias y definir prioridades para aprovechar las fortalezas como para corregir las debilidades. Asimismo, se concertaron las estrategias a seguir para el desarrollo del Plan de Mejoramiento.

Los directivos y ejecutivos se concientizaron de la importancia que tiene el clima laboral hoy en día para las organizaciones y como trasciende en el talento humano, reconociendo que existen fortalezas que deben permanecer y debilidades que se deben corregir. Manifestaron que ellos, son los principales agentes de cambio, que deben romper esquemas que no dan resultados, cambiar formas organizativas tradicionales e imponer nuevos estilos de dirección que contribuyan a un mejor clima laboral.

Sugirieron temas como: liderazgo, trabajo en equipo, motivación, relaciones interpersonales, entre otros. De igual manera, manifestaron las buenas intenciones de apoyar y ejecutar esta propuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se elaboró el siguiente Plan de Mejoramiento.

¿A qué directivo no le gustaría tener una organización con un clima laboral y una disposición adecuada? ¿A qué directivo no le gustaría poder corregir errores y aumentar la motivación y por ende, la productividad? ¿A qué directivo no le conviene saber lo que pasa al interior de su organización con un recurso tan importante como lo es el personal?

El deseo normal de los directivos de la UNAD, es tener una organización fuerte, bien posicionada en el mercado educativo, que sobreviva y soporte los nuevos desafíos que presenta la sociedad en un entorno cada día más globalizado y competitivo.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización.

El directivo, desea una organización ágil, orgullosa de sí misma, que responda a las necesidades del mercado y que cumpla con los objetivos y metas fijadas, que sea respetada por el público debido a su responsabilidad social, comprometida con su entorno, en fin, que sea una institución de educación superior modelo.

Lograr esto, depende del clima organizacional que se tenga al interior de la entidad. El clima laboral, es una herramienta importante para conocer y estar en mejor posibilidad de armonizar los aspectos internos de la organización, sensibilizar al personal de los cambios que actualmente se viven, crear equipos de trabajo flexibles que permitan una mayor adaptabilidad de la institución al entorno cambiante.

Los directivos de la UNAD, deben apreciar que el medio forma parte del activo de la institución y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario e importante implementar este Plan de Mejoramiento, lo cual contribuye a mantener un adecuado clima organizacional en la UNAD.

Objetivo General:

Contribuir a mejorar el clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Sede José Celestino Mutis.

Objetivos Específicos:

- Facilitar la comprensión e interiorización de la importancia que tiene el clima organizacional en el desarrollo y crecimiento personal e institucional.
- Plantear acciones que propicien cambios de actitud en los directivos y funcionarios de la UNAD, mejorando así, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales.
- Fortalecer el clima organizacional, trabajando las dimensiones humanas del ser, con el fin, de que se vea reflejado en el clima de la Institución.

Población:

El programa esta dirigido a 200 funcionarios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, quienes integran los diferentes niveles, así: directivo 9, ejecutivo 12, profesional 79, técnico administrativo 37 y asistencial 63.

Duración:

La duración del presente Plan de Mejoramiento, esta proyectada para ocho (8) meses, a partir de febrero del año 2004.

Producto que se aspira alcanzar:

Generar en todos los niveles de la Universidad, especialmente en el directivo, cambios de actitud a través de la interiorización e importancia del clima organizacional, buscando mejor calidad de vida, traducido en el clima organizacional que tiene relación directa con el sentir de la gente con respecto a su sitio de trabajo.

Recursos y Costos de Ejecución:

El talento humano y los recursos técnicos para la puesta en marcha del Plan, serán asumidos y asignados directamente por la UNAD. Los costos directos tienen relación con los siguientes rubros: muebles y equipos, infraestructura física, materiales para las actividades y papelería en general. La puesta en marcha del Plan de Mejoramiento tendrá un costo de \$ 10.000.000.

Este Plan de Mejoramiento, se desarrollará por etapas, de la siguiente manera:

ETAPA I.**PRESENTACION DEL PLAN, SENSIBILIZACION Y CAPACITACION AL GRUPO DIRECTIVO Y EJECUTIVO DE LA UNAD**

La excelencia en la función directiva, es el denominador común de todas las realizaciones en una organización, ya que es esta función quien tiene la responsabilidad de llevar a cabo los cambios necesarios en la organización. Como principales agentes de cambio, deben romper esquemas que no dan resultados, cambiar formas organizativas tradicionales, imponer nuevos estilos que se enfrenten al paternalismo y la autocracia y luchar por un clima organizacional óptimo.

OBJETIVOS

Reflexionar y conceptualizar sobre el clima organizacional y la importancia del directivo en la calidad del mismo.

Dar a conocer el Plan de Mejoramiento sobre Clima Organizacional, a los niveles directivo y ejecutivo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, sede José Celestino Mutis.

ACTIVIDADES

Para el desarrollo de esta etapa, se llevarán a cabo Seminarios - Talleres a través de 2 ciclos, con las siguientes temáticas:

Ciclo I.

En este ciclo, se trabajará todo lo relacionado con el clima laboral:

- Aproximaciones teóricas
- Dimensiones del clima organizacional
- Factores que conforman el clima laboral
- Características del clima organizacional
- Causas y efectos que produce el clima laboral

Ciclo II

Importancia del directivo en el clima organizacional:

- Gerencia del Talento Humano
- Competencias Gerenciales
- Liderazgo transformacional en las organizaciones
- Cómo liderar equipos competitivos y de alto desempeño
- Control y delegación Gerencial
- Relaciones interpersonales y valores corporativos
- Comunicación Organizacional
- Inteligencia Emocional

Intensidad de los Seminarios Talleres:

CICLOS	HORAS	SESIONES
Ciclo I	20	5
Ciclo II	32	8

DURACION

Tendrá una duración de 13 sesiones cada una de 4 horas, equivalente a 52 horas presenciales, más trabajo y práctica adicional.

METODOLOGIA

La realización de estos ciclos, se llevarán a cabo, mediante conferencias, talleres participativos, lecturas complementarias, trabajo en equipo y prácticas adicionales, con el grupo directivo y ejecutivo de la UNAD.

MATERIALES:

- Fotocopias de documentos referentes a las temáticas.
- Videos relacionados con los temas
- Video beam y/o retroproyector de acetatos.
- Tablero acrílico, marcadores y borradores
- TV-VHS
- Libretas de papel tamaño carta, lápices, esferos.
- Material didáctico y lúdico para dinámicas de grupo.

La capacitación y los cambios de actitud del equipo directivo de la UNAD, contribuirá a entender mejor los retos y desafíos laborales; ya que un clima adecuado, logra que los esfuerzos que realiza la Universidad hacia su misión se catalicen, es decir, se aceleren mientras que un clima inadecuado hace que las acciones positivas se ven lastimadas por gente inconforme que no apoyará los cambios que propongan los directivos.

Así, un clima organizacional adecuado, es sinónimo de calidad de vida. Por lo tanto, un directivo visionario, buscará por todos los medios mejorar el clima organizacional, en el que el funcionario pasa la mitad de su vida.

ETAPA II.

SENSIBILIZACION Y CAPACITACION A LOS NIVELES PROFESIONAL, TECNICO ADMINISTRATIVO Y ASISTENCIAL DE LA UNAD.

Un clima laboral adecuado en la UNAD, es una característica clave en el éxito o fracaso de la Institución. Si un funcionario sabe que su esfuerzo realmente tiene un valor, su sentimiento se transfiere no sólo a sus compañeros sino también a tener más sentido de pertenencia, mejorar relaciones interpersonales, que será reflejados en el cumplimiento de las metas fijadas por la Universidad.

OBJETIVOS

Dar a conocer el Plan de Mejoramiento sobre Clima Organizacional, a los diferentes niveles de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, sede José Celestino Mutis.

Motivar a la población, para que se disponga a participar activamente en las diferentes actividades a realizar en cada una de los ciclos.

Reflexionar y generar cambios de actitud para lograr un mejor clima organizacional.

ACTIVIDADES

Se invitará y convocará a través de una comunicación escrita, firmada por la Rectoría de la Universidad, dirigida a los diferentes grupos, en el cual se explicará el objetivo de la invitación y la importancia de su participación.

Se realizarán los siguientes ciclos:

Ciclo I

- Presentación general del Plan.
- Explicación de cada una de las etapas
- Identidad organizacional

Ciclo II

- Desarrollo de dinámicas motivacionales, en donde se genere compromiso y responsabilidad en la realización de todo el Plan.

Ciclo III

- Conceptualización de clima organizacional
- Características del clima laboral
- Causas y efectos del clima organizacional
- Dimensiones:
 - Responsabilidad
 - Recompensa - Motivación
 - Normas de excelencia
 - Relaciones interpersonales
 - Conformidad
 - Sistemas de comunicación
 - Valores
- Inteligencia Emocional

Intensidad de los Seminarios Talleres por grupo de 30 personas:

CICLOS	HORAS	SESIONES
Ciclo I	8	2
Ciclo II	12	3
Ciclo III	32	8

DURACION

Tendrá una duración de 13 sesiones cada una de 4 horas, equivalente a 52 horas presenciales por grupo, para un total de 78 sesiones, equivalente a 312 horas presenciales. Se trabajará con cada grupo, 4 horas por día.

METODOLOGIA

Esta etapa se desarrollará mediante conferencias, talleres participativos y lecturas complementarias, conformando grupos aproximados de 30 personas.

MATERIALES

Para el desarrollo de esta etapa, serán necesarios los siguientes elementos:

- Duplicación de plegables con la presentación del Plan y la descripción de las estrategias a desarrollar en cada una de los ciclos para ser entregado a cada participante.
- Fotocopias de documentos referentes a las temáticas.
- Videos relacionados con los temas
- Video beam y/o retroproyector de acetatos.
- Tablero acrílico, marcadores y borradores
- TV-VHS

- Libretas de papel tamaño carta, lápices, esferos
- Material didáctico y lúdico para dinámicas de grupo.

ETAPA III.

ESTRATEGIAS DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

OBJETIVO

Evaluar y medir el avance del Plan de Mejoramiento del clima organizacional de la UNAD, sede José Celestino Mutis.

ACTIVIDADES

- ✓ Se aplicará el Test de Clima Organizacional TECLA inicial, con el fin de medir su avance y desarrollo respecto a la primera aplicación. Este, se aplicará cinco (5) meses después de culminado el desarrollo del Plan.
- ✓ Diseñar un taller evaluativo, para medir la comprensión e interiorización de las temáticas desarrolladas.

METODOLOGIA

Propiciar espacios de reflexión y participación entre los diferentes niveles, con el propósito de conocer directamente las inquietudes y sugerencias, para realizar los respectivos ajustes.

MATERIALES

- Fotocopias del Test de Clima Organizacional TECLA
- Fotocopias del taller evaluativo
- Tablero acrílico y marcadores

Se diseñará una cartilla didáctica, como medio de información sobre clima organizacional y la importancia de éste en la UNAD.

DURACION

Esta etapa tendrá una duración de tres meses.

El desarrollo de cada etapa, requiere de tiempo suficiente, con el fin de lograr los objetivos planteados en cada una de ellas. Este debe ser un proceso continuo y permanente que la Universidad debe asumir anualmente e ir afianzando y fortaleciendo cada vez más su clima organizacional.

8. CONCLUSIONES

La idea de esta investigación, surgió por dos razones: la primera, por la importancia que tiene el clima laboral hoy en día para las organizaciones y como trasciende en el talento humano. La segunda, porque en el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, planteó como una de sus estrategias el fortalecimiento del clima organizacional de la Universidad.

Teniendo en cuenta que la calidad de vida laboral de una empresa es el entorno, el ambiente y el aire que se respira en ella, se hace necesario trabajar las diferentes dimensiones o variables que conforman el clima organizacional de la UNAD, ya que éste, busca un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para alcanzar una mayor productividad y motivación en los funcionarios.

Conocer el clima organizacional de la Institución, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios en las actitudes de los miembros de la Institución.

Por lo tanto, se llevó a cabo la aplicación del Test de Clima Organizacional, TECLA, que recogió información sobre el clima organizacional de la UNAD, el cual permitió diseñar un plan de mejoramiento para la Institución.

En los resultados obtenidos, se observó que todas las variables puntuaron REGULAR, de acuerdo a la escala establecida en el test para su calificación, exceptuando la variable salario que puntuó como MALO.

Igualmente, se encontró que falta mayor apoyo y colaboración por parte de los jefes para el desarrollo de sus actividades y que existe desorganización en el trabajo. Se evidenció que hay ausencia de incentivos y recompensas.

No se tiene en cuenta, el buen desempeño y eficiencia en las tareas, generalmente se buscan los errores y no las cualidades del trabajo en sí. No se observa interés por parte de los superiores de estimular las iniciativas de los funcionarios.

En los resultados, también se evidenció, que cuando se presenta un problema pocos saben quien debe resolverlo. Asimismo, las órdenes que se reciben poco son congruentes con las dadas previamente. Falta mayor información sobre la institución y eventos de interés, por parte de los superiores,

Asimismo, se encontró que los empleados evitan expresar los desacuerdos, para no tener problemas con los superiores. Otro factor importante, es que la gente cambia su forma de actuar frente a los jefes.

Lo anterior, incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, entre otras.

De igual manera, se observó que existe flexibilidad en la forma de desarrollar las tareas asignadas y un alto grado de responsabilidad y compromiso para el cumplimiento de sus obligaciones. También, se refleja estabilidad y permanencia en la institución; es decir, no se despide a la gente con facilidad.

Igualmente, se evidenció que el ambiente que se respira es tenso y por lo general, la gente se entromete en la vida privada de los demás, no se cumple un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Además, son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.

Por lo anterior, es importante desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar el ambiente laboral para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Se debe tener en cuenta, que cuando la motivación y satisfacción de los

empleados es baja, el clima organizacional tiende a desmejorar y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros.

Existe una realidad y es que no ha todos los directivos, les parece adecuado que la gente proponga nuevas ideas. Esto va desde el extremo de aquellos que literalmente dicen “puede ser peligroso”, hasta aquellos que ven en esta práctica un gran activo para la mejora continua de la organización.

Es importante resaltar que mantener un buen clima organizacional dentro de la Institución, favorece la administración del talento humano. Para estar seguros de la solidez de este talento, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral, para conocer como es percibido por sus empleados.

Los directivos de la organización deben apreciar que el ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, pues una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Mantener un buen clima organizacional dentro de la institución, es una tarea que debe estar en cabeza de los directivos y de los ejecutivos. Manejar el talento humano es una de las principales prioridades de los dirigentes, cuyas

funciones primordiales entre otras, son las de orientar, capacitar, apoyar y motivar en sus puestos de trabajo a los funcionarios.

Cabe mencionar, que el clima organizacional es lo que hace que en la organización prevalezcan: la autocracia o la participación; el sentido de equipo o no; el control equilibrado o exagerado; el respeto por el cliente interno como externo o no; la delegación amplia o restringida.

Por consiguiente, se sugiere que para que exista un mejor clima organizacional, se debe trabajar fuertemente las diferentes variables que conforman el clima, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, entre otras, para lo cual se propone un plan de mejoramiento que contribuya a fortalecer estas variables. El fortalecimiento de éstas, coadyuva al crecimiento y desarrollo organizacional, genera compromiso, cooperación, sentido de pertenencia, responsabilidad y mejora el servicio y la calidad de vida laboral de sus empleados.

Es importante indicar, que un adecuado clima organizacional depende directamente del individuo, ya que es él, quién con su actitud y comportamiento contagia y/o demuestra satisfacción o no en el ambiente laboral. Establecer un ambiente de trabajo constante, franco y transparente, es la mejor manera para que la organización viva un clima interno de calidad y produzca mejores resultados tanto para la Institución como para los funcionarios.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL, Harry. Cultura organizacional. Colombia, Bogotá. Legis. 1992.
- ALVAREZ, G. Revista de salud ocupacional: Clima Organizacional. Colombia, Medellín. 1992.
- BECKHARD, R. PRITCHARD, W. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Bogotá. Norma. 1994.
- BERNAL T., Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá. Pearson, 2000.
- BRICHERSTAFFE, G. Journal directors: una entrevista con Peter Morgan, director del Genereal Director's. Vol.42, p.48.
- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. Mc Graw Hill. 1985.
- DAVIS, D. y NEWSTROM, I. Comportamiento humano en el trabajo. Colombia, Bogotá. Mc Graw Hill. Interamericana. 1997.
- DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia, Bogotá. Legis. 1991.
- DESSLER, Gary. Organización y administración, enfoque situacional. México: Prentice Hall, 1987
- DUBRIN, Andrew J. Fundamental of organizational behavior. New York: Pergamm Press. 1974
- FERICGLA Josep M. El sistema dinámico de la cultura. Bogotá, Mc Graw Hill. 1989.
- FUCHS, Claudio y ACUÑA, Eduardo. Análisis motivacional en la organizacional. DERTO. Universidad de Chile, Santiago. 1976.
- GONCALVES, Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997.

- GIBSON, James. Organización, conducta, estructura y proceso. México: Editorial interamericano, 1983.
- GUIZAR, M. R. Desarrollo organizacional. principios y aplicaciones. México. Mc Graw Hill. 1999
- GUTIERREZ DUQUE, R. Organizaciones que deben aprender. Misión, ciencia educación y desarrollo. Colombia, Santafé de Bogotá. 1995. Tomo 2.
- GUZMAN M. Validación externa del instrumento para medir clima organizacional. Universidad de Los Andes. Bogotá. 1974.
- HALPIN, A.W. y D.B., CROFTS. The organization. Chicago: Universidad de Chicago. 1970.
- HONEY, P. Psicología organizacional. México. Mc Graw Hill. 1991
- HOYOS, Víctor Manuel, BRAVO, Alberto y SUDARSKY, John. Diseño de un instrumento para medir el clima organizacional. Universidad de Los Andes. Bogotá. 1977.
- HUSE y BOWDITCH. El comportamiento humano en las organizaciones. México. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1993.
- ICONTEC - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá. 2000.
- JAMES, L.R. Y A.P., JAMES. Clima organizacional: una revisión sobre la teoría de la investigación. Boletín Psicológico, 1974.
- KATZ, D. Y KAHN, R. Psicología social en las organizaciones. Colombia, Bogotá. Legis S.A. 1994.
- KRAS, E. S. Cultura gerencial. México. Iberoamericano. 1990.
- LIKERT, Rensis. The human organization. Nueva York. Mc Graw Hill. 1967.
- LITWIN, G.H. y STRINGER, R. Diferencias individuales en el clima organizacional. 1968
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Colombia, Santa Fe de Bogotá, D.C. Ediciones Rosaristas. 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall, Hispanoamericana. 1996

RODRIGUEZ M. Darío. Diagnóstico organizacional. Tercera Edición. México: Alfaomega.Grupo Editor. 2001.

ROJAS S. Conocimiento del objetivo social de la organización y desempeño laboral. Colombia, Bogotá. Tesis Universidad de Los Andes. 1992.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. Madrid. Prentice Hall. 1998

SCHVARSTEIN, L. Psicología social de las organizaciones. Buenos Aires. Paidós. 1991

SENGE, Peter M. La Quinta disciplina. Barcelona. Juan Granica S.A. 1998

UNAD – Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Proyecto educativo universitario. Colombia. Bogotá. Editorial Guadalupe. 2001.

ANEXO A

TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL – TECLA

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con sus percepciones, actitudes y creencias con respecto a situaciones y personas en su sitio de trabajo.

Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si esta se aplica o no en su trabajo. Si se aplica marque verdadero (V) o en caso contrario marque falso (F), frente a cada respuesta.

Responda con la mayor sinceridad, el test es completamente anónimo, su opinión acerca de la aplicabilidad de cada pregunta es lo importante.

Gracias por su colaboración !!!

1.	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones	F	V
2.	El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	F	V
3.	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo	F	V
4.	Aquí la gente se siente como metida en una jaula	F	V
5.	En esta empresa se premia a la persona que trabaja bien	F	V
6.	Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias	F	V
7.	Creo que hay trucos en la forma como dirigen a los empleados	F	V
8.	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes	F	V
9.	Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar	F	V
10.	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo	F	V
11.	A menudo ocurre que por temor a consultar, se decide lenta y erradamente	F	V
12.	Existe flexibilidad en las reglas de trabajo	F	V
13.	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	F	V
14.	Aquí se dan ayudas extra, fuera de los que estrictamente exige el contrato de sueldo	F	V
15.	Hay que tener miedo solo cuando se comete un error	F	V
16.	En general el trabajo se hace superficial y mediocremente	F	V
17.	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar	F	V

18.	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	F	V
19.	Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa	F	V
20.	Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados	F	V
21.	Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son injustas	F	V
22.	Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo	F	V
23.	Se requiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados	F	V
24.	Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda	F	V
25.	En esta empresa se cumple “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”	F	V
26.	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo	F	V
27.	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos	F	V
28.	Todo lo que se haga en nuestro trabajo, debe estar previamente aprobado	F	V
29.	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo	F	V
30.	Mis compañeros de trabajo viven mejor que yo	F	V
31.	Aquí se despide a la gente con facilidad	F	V
32.	Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo	F	V
33.	Por lo general, los trabajos que se asignan son de buena fuente de experiencia	F	V
34.	A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	F	V
35.	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo	F	V
36.	Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados	F	V
37.	Es necesario un largo trámite para obtener un permiso cualquiera	F	V
38.	Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo	F	V
39.	Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas	F	V
40.	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez	F	V
41.	El que se esfuerza por el trabajo es recompensado	F	V
42.	En esta empresa se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado.	F	V
43.	Aquí se fijan mucho en cómo se emplea el tiempo de trabajo	F	V
44.	Siento que trabajo con compañeros, no con rivales	F	V
45.	Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia	F	V
46.	Por lo regular, a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición	F	V
47.	El costo de la vida afecta en forma especial a los empleados de esta organización	F	V
48.	Acá la gente no se entromete en la vida privada de los demás	F	V
49.	Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente	F	V
50.	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se conoce quien debe resolverlo	F	V
51.	La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca al jefe	F	V
52.	Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo	F	V
53.	Normalmente se buscan los errores y no las cualidades de nuestro trabajo en sí	F	V
54.	Aquí se remunera al empleado según su habilidad	F	V

55.	No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia	F	V
56.	El superior tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesite	F	V
57.	Los superiores no se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	F	V
58.	Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe el entrenamiento adecuado	F	V
59.	Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera	F	V
60.	Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece	F	V
61.	Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer	F	V
62.	Si se comete un error, se enseña a corregirlo	F	V
63.	Realizando la misma labor, ganaría más en otra empresa	F	V
64.	El ambiente que se respira en la empresa es tenso	F	V
65.	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo	F	V
66.	Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo	F	V
67.	En esta empresa se busca que cada cual tome decisiones sobre cómo realizar su trabajo	F	V
68.	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	F	V
69.	Realmente no es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso	F	V
70.	Cualquier error que se cometa, indispone a los superiores	F	V
71.	Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo	F	V
72.	Los empleados pueden defenderse de la organización	F	V
73.	En realidad a casi nadie le importa comenzar un trabajo, sin haber terminado el anterior	F	V
74.	Por lo general, las órdenes que recibimos son congruentes con las dadas previamente	F	V
75.	Existe un interés por parte de los superiores de estimular las iniciativas de los miembros de la organización.	F	V
76.	85. Normalmente cuando trabajamos en grupo con otras dependencias de la organización, no colaboramos satisfactoriamente	F	V
77.	Aquí existe formalismo para todo	F	V
78.	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados	F	V
79.	Con el sueldo que la gente gana en esta empresa se puede llevar una vida decente	F	V
80.	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer	F	V