

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN**



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**“EL CLIMA LABORAL Y SUS IMPLICACIONES EN EL CENTRO INFANTIL
NAZARET. “LA CASITA”**

Presentado por:

JOHANA CAROLINA GONZALEZ GUTIERREZ

LIA NATALI HURTADO VELASCO

Asesora:

Adriana Obando Aguirre

Medellín. Colombia

2013

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	10
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	12
2.3 DELIMITACIÓN Y ALCANCE	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO TEÓRICO	16
4.1 TEORIA DE LA X Y LA Y SEGÚN DOUGLAS MCGREGOR	20
4.2 ELEMENTOS DE ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL	22
4.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
5. MARCO LEGAL	31
6. MARCO CONTEXTUAL	33
7. DISEÑO METODOLOGICO	40
8. ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LA FUNDACIÓN NAZARET EN PRO DEL CLIMA LABORAL	41

pág.

9. HALLASGOS	43
9.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	44
10. CONSIDERACIONES FINALES	60
ANEXOS	63
BIBLIOGRAFIA	71
CIBERGRAFÍA	72

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1 Sentido de pertenencia	44
Grafica 2 Fomento del trabajo en equipo	45
Grafica 3 Ante problemas en el trabajo puedo contar con mis compañeros	45
Grafica 4 Ponderado de respuestas con satisfacción e insatisfacción	46
Grafica 5 Puedo observar el compromiso de mis jefes en la calidad del servicio	46
Grafica 6 Mi coordinador se interesa por escuchar lo que tengo que decir	47
Grafica 7 Puedo hablar con mi coordinadora libremente cuando estoy en desacuerdo con ella	47
Grafica 8 Mi coordinadora me trata amabilidad y respeto	48
Grafica 9 Mi trabajo es reconocido por mi jefe y exaltado pública o individualmente	48
Grafica 10 Considero que mi coordinadora es justa en la toma de decisiones	49
Grafica 11 Considera que su coordinador (a) fomenta las relaciones humanas	49
Grafica 12 Ponderado respuestas con índices de satisfacción e insatisfacción sobre liderazgo directivo	50
Grafica 13 Tengo oportunidad de hacer cosas distintas e innovadoras	50

pág.

Grafica 14 Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	51
Grafica 15 Me adapto a los cambios	51
Grafica 16 Me siento orgulloso de pertenecer a la fundación Nazareno	52
Grafica 17 Me siento valorado en mi espacio de trabajo	52
Grafica 18 Siento que mi trabajo es suficiente reconocido	53
Grafica 19 Respuestas con índice de satisfacción e insatisfacción	53
Grafica 20 Estoy oportunamente informado sobre las actividades de la fundación	54
Grafica 21 La comunicación con la coordinadora es inmediata y efectiva	54
Grafica 22 La comunicación es transmitida por varios medios para asegurar que fue transmitida correctamente.	55
Grafica 23 Recibo retro alimentación por parte de la coordinadora sobre el trabajo realizado.	55
Grafica 24 Se me dio conocer apropiadamente las responsabilidades a desarrollar en mi puesto de trabajo.	56
Grafica 25 En los objetivos de mi lugar de trabajo prima la mejora de la calidad	56
Grafica 26 Dispongo de los recursos para desarrollar mi trabajo	57
Grafica 27 Cantidad de respuestas con índice de satisfacción e insatisfacción respecto a la comunicación	57

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo I Estrategias para el mejoramiento continuo del clima laboral	63
Anexo II Estrategias el personal del centro	66
Anexo III Estrategias con relación al liderazgo	70

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por hacernos guiado y acompañado a lo largo de esta especialización por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes.

Agradecemos a nuestras familias quienes nos apoyaron, sacrificaron tiempos y espacios, para que pudiéramos estar culminando esta nueva etapa de vida.

Agradecemos a nuestros asesores quienes nos tuvieron paciencia para sacar adelante este proyecto, interesándose por hacernos entender nuestros errores para corregirlos.

INTRODUCCIÓN

“El Clima Laboral y sus Implicaciones en el Centro Infantil Nazaret. “La Casita” Medellín” se desarrolla en cuatro capítulos, que abordan su proceso de construcción y consolidación de un conocimiento acerca del clima laboral teniendo como referencia el centro educativo.

Desde las actuales perspectivas de la gestión del talento humano en el primer capítulo expondremos diversos postulados que señalan al ser humano como fundamental en el éxito de cualquier empresa o en el caso que se mencionara una institución educativa, como un sistema debe estar articulado y cada miembro debe aportar al éxito del mismo. Sin embargo existen diversas causas que pueden llegar a interferir con el buen funcionamiento del sistema educativo uno de estas es el clima organizacional, puesto que denota factores como la comunicación, los estímulos y reconocimientos entre otros, cobrando relevancia, pues inducen a que los empleados se sientan a gusto, incentivando el sentido de pertenencia que se reflejara en una gestión educativa de calidad, ya que este empleado tendrá toda la motivación de ayudar a la institución al logro de su objetivo misional de brindar formación integral a los niños y niñas y sus familias.

Además para la comprensión del clima organizacional en el segundo capítulo, se retoma las opiniones de los empleados sobre el clima organizacional en la fundación Nazaret reconociendo factores como la comunicación, el liderazgo directivo, el manejo de relaciones, los incentivos y motivaciones laborales que inciden en el adecuado funcionamiento de la misma.

En un tercer capítulo se desarrolla la discusión donde se conceptualiza y se reflexiona la importancia del clima laboral en las instituciones educativas para alcanzar los objetivos propuestos de formación.

Para concluir, se ofrecen algunas estrategias que pueden tenerse en cuenta para mejorar el clima organizacional especialmente en instituciones que velan por la calidad y la formación de los niños en primera infancia.

Título: El Clima Laboral y sus Implicaciones en la Centro Infantil Nazaret. “la Casita”- Medellín.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Partiendo desde la perspectiva empresarial el clima organizacional se puede definir como el conjunto de interacciones de los diferentes actores en la organización o empresa la cual influye positiva o negativamente en la satisfacción del empleado, los directivos y por lo tanto en la productividad y la calidad del servicio que se presta.

Las relaciones interpersonales en la empresa están ligadas al saber hacer del directivo como garante de mecanismos de comunicación asertiva, motivación, articulación e implementación de la gestión humana que posibilite un adecuado terreno para el clima laboral, visibilizando la importancia de los comportamientos de las personas, su ritmo individual de trabajo, la identidad y pertenencia institucional de todas las personas que crean el clima laboral. Siendo este tema de gran importancia para el buen funcionamiento de la organización el centro infantil Nazaret debido a diversas problemáticas detectadas en el presente año entre las cuales se encuentran:

Comunicación y relaciones: puesto que se dificultad la comunicación asertiva, el mensaje se distorsiona tomando otro sentido, generando fallas el los procedimientos y desarticulación para el trabajo en equipo lo que se evidencia en el no cumplimiento de algunos objetivos y generando un clima de discordia e insatisfacción en el personal.

Motivación y reconocimiento: se ha descuidado el reconocimiento de las competencias habilidades y destrezas que poseen el personal del centro infantil, resaltando con más frecuencia las debilidades, lo que repercute directamente en la motivación, la identidad y pertenencia a la institución.

igualdad: la activa participación de todos los miembros del equipo garantiza la solución democrática de las dificultades ,la ejecución de los procedimientos de forma armónica y pertinente, teniendo en cuenta la igualdad de condiciones para evitar el favoritismo y otorgando las mismas oportunidades sin embargo esto no se ve reflejado en las acciones operativa del centro infantil ya que los directivos no tienen en cuenta las opiniones o ideas de todo el personal, visibilizando más a unos actores que a otros fomentando envidias y discordia, siendo estos factores determinantes en la actual problemática del centro infantil y causales de deserción laboral, estrés, ausentismo, bajo rendimiento, desmotivación y falta de pertenencia e identidad institucional lo que desfavoreciendo la calidad del servicio ofrecido puesto que algunos empleados no realizan con idoneidad su labor y genera insatisfacción al usuario, lo que afecta la proyección institucional a la comunidad al tener una percepción desfavorable y perjudicando la cobertura a largo plazo.

Por tanto, es necesario fortalecer el sistema de gestión humana, que busque perfiles adecuados por medios de diferentes pruebas psicométricas, la constante evaluación y retroalimentación de los procesos para ajustar los perfiles ,ubicar a los empleados según sus competencias haciendo uso óptimo de estas y reconociendo las capacidades individuales del personal resaltando los aportes que realizan en pro del desarrollo de la institución, ya que un empleado valorado mejora su productividad y el sentimiento de pertenecía e identidad.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia del clima laboral en la gestión pedagógica de calidad del centro infantil Nazaret?

2.3 DELIMITACIÓN Y ALCANCE

Temporal: Esta investigación será realizada en el primer semestre del año 2013, con la recolección de información a través de entrevista, encuesta, observación y análisis de las mismas para concluir al finalizar el año 2013 con la posible intervención a la problemática trabajada.

Espacial: Este proyecto se llevara a cabo en el Centro Infantil Nazaret ubicado en el barrio San Javier de la ciudad de Medellín definiéndolo como zona con alto índice de pobreza y conflicto armado, siendo una comunidad en alto riesgo y con gran necesidad de apoyo gubernamental e inversión de la empresa privada.

Alcance: Fortalecimiento del sistema de gestión humana con personal idóneo que estructure los procesos de dirección y motivación del talento humano y que genere estrategias para mantener un adecuado clima laboral.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia del clima laboral en la gestión pedagógica de calidad del Centro Infantil Nazaret para el diseño de estrategias que favorezca la mejora continua de sus procesos.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Reconocer el clima laboral y sus implicaciones en la gestión pedagógica de calidad del Centro Infantil, a partir de instrumentos específicos como: la encuesta y la observación.
Revisar las estrategias desarrolladas en la gestión pedagógica de calidad del Centro Infantil Nazaret.

Diseñar estrategias que favorezcan el clima laboral en la gestión pedagógica de calidad del centro infantil Nazaret.

3. JUSTIFICACIÓN

Desarrollar la reflexión del clima laboral en procesos formativos, en especial en un centro educativo y determinar sus implicaciones en la gestión pedagógica de calidad en un ambiente propicio, requiere de exigencias humanas para favorece la atención, cálida y pertinente a los usuarios, evidenciándose directamente en la adquisición de competencia y habilidades para la vida que les permitirá transformar su realidad.

El objetivo de esta problematización es buscar trazar el camino que mejore los procesos realizados desde la gestión humana y directiva formulando estrategias que estén orientadas a apoyar el sector educativo y mejorar el desempeño de los empleados, manteniendo un clima laboral propicio para la interacción en un marco de participación democrática de cada uno de sus miembros, puesto que, una organización educativa requiere de un clima laboral propicio para desempeñar sus actividades académicas y formativas, ya que éstos procesos, necesitan desarrollarse en una atmosfera tranquila que contribuya a mejorar los resultados del que hacer y formación pedagógica.

Este estudio está orientado a determinar la incidencia y sus implicaciones del clima laboral en la gestión pedagógica de calidad del Centro Infantil Nazaret, conociendo las causas y efectos y la relación que tienen en el desempeño de los empleados , ya que se han detectado bajos índices en el rendimiento y dificultades en las relaciones interpersonales , teniendo como características la falta de articulación para el trabajo en equipo, dificultades para mantener una

comunicación asertiva y se denota falta de interés y motivación de algunos empleados en la realización de sus responsabilidades.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede inferir que la institución no ha profundizado acerca de los factores que están causando la problemática y estructurado las acciones de mejora pertinentes desde la gestión humana y directiva del Centro Infantil, lo que evidencia un déficit en las competencias necesarias.

Por otro lado los perfiles directivos y de liderazgo para lograr motivar y direccionar el talento humano en pro de los objetivos misionales, no han sido asertivos, han dejado de lado las competencias individuales careciendo de la potenciación de las habilidades a través de estímulos que generen sentido de pertenencia, fortaleciendo así, un sistema de gestión humano cálido que se preocupa por el bienestar y progreso de todos los que hacen parte de la organización, favoreciendo la calidad de vida de los empleados y logrando con estas acciones tener una adecuada proyección a la comunidad.

4. MARCO TEÓRICO

En este proyecto se tuvo en cuenta autores y teorías cuyos escritos son de gran aporte para documentar el clima organizacional con el propósito de conocer los factores internos y externos que inciden en las relaciones laborales en una organización educativa, para esto se estudió a Elton Mayo en el libro movimiento de las relaciones humanas donde se abarca la teoría clásica administrativa de los recursos humanos de Taylor denominada “organizaciones sin gente” debido a sus lineamientos racionales que pretendían mejorar la eficacia del trabajo volviendo al hombre una maquina perfecta, por medio de una marcada jerarquía, disciplina y autoridad, ya que se realizaba un estudio del movimiento y tiempo de acción de los empleados se repartían las funciones siendo siempre una tarea repetitiva , donde como lo dice el documento solo se utilizaban los músculos y reflejos del empleado . Esta teoría dio como resultado baja productividad, ausentismo y como lo denomino Brown depresión obrera ,puesto que el ser humano es parte fundamental de un sistema socio - económico y si se ignora las características psico-emocionales de esta parte del sistema tendremos como resultado empleados desmotivados , con una autoestima baja al no sentir importante su labor .Lo que incide indiscutiblemente en su comportamiento y rendimiento ya que una emoción en el ser humano genera una reacción.

Justamente esta reacción de depresión obrera fue sentida por las empresas al ver la producción más baja y al sentirse afectados los ingresos y beneficios de los dirigentes empezaron a pensar en el papel del factor humano, dando lugar al estudio de Elton mayo y Brown ,quienes fueron pioneros al visibilizar al ser humano dentro del sistema empresarial , resaltando que la

motivación , la identidad con la empresa ,la mejora de las condiciones de trabajo y las relaciones humanas producirían cambios en la productividad ,lo que efectivamente sucedió puesto que estas acciones produjeron sentimientos de satisfacción y motivación, los empleados sintieron importante su labor dentro del sistema empresarial. Siendo entonces las relaciones humanas el punto de partida de muchos manuales y teorías que apuntan a mejorar los procesos de productividad utilizando el movimiento de relaciones humanas. Pero como se pudo leer en el documento “ el espíritu administrativo tradicional no podría arriesgarse a ver sus fundamentos fracasar ,por un enfoque sentimental –humanista .Desde entonces el movimiento se descentraría para pasar del factor humano en tanto tal ,al servicio de los dirigentes a través del factor humano” entonces paso de un interés por humanizar las empresas a la industrialización de lo humano por medio del movimiento de relaciones humanas ,ya que el objetivo primordial de las empresas no es servir al ser humano, es servirse propiamente. Indicando esto que el interés es la productividad, las cifras, el mercado, el mantener el control .Estando lejos de ser un sistema de beneficios recíprocos.

Sería bueno pensar la industria un poco más equilibrada, donde la razón de las empresas y los seres humanos sea el servicio, mejorar la calidad de vida de todas las personas implicadas en el sistema empresarial clientes, empleados, personal administrativo etc y como lo hizo Owen tratando de forma humana y generosamente a sus empleados pudo llegar a ser uno de los industriales más prósperos. Siendo la clave de ese éxito el valor que se le dio a lo humano, mejorando la calidad de vida, las relaciones personales de los empleados produjo lo esperado de un ser cómodo en su ambiente, comprometido y con sentido de pertenencia e identidad. La mejoría de su productividad.

Siendo el movimiento de las relaciones humanas de gran complejidad y requieren como lo señala el documento ser abordado de forma autónoma a la administración para darle verdadero enfoque y fuerza. Además resalto la importancia de la formación interpersonal en los dirigentes para generar en las empresas un ambiente de empatía, respeto al otro, comunicación asertiva y solidaridad que visibilicen las necesidades del ser humano como parte viva del sistema operativo de la empresa.

Desde las teorías de las necesidades también se realizan aportes que refuerzan la teoría de factor humano como clave para alcanzar los objetivos misionales y metas visionales de una organización.

El psicólogo MASLOW, desarrollo dentro su la Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Estas necesidades se representan en forma de La Pirámide de Maslow:

La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel

Por ejemplo, una persona no busca tener satisfechas de seguridad (por ejemplo, evitar los peligros del ambiente) si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, etc.

Los escalones de la pirámide (Wikipedia) son: Necesidades fisiológicas
Las necesidades fisiológicas son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada, etc... Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si se le ofrecen a un humano soluciones para dos necesidades como la necesidad de amor y el hambre, es

más probable que el humano escoja primero la segunda necesidad, (la de hambre). Como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano se vuelve hacia las necesidades de seguridad. La seguridad se convierte en el objetivo de principal prioridad sobre otros. Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros. Ejemplos recientes de esa pérdida de seguridad incluyen Somalia y Afganistán. A veces, la necesidad de seguridad sobrepasa a la necesidad de satisfacción fácil de las necesidades fisiológicas, como pasó por ejemplo en los residentes de Kosovo, que eligieron dejar un área insegura para buscar un área segura, contando con el riesgo de tener mayores dificultades para obtener comida. En caso de peligro agudo la seguridad pasa delante de las necesidades fisiológicas.

Necesidades de amor, Necesidades sociales: Debemos resaltar en este apartado que no se puede hacer equivalente el sexo con el amor. Aunque el amor puede expresarse a menudo sexualmente, la sexualidad puede en momentos ser considerada sólo en su base fisiológica: Necesidades de estima, Necesidad de Ego Esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas.

Necesidades del ser, Necesidades de Autoestima: Es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas. Maslow lo describe de esta forma: "Un músico deba hacer música, un pintor, pintar, un poeta, escribir, si quiere estar en paz consigo mismo. Un hombre, (o mujer) debe ser lo que puede llegar a ser). Mientras las anteriores necesidades pueden ser completamente satisfechas, ésta necesidad es una fuerza impelente continua.

4.1 TEORIA DE LA X Y LA Y SEGÚN DOUGLAS MCGREGOR

La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio. La teoría Y, según MCGREGOR, tiene un enfoque más suave de la administración. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de los de la organización.

Otro aspecto importante para abordar en el estudio del clima organizacional son las definiciones realizadas por los estudiosos del tema de administración de los recursos humanos ESCAT CORTÉS señala el clima organizacional como dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

1. “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de

contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. (Forehand y Gilmer, 1965)

2. “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (seis dedos)

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas por eso se propone la siguiente:

"Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”– HAY GROUP.

Analizamos esta definición. Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

Con ellos se deja fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos.

Se deja también fuera todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su “capital humano” a corto, medio o largo plazo. Esto permite concretar el clima, y las mejoras que puedan suceder a su medición y análisis, en aquellos elementos que tienen al mismo tiempo interés para el profesional (mejoran su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejoran el rendimiento de sus equipos).

Para finalizar este punto hay que establecer la diferencia entre cultura y clima. Ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una “labilidad” que no tiene la cultura. Es, el efecto que una cultura empresarial, filtrada a través del liderazgo tiene en un momento determinado sobre los empleados. El clima tiene, así un carácter temporal mientras que la cultura posee un carácter más duradero.

4.2 ELEMENTOS DE ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL

Primeramente señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

Enfoque dimensional: se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones -por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

Enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de éste.

Pero además se deben distinguir tres tipos de clima:

1. Clima de logro
2. Clima de afiliación.
3. Clima de poder

A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

1. Autonomía / Conflicto
2. Relaciones sociales / Estructura
3. Calidad de recompensa / retribución
10. Relaciones rendimiento / retribución
11. Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites inter miembros)
12. Flexibilidad / innovación
13. Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

Tres ejemplos de diferentes empresas:

Una empresa multinacional de gran consumo (estudio internacional HAYMCBER, 1993-95). Un estudio de directivos de una empresa multinacional de productos de gran consumo demostró la relación entre el clima positivo y los indicadores de desempeño. A principios del año fiscal, se entregó a cada directivo unos objetivos financieros para su unidad. La retribución variable del directivo y de la de su equipo estaba directamente relacionada con esta medida del desempeño. A finales del año fiscal, mostró una correlación positiva entre las dimensiones del clima y las medidas de desempeño. Es decir, independiente del país donde la empresa desarrollará su negocio, las unidades que mostraron mejor clima lograron mejores resultados financieros.

Una empresa multinacional petroquímica (estudio EEUU, HAYMCBEAr, 1993). Se llevó a cabo un estudio de las tres principales unidades de negocio para identificar oportunidades de desarrollo. Se midió y comparó el clima de aproximadamente 350 directivos en varias unidades de negocio en cuanto a dos variables de desempeño clave: cash flow e ingresos operativos netos. Las dimensiones del clima mostraron una fuerte correlación con ambas variables, ya que las unidades con mejor clima resultaron ser las que mejores resultados financieros obtuvieron y las que mostraron peor clima, consecuentemente lograron peores resultados de negocio.

LOMA CEOs (estudio realizado en Estados Unidos, 1994 HAYMCBEAR). En un estudio de los presidentes de una compañía líder del sector asegurador, el clima que estos directivos generaban en sus colaboradores era predictivo del desempeño de la organización en general. Se dividió la compañía en dos grupos: los que mostraron un clima positivo y los que mostraron un clima promedio. En este estudio, se comprobó que la variable de clima era

predictiva de altos o bajos niveles de desempeño en un 69 por 100. En el caso de variables específicas, la precisión aumentó a un 75 por 100.

Según lo expuesto un clima organizacional sano tiene como resultado:

1. Satisfacción,
2. Adaptación
3. Afiliación
4. Actitudes laborales positivas
5. Conductas constructivas
6. Ideas creativas para la mejora
7. Alta productividad
8. Logro de resultados
9. Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- a. Inadaptación
- b. Alta rotación
- c. Ausentismo
- d. Poca innovación
- e. Baja productividad
- f. Fraudes y robos
- g. Sabotajes
- h. Tortuguismo
- i. Impuntualidad

j. Actitudes laborales negativas

k. Conductas indeseables

4.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Independencia

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones Físicas

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un

trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Implicación

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Reconocimiento

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneraciones

Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Igualdad

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores importantes

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor. *En la elaboración de esta información se han tenido en cuenta los trabajos e investigaciones de Elton Mayo, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou.*

5. MARCO LEGAL

La Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

El Decreto 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia de identidad.

Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Objeto de la ley y bienes protegidos por ella: La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

Parágrafo: La presente ley no se aplicará en el ámbito de las relaciones civiles y/o comerciales derivadas de los contratos de prestación de servicios en los cuales no se presenta una relación de jerarquía o subordinación. Tampoco se aplica a la contratación administrativa.

6. MARCO CONTEXTUAL

La Fundación Nazaret nace a mediados del siglo pasado con el fin de atender a los habitantes de las zonas más deprimidas de Medellín.

Debido al progreso de los sistemas estatales y las investigaciones que resaltan la importancia de formar al Ser humano desde sus primeros años de vida, en el año 2009 la Fundación decide *dedicar la totalidad de sus esfuerzos única y exclusivamente a la Atención Integral a la Primera Infancia* que vive en condiciones vulnerables, fomentando la felicidad en los niños, niñas y familias, desde la educación, la nutrición, el acompañamiento psicosocial, el arte y la cultura.

Política de calidad

Brindar atención integral de calidad a los niños y niñas, haciendo partícipes a sus familias y buscando dar valor agregado a la población beneficiaria mediante un trabajo responsable desarrollado por un equipo humano competente, con alto sentido humano y garantizando la disponibilidad y buen manejo de los recursos, tanto físicos como económicos

Objetivos de calidad

Satisfacción: cumplir con las necesidades de los clientes y entidades aliadas.

Talento humano competente: mejorar la competencia del personal operativo y administrativo .además de mejorar el clima laboral.

Calidad: brindar atención integral de calidad a los niños y niñas beneficiarios mejorando cada año el desempeño de los procesos misionales.

Contexto específico fundación Nazaret sede la casita barrio san Javier - 20 de julio.

Económico: Teniendo en cuenta las variantes socio económico de poder adquisitivo, estudio, seguridad y bienestar social del san Javier barrio 20 de julio, comuna 13 de Medellín podemos definir que el barrio en el cual opera la fundación se encuentra entre los barrios con índice de pobreza y conflicto armado siendo una comunidad en alto riesgo y con gran necesidad de apoyo gubernamental e inversión de la empresa privada.

Social demográfico: la fundación Nazaret esta ubicada en La Comuna n.º 13 San Javier es una de las 16 comunas de la ciudad de Medellín, Capital del Departamento de Antioquia. Está localizada al occidente de la Zona Centro Occidental de la ciudad, limita por el norte con la Comuna n.º 7 Robledo, por el oriente con la Comuna n.º 12 La América y Comuna n.º 11 Laureles - Estadio; por el sur con el Corregimiento de AltaVista, y al occidente con el Corregimiento de San Cristóbal y con el Corregimiento de AltaVista.

Geografía

Comuna n.º 13 San Javier Tiene un área de 700 hectáreas equivalentes al 37.6 del área de la zona y 6.2% del área urbana de Medellín.

En la comuna 13, las pendientes se encuentran hacia el extremo occidental, hasta la cota 1650 límite del perímetro urbano. En algunos sectores se presentan pendientes muy altas y escarpadas (45 - 60). En esta comuna existen algunas zonas caracterizadas como de alto riesgo potencial de desastres naturales, las mismas se ubican básicamente en sectores de los barrios Blanquizal, Independencias I, II y III, Nuevos Conquistadores, Belencito la Colina, Belencito Betania, en las márgenes de la quebrada Ana Díaz, Arenera Monteverde y Barrio La Quebra, en

los sectores "La Divisa" y Metropolitano. Lo que determinó que algunos barrios y sectores salieran del perímetro según el último acuerdo citado.

Cuenta con varias quebradas y caños, entre otros, La Leonarda, La Hueso, La Iguaná, Ana Díaz, La Picacha, La Salada, Los Sauces, La Ladrillera, El Saldo, La Bolillala, La Matea, Los Alcazares, La Mina, las Peñitas, El Paraíso, la Pradera, La Magdalena, La Pelahueso, Los Sanjones, El Coco y Santa Mónica.

En la comuna existen algunas explotaciones de materiales, entre otros Triturados Monteverde, Ladrillera el Noral, Arenera el Socorro, Finca Villa Elvira, Agregados San Javier.

Demografía

De acuerdo con las cifras presentadas por el Anuario Estadístico de Medellín de 2005, San Javier cuenta con una población de 134,472 habitantes, de los cuales 58,983 son hombres y 75,489 son mujeres. Como puede observarse en el cuadro, la gran mayoría de la población está por debajo de los 39 años (64.9%) del cual el mayor porcentaje lo aporta la población adulta joven (42.1%) con rango de edad de 15 a 39 años. Sólo un 7.4% representa a los habitantes mayores de 65 años es decir la población de la tercera edad.

Según las cifras presentadas por la Encuesta Calidad de Vida 2005 el estrato socioeconómico con mayor porcentaje en San Javier es el 1 (bajo), el cual comprende el 35.7 % de las viviendas; seguido por el estrato 3 (medio-bajo), que corresponde el 30.9 %; le sigue el estrato 2 (bajo) con el 27.7 %, y el restante 5.7 % corresponde al estrato 4 (medio).

San Javier se desarrolla en una extensión de 700 hectáreas, con una densidad de 192 habitantes por hectárea o 19.210 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo esta la comuna más densamente poblada.

Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la composición etnográfica de la comuna es:

- 1) Mestizos & Blancos (92,9%)
- 2) Afrocolombianos (7,0%)
- 3) Indígenas (0,1%)

Imagen 1 San Javier. División barrial. Aspecto de la Comuna 13 San Javier de Medellín



Fuente: Alcaldía de Medellín continúa fortaleciendo la cultura del buen uso de las escaleras eléctricas de la comuna 13. Recuperado 2013 Disponible en:
http://www.medellin.gov.co/transito/boletines_prensa/2012/mayo/mayo_4_alcaldia_continua_fortaleciendo_cultura_buen_uso_escaleras_electricas.html

La comuna está conformada por 19 barrios, los cuales son:

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1) El Pesebre | 11) Veinte de Julio |
| 2) Blanquizal | 12) El Salado |
| 3) Santa Rosa de Lima | 13) Nuevos Conquistadores |

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 4) Los Alcázares | 14) Las Independencias |
| 5) Metropolitano | 15) El Corazón |
| 6) La Pradera | 16) Belencito |
| 7) Juan XXIII | 17) Betania |
| 8) Antonio Nariño | 18) Eduardo Santos |
| 9) San Javier n.º 1 | 19) El Socorro |
| 10) San Javier n.º 2 | |

Economía y usos del suelo

El uso predominante en la Comuna n.º 13 San Javier es el residencial,, solamente hay algunas zonas con uso social obligado, unos pequeños corredores de comercio y un centro de sector.

Infraestructura vial y transporte

Este aspecto es deficiente en el extremo occidental de la comunidad que por sus condiciones físicas no permite un adecuado desarrollo vial. Los barrios tradicionales presentan un manzaneo regular y vías con buenas especificaciones.

Las vías más importantes por sus especificaciones, flujo vehicular y capacidad para conectar barrios entre sí, son las calles 44 y 48 y las carreras 92, 93, 99 y 108.

Desde 1996, la comuna 13 cuenta con una estación del Metro de Medellín, la Estación San Javier ubicada en el extremo oriental de la comuna. Además, como un aporte a la movilidad de una parte de la comuna 13, desde febrero de 2008 la línea J del Metro cable (Medellín), integrada a la línea B en la estación San Javier del Metro de Medellín, cruza el sector noroccidental de esta comuna, donde alberga dos de las estaciones: San Javier y Juan XXIII.

Tecnológicos

Con las nuevas políticas y corrientes educativas se empezó a dar respuesta a la premisa que la educación es la respuesta para lograr un desarrollo sostenible y buscando la calidad por medio de la tecnología, la infraestructura de los nuevos colegios y jardines de calidad, de las adecuaciones, de maestros capacitados, con empresas responsables socialmente involucradas en la gestión de la escuela; con organismos internacionales apostándole al desarrollo.

Con las nuevas tecnologías en la educación se da espacio a ideas modernas Acceder a Software educativos ,utilizar herramientas ofimáticas y de comunicación que promueven el conocimiento, generando aprendizajes útiles, innovación en el método educativo ya que las nuevas tecnologías permiten una educación activa, que desarrolla la capacidad de pensar generando espacios y experiencias potenciadoras teniendo como base tecnología, infraestructura y maestros ampliamente capacitados para dar respuesta a esta propuesta que fue acogida en Medellín .

Este es un camino que en educación se esta construyendo y aun que existe ya un camino trazado se necesita muchos esfuerzos y gestiones gubernamentales e institucionales para ejecutar masivamente la idea de una educación con más calidad y pertinencia.

En la fundación Nazaret se pretende dar respuesta a estas necesidades y especificaciones técnicas dadas por buen comienzo para la atención de los niños y niñas menores de 6 años adecuando los espacios y la infraestructura para que todo de cuenta de sus necesidades teniendo los elementos necesarios de seguridad , elementos de su uso totalmente al alcance de los niños y niñas (baños, lava manos ,juguetes, materiales) ambientes potenciadores que fomenten la investigación y el desarrollo del pensamiento por medio de los lenguajes expresivos y el uso

de las tics que promuevan la comunicación y la información acercando a los niños y niñas al conocimiento y formación de aprendizajes significativos.

Logrando avanzar en calidad e infraestructura gracias al aporte económico y técnico del programa buen comienzo y las gestiones institucionales que permiten aportes de entidades no gubernamentales para la atención con calidad a los niños y niñas de la fundación Nazaret ubicada en san Javier 20 de julio.

7. DISEÑO METODOLOGICO

Enfoque de Investigación: Cualitativa

Tipo de Investigación: Es de tipo Acción Participativa (I.A.P) ya que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar.

Herramientas o técnicas de recolección de la información

- 1) Observación
- 2) Encuesta a maestros del centro infantil

8. ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LA FUNDACIÓN NAZARET EN PRO DEL CLIMA LABORAL

Selección de personal a través de:

- 1) Entrevista por parte del área psicosocial sobre las competencias profesionales y curricular.
- 2) Prueba de conocimiento de acuerdo a su labor a desempeñar.
- 3) Prueba psicotécnica-prospectiva
- 4) Entrevista con la Directora de la fundación.

Inducción inicial: donde los empleados tienen la oportunidad de conocerse y tener un conocimiento sobre la fundación historia y operatividad.

Evaluación periodo de prueba: Allí él o la coordinador(a) le indican al empleado a su cargo lo observado en sus labores lo cual le permite continuar o terminar el contrato laboral.

HETERO- evaluación semestral: En esta evaluación el coordinador(a) dará un puntaje a una serie de ítems que darán cuenta del desempeño del empleado a nivel de competencias laborales y competencias interpersonales, de igual manera el empleado también dará un puntaje a dichos ítems, finalmente se ponderan dichos puntajes para obtener un resultado.

En esta evaluación el empleado podrá expresar sus sentimientos respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se ha sentido en la fundación?
- ¿Qué le satisface de su trabajo?

¿Qué no le satisface de su trabajo?

Paseo de integración: La fundación organiza la salida a un lugar donde los empleados podrán departir durante una jornada, disfrutando de alimentación y zonas de esparcimiento con todos los gastos pagos, esto con el fin de propiciar espacios diferentes de socialización.

9. HALLAZGOS

Encuesta

Responda de 1 a 5, Siendo 5 la puntuación más alta y 1 la puntuación más baja.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5
INTEGRACIÓN Y COMUNICACIÓN:	Puntuación
Me siento orgulloso de pertenecer a la Fundación Nazaret.	
Considero que en mi sitio de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	
Cuando tengo problemas en mí que hacer, puedo contar con mis compañeros.	
Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	
Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.	
LIDERAZGO	Puntuación
Puedo observar un compromiso personal de mis jefes en la mejora de la calidad de los servicios	
Mi coordinador(a) se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	

Puedo hablar libremente con mi coordinador(a) cuando estoy en desacuerdo con él o ella.

Mi coordinador(a) me trata con amabilidad y respeto.

Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi coordinador(a) reconoce mi aportarte, exaltando publica e individualmente.

Considero que mi coordinador(a) es justo con sus decisiones.

Considero que mi coordinador(a) fomenta las relaciones humanas con su personal.

INNOVACIÓN Y CAMBIO

Puntuación

Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.

Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.

Me adapto rápidamente a los cambios.

Puntuación

SATISFACCIÓN LABORAL

Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño en la Fundación.

Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi espacio de trabajo.

Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.

Son satisfactorios el sueldo y prestaciones que recibo.

Es satisfactoria la relación con mi coordinador(a).

COMUNICACIÓN

Puntuación

Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Centro infantil o fundación.

La comunicación existente con mi coordinador(a) inmediato es efectiva.

La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.

Recibo retroalimentación clara por parte de mi coordinador(a) acerca del trabajo realizado.

Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.

En los objetivos de mi lugar de trabajo, prima la mejora de la calidad de los servicios.

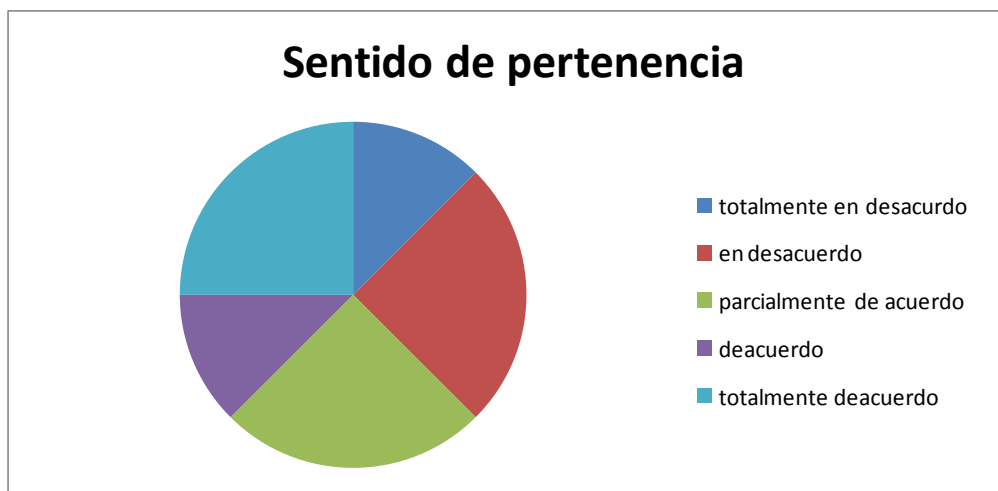
Dispongo de los recursos (espacio, informáticos, etc.) necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo.

9.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

A continuación se encuentra las gráficas de los resultados correspondientes a las encuestas realizadas a 8 docentes de la fundación Nazaret. Teniendo como base al % que corresponde al número de encuestados.

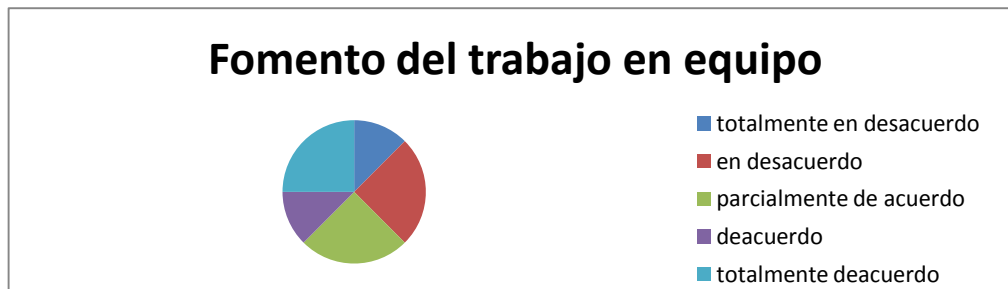
Integración y comunicación

Grafica 1 Sentido de pertenencia



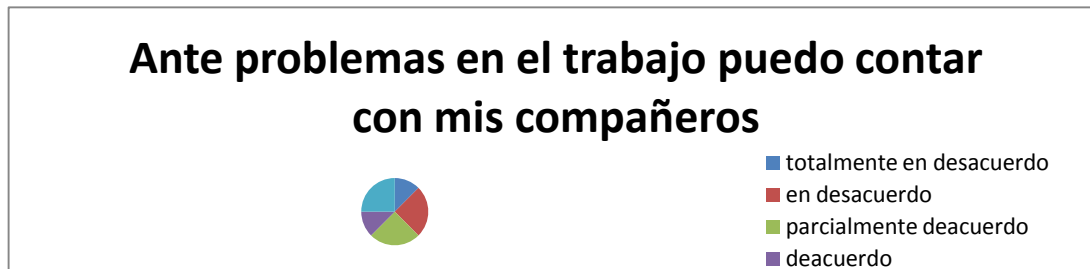
Como se puede evidenciar en el grafico aproximadamente el 30% no se sientes orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo de la fundación Nazaret en contraste aproximadamente un 40% se sienten orgullosos de pertenecer a la fundación y un 30% se sienten parcialmente orgullosos

Grafica 2 Fomento del trabajo en equipo



Como se puede observar en el grafico se repite la tendencia de aproximadamente un 30% de trabajadores que no sienten que se fomente adecuadamente el trabajo en equipo y un aproximado de 30% de trabajadores que sienten que se propicia parcialmente el trabajo en equipo ,mientras un 40% sienten que esto se realiza apropiadamente.

Grafica 3 Ante problemas en el trabajo puedo contar con mis compañeros

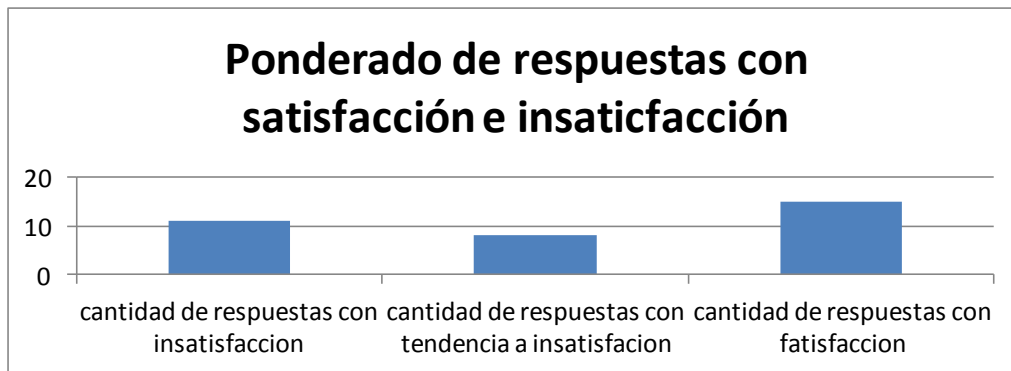


Como se puede observar en el grafico se repite la tendencia de aproximadamente un 30% de trabajadores que sienten que ante problemas en el trabajo no pueden contar con sus

compañeros y un aproximado de 30% que sienten parcialmente que pueden contar con sus compañeros, mientras el otro 40% opinan poder contar con sus compañeros.

Grado de satisfacción o insatisfacción respecto a la integración y comunicación.

Grafica 4 Ponderado de respuestas con satisfacción e insatisfacción



En esta grafica podemos ver la tendencia de preguntas contestados con satisfacción e insatisfacción, resaltando también la tendencia que existe a una insatisfacción de los empleados respecto a las relaciones y comunicación pues según el grafico existe un porcentaje resaltable de personas parcialmente satisfechas las cuales pueden tender a aumentar el porcentaje de trabajadores insatisfechos.

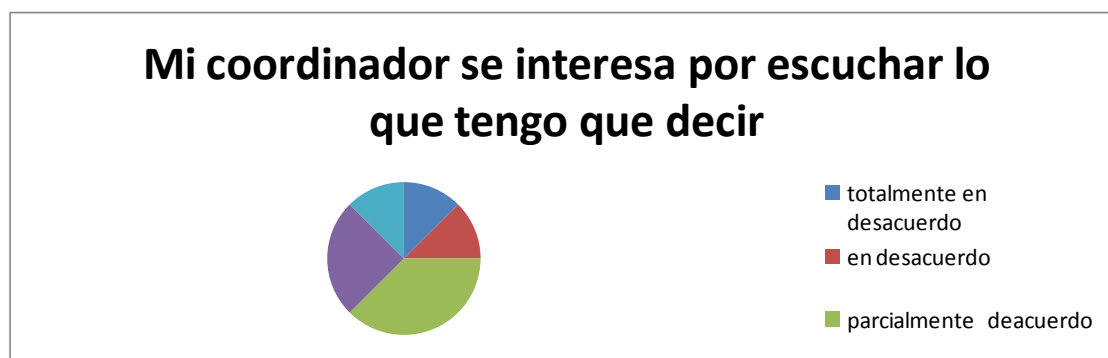
Liderazgo

Grafica 5 Puedo observar el compromiso de mis jefes en la calidad del servicio



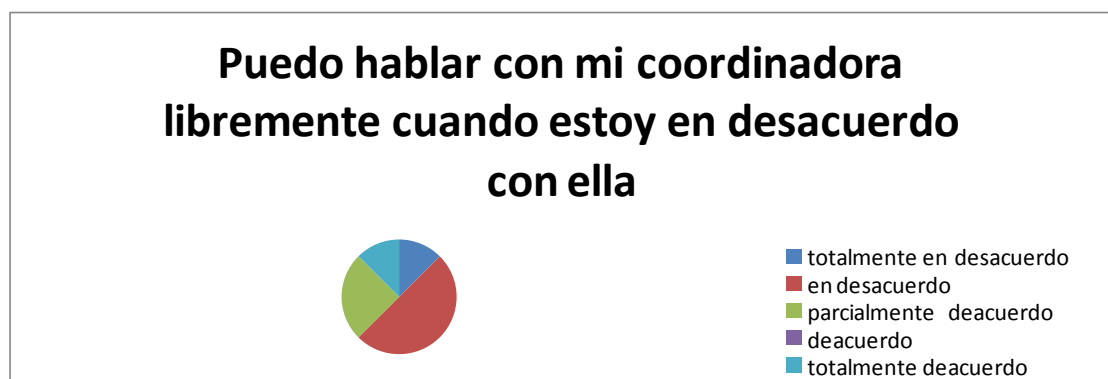
En la gráfica se puede observar que el 20% de los empleados sienten que sus jefes no realizan acciones suficientes para mantener un servicio de calidad y el otro 20% opinan que sus jefes cumplen parcialmente con la mejora de la calidad mientras un 60% sienten que las acciones realizadas por los jefes son apropiadas para mantener un buen servicio.

Grafica 6 Mi coordinador se interesa por escuchar lo que tengo que decir



En el grafico se puede observar que un 30% de trabajadores sienten que sus opiniones, sugerencias, o necesidades no son escuchadas por su jefe, y un 30% consideran que son escuchados parcialmente, mientras un 40% se sienten escuchados por su líder directivo.

Grafica 7 Puedo hablar con mi coordinadora libremente cuando estoy en desacuerdo con ella



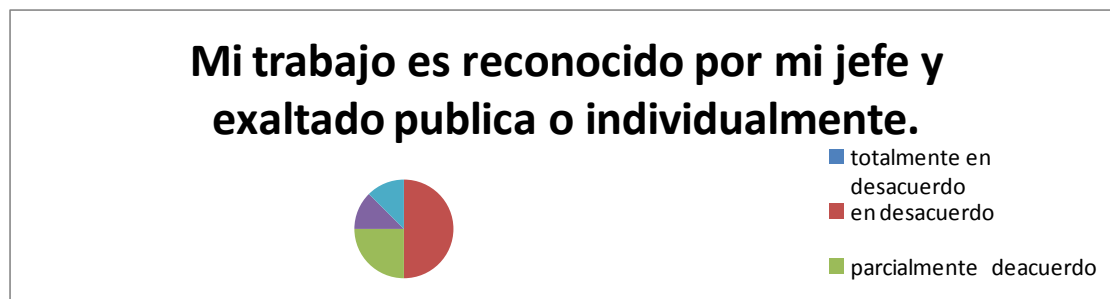
Según lo evidenciado en el grafico podemos concluir que aproximadamente el 50 % no sienten confianza para dialogar y expresar su desacuerdo con su jefe inmediato y el 25% corresponde a los trabajadores que parcialmente sienten confianza de dialogar con su jefe cuando existe desacuerdo mientras que aproximadamente el 25% sienten libertad para expresar su desacuerdo.

Grafica 8 Mi coordinadora me trata con amabilidad y respeto



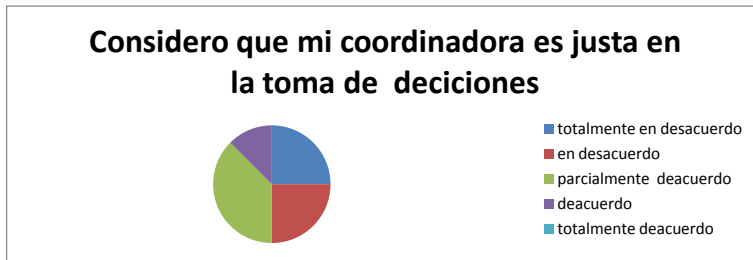
Según la información en el grafico podemos observar que aproximadamente el 30% de los empleados se sienten en alguna medida irrespetado o tratado inadecuadamente y el 40% opinan ser tratados parcialmente con amabilidad y respeto, mientras que el 30 % sienten ser tratados con amabilidad y respeto por parte de la coordinadora.

Grafica 9 Mi trabajo es reconocido por mi jefe y exaltado pública o individualmente



Según el grafico aproximadamente el 50% de los empleados no sienten reconocido su trabajo y esfuerzo y aproximadamente el 25% sienten reconocido su trabajo parcialmente, mientras el 25% sienten reconocido y valorado su trabajo.

Grafica 10 Considero que mi coordinadora es justa en la toma de decisiones



Según la gráfica aproximadamente el 50% de los encuestados consideran que la coordinadora no es justa en la toma de decisiones y el 25% creen parcialmente que las decisiones de la coordinadora son justas ,mientras el 25% considera justa la forma de tomar las decisiones del jefe inmediato.

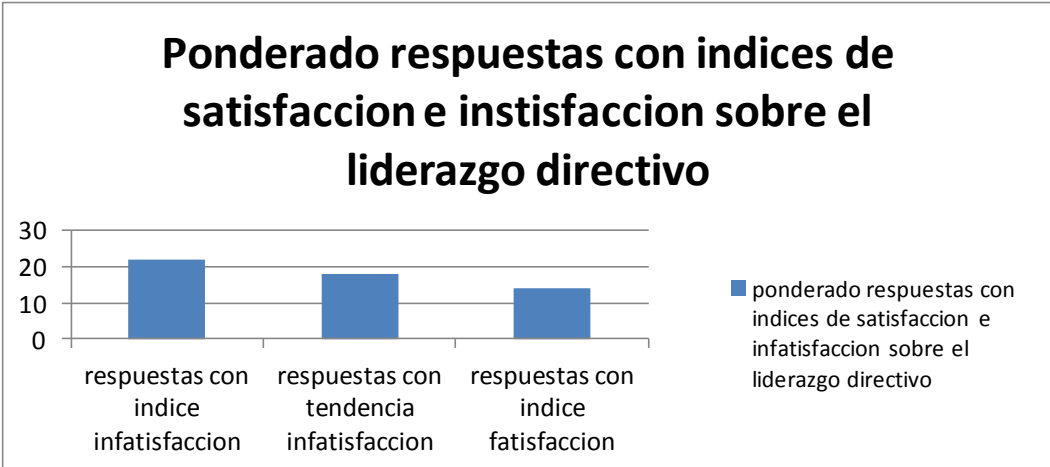
Grafica 11 Considera que su coordinador (a) fomenta las relaciones humanas



Según la información observada en el grafico podemos concluir que aproximadamente el 50% de los encuestados consideran que la coordinadora no fomenta las relaciones humanas y el 40% opinan que la coordinadora fomenta parcialmente las relaciones humanas, mientras que un 10% consideran que su jefe propicia las relaciones humanas.

Grado de satisfacción e insatisfacción respecto al liderazgo directivo.

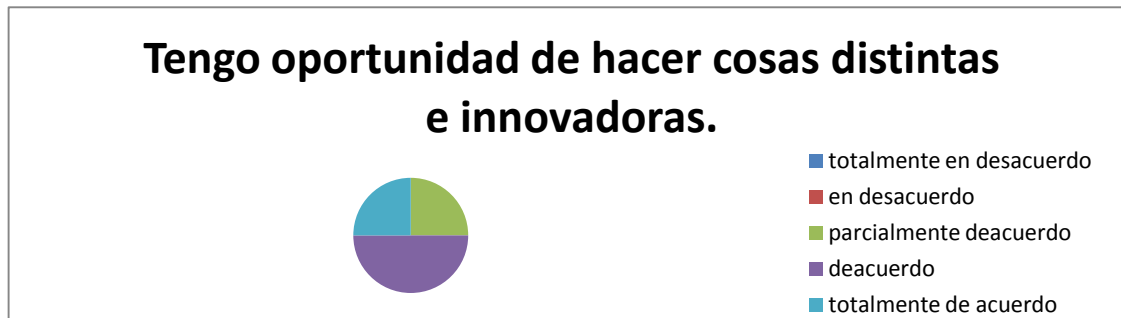
Grafica 12 Ponderado respuestas con índices de satisfacción e insatisfacción sobre liderazgo directivo



En el grafico podemos observar una marcada tendencia a la insatisfacción de los empleados sobre el liderazgo directivo pues la mayoría de preguntas arrojan una visión negativa sobre este. Lo que puede incidir en las relaciones laborales y la gestión de un servicio con calidad pues un líder que no logre motivar, direccionar a su equipo difícilmente lograra cumplir el objetivo misional de brindar una atención integral de calidad a los niños, niñas y sus familias.

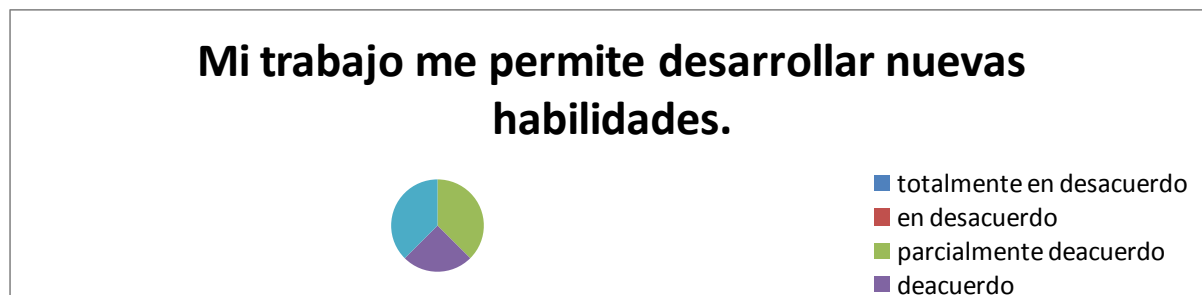
Innovación

Grafica 13 Tengo oportunidad de hacer cosas distintas e innovadoras



El 50% no muestra satisfacción con respecto a la libertad para innovar en su praxis y el 25% opina tener parcialmente libertad para esto. 25% opina tener total libertad para esto

Grafica 14 Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades



Tenemos un 80% de satisfacción y un 20% de satisfacción parcial.

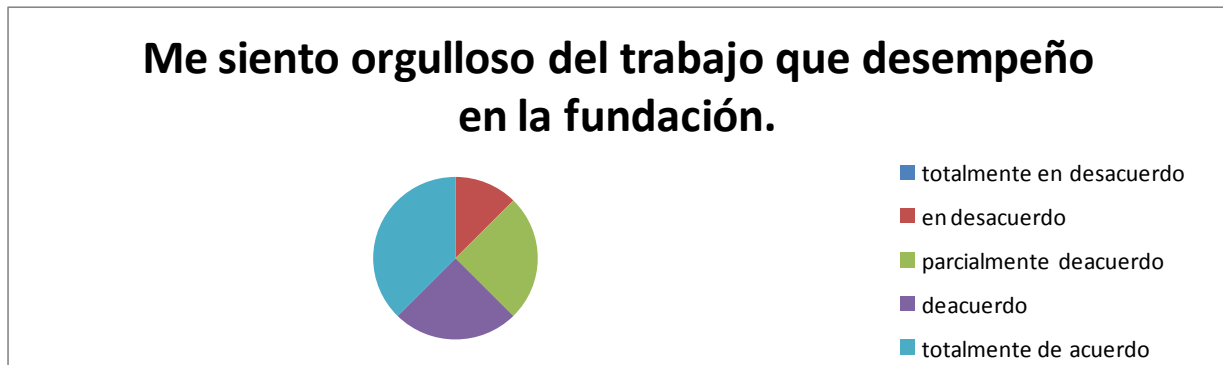
Grafica 15 Me adapto a los cambios



80% de empleados que se adaptan al cambio, y el 20% que se adaptan parcialmente al cambio.

Satisfacción laboral

Grafica 16 Me siento orgulloso del trabajo que desempeño en la fundación



50% de empleados que se sienten orgullosos de pertenecer a la fundación ,25% de empleados parcialmente orgullosos de pertenecer a la fundación y un 25% de empleados no orgullosos de pertenecer a la fundación Nazaret.

Grafica 17 Me siento valorado en mi espacio de trabajo



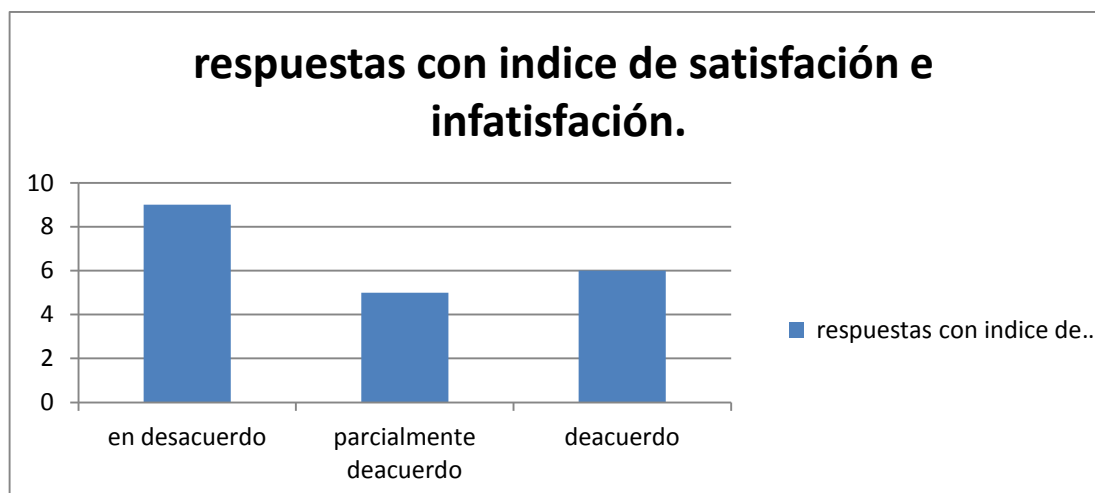
40% insatisfacción ,40% de empleados satisfechos y 20% de empleados parcialmente satisfechos.

Grafica 18 Siento que mi trabajo es suficiente reconocido



Según el grafico podemos concluir que el 50% de los empleados no sienten reconocido su labor y el 10% corresponden a los empleados que se sienten parcialmente reconocida su labor, mientras que el 40% sienten reconocida su labor en la institución.

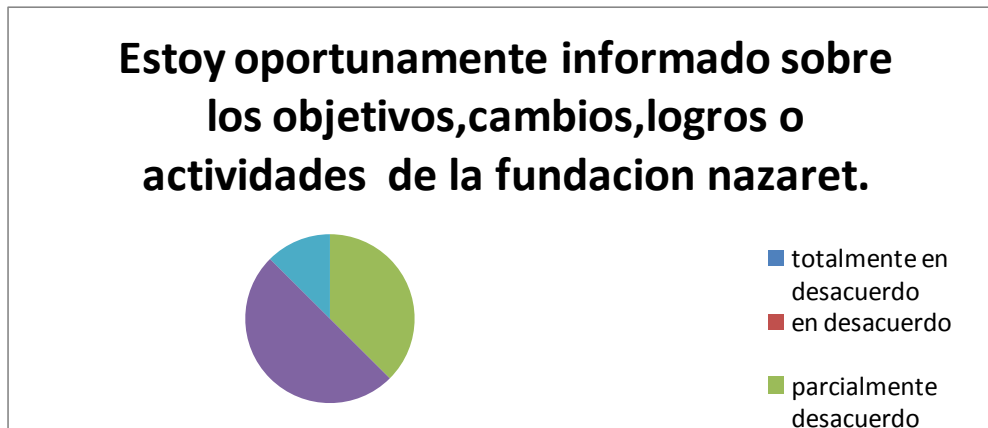
Grafica 19 Respuestas con índice de satisfacción e insatisfacción.



En el grafico podemos ver un índice de insatisfacción lo que incide en el adecuado ambiente laboral y por ende en la calidad del servicio.

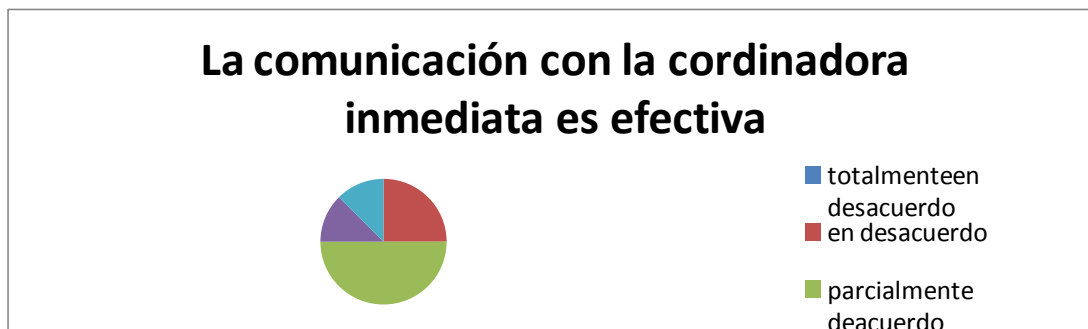
Comunicación

Grafica 20 Estoy oportunamente informado sobre las actividades y los logros de la fundación.



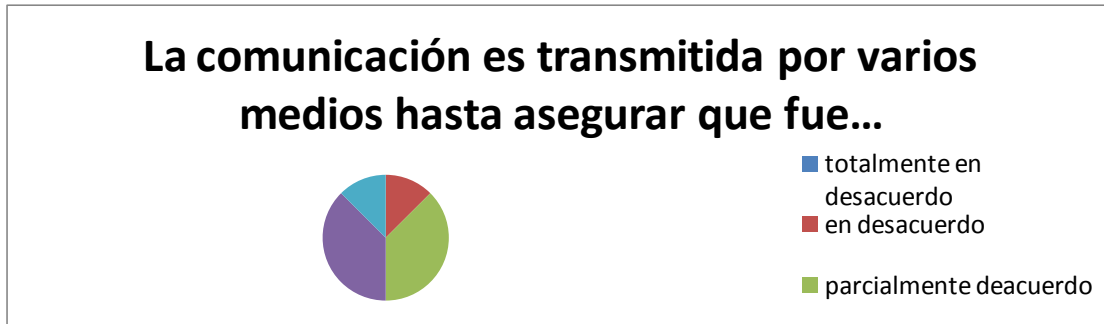
Podemos observar que el 50% se sienten adecuadamente informados sobre todo lo relacionado con la fundación Nazaret y el 40% están parcialmente de acuerdo mientras que el 10% están totalmente de acuerdo.

Grafica 21 La comunicación con la coordinadora es inmediata y efectiva.



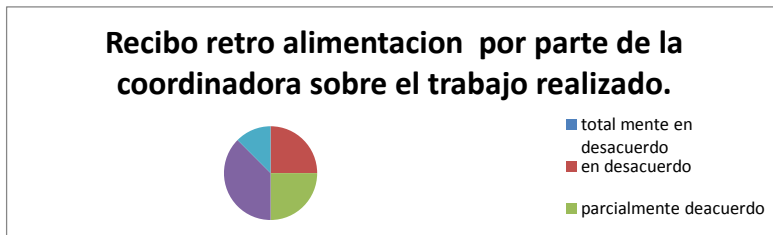
Según lo indica la gráfica el 50% de los empleados se sienten parcialmente conformes con la comunicación con su jefe inmediato, mientras el 25% consideran adecuada la comunicación con la coordinadora y el 25% están inconformes con la comunicación con su líder directivo.

Grafica 22 La comunicación es transmitida por varios medios para asegurar que fue transmitida correctamente.



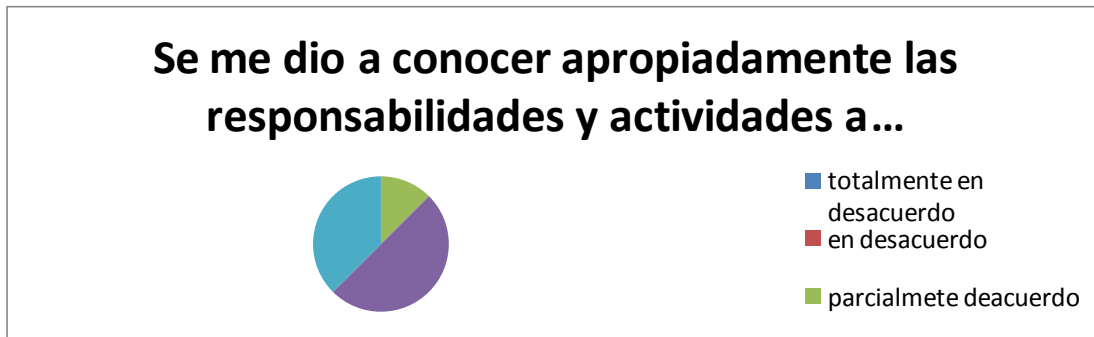
En el grafico podemos observar que aproximadamente un 50% aprueban la transmisión de información y un 30% consideran que la información se comunica parcialmente correctamente mientras que un 20% opinan que la información no se trasmite correctamente.

Grafica 23 Recibo retro alimentación por parte de la coordinadora sobre el trabajo realizado.



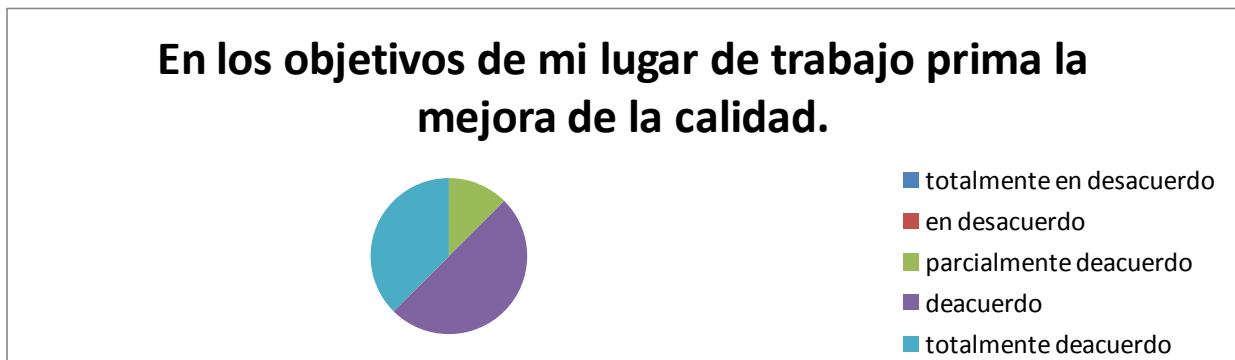
Según la información de la gráfica concluimos que el 50% reciben retroalimentación pertinente sobre el trabajo por parte de su jefe y el 25% reciben parcialmente retroalimentación sobre su trabajo, mientras el otro 25% consideran que no tienen una buena retroalimentación sobre su trabajo.

Grafica 24 Se me dio conocer apropiadamente las responsabilidades a desarrollar en mi puesto de trabajo.



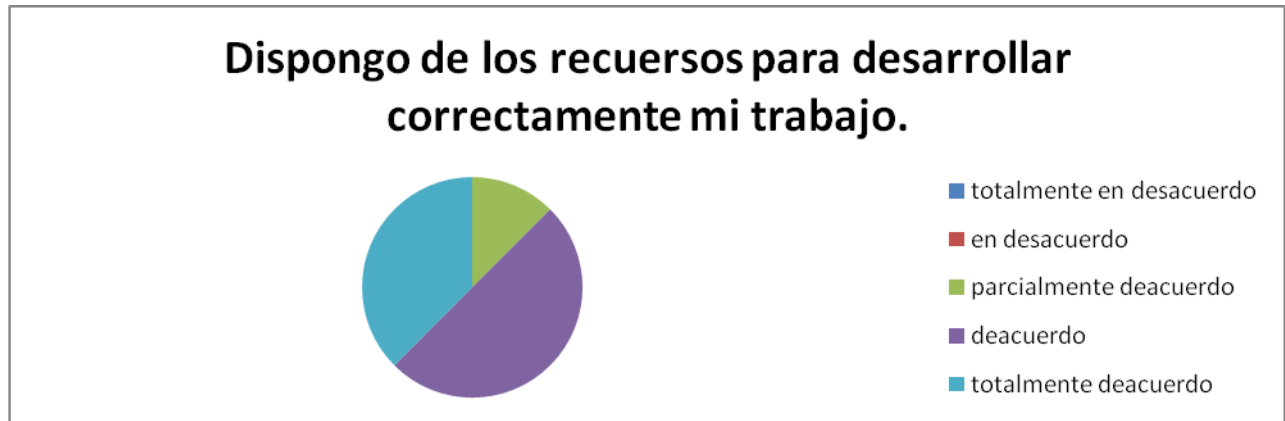
En el grafico observamos que el 70% se siente adecuadamente informado sobre sus responsabilidades mientras que un 30% se siente parcialmente informado sobre estas.

Grafica 25 En los objetivos de mi lugar de trabajo prima la mejora de la calidad



Según la información de la gráfica podemos decir que el 70% opinan que en su lugar de trabajo prima la mejora de la calidad y un 30% consideran que en su lugar de trabajo no prima la mejora de la calidad.

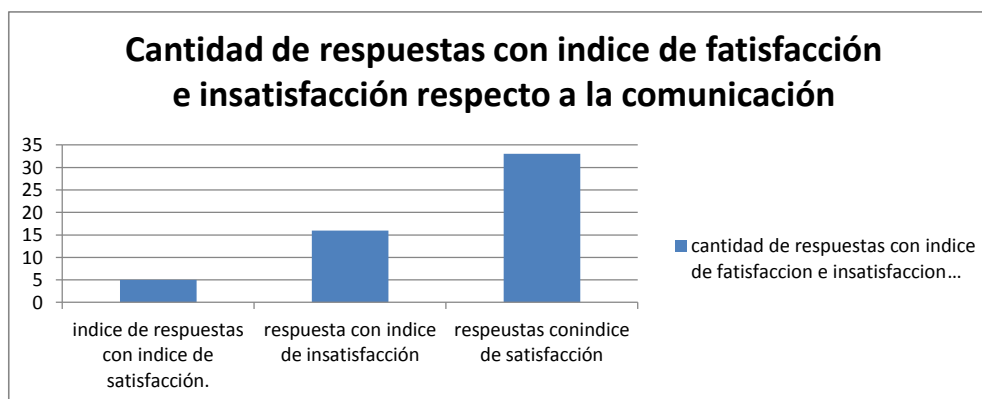
Grafica 26 Dispongo de los recursos para desarrollar mi trabajo



Con la gráfica se puede concluir que el 70% de los trabajadores sienten que cuentan con los recursos necesarios para realizar su labor mientras el 30% consideran que parcialmente cuentan con los recursos necesarios para la realización de sus actividades.

Cantidad de respuestas con índice de satisfacción e insatisfacción respecto a la comunicación

Grafica 27 Cantidad de respuestas con índice de satisfacción e insatisfacción respecto a la comunicación



En el grafico podemos observar que los índices de insatisfacción respecto a la forma como se suministra la información es bajo sin embargo es pertinente analizar cómo mejorar esta y reducir los índices de posible insatisfacción.

Partiendo de lo expresado por los empleados a través de la encuesta se puede resaltar que el perfil directivo no logra cumplir la función determinante para orientar y motivar su equipo, llegando esto a ser una razón de insatisfacción y según lo estudiado, el problema puede radicar justamente en el proceso de selección y en la construcción del perfil profesional decidido a que solo se está evaluando procedimientos tácticos y operativos que no retratan la necesidad real de un líder competente que ensamble adecuadamente los engranajes del talento humano, haciendo equipos de alto desempeño que conduzcan a la organización al crecimiento y a la calidad del servicio.

Uno de los aspectos retomados desde la encuesta realizadas a 8 agentes educativos es la comunicación, pues si bien el sentir general denota satisfacción respecto a la calidad de la información también se evidencia cierto temor para expresar las opiniones o desacuerdos abiertamente pues el líder no demuestra la suficiente tolerancia a la diferencia lo que nos habla sobre una dificultad para negociar y llegar a acuerdos con su equipo, permitiéndoles pensar que los líderes no son justos en la toma de decisiones. Por lo que se ignora un potencial grande de crecimiento y mejora continua.

De igual manera, a través de la observación se pudo analizar el comportamiento de algunas agentes educativas que fueron estimuladas en el centro infantil, lo cual fue plasmado en el siguiente paralelo, permitiendo esto llegar a la conclusión de que el aspecto de la estimulación es

importante para los agentes educativos y probablemente es determinante en el buen desempeño de su trabajo con los niños y las niñas.

PERSONAL ESTIMULADO	PERSONAL NO ESTIMULADO
<ul style="list-style-type: none">• Muestra alegría y gusto por llegar a su lugar de trabajo.• Se interesa por investigar más de lo que se le pide.• Crea estrategias educativas que permiten la adquisición de verdaderos aprendizajes significativos en los niños y las niñas.• Es puntual a la hora del ingreso al centro infantil.• Cumple a cabalidad con el diligenciamiento de las distintas gestiones pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none">• Su ánimo no es suficiente para desempeñar su trabajo con calidad• Es impuntual a la hora de ingreso al centro infantil y la primera en querer ir.• Se retrasa en la entrega de gestiones pedagógicas y no las conserva al día.

10. CONSIDERACIONES FINALES

El clima laboral se ha convertido en el transcurso de los años, en un asunto muy complejo de manejar, sin embargo éste, es indispensable para obtener un buen desempeño en las diferentes instituciones educativas y especialmente las que son de calidad; es así como los estudios realizados por LITWIN Y STINGER (1978) citados por Paulina Bustos determinan su importancia centrándolo en nueve componentes, los cuales son indispensables para la dirección de dicho clima laboral, entre los cuales se encuentran:

La Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, la recompensa recibida, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización, esto demuestra que el clima laboral transversaliza las diferentes empresas e instituciones educativas, sin embargo en este momento nos centraremos en esta última la cual hace parte de nuestro objeto de estudio.

A través de los últimos años la educación en Medellín ha mostrado grandes cambios ya que los gobernantes se han interesado en realizar aportes significativos específicamente en la primera infancia posibilitando que los niños y las niñas puedan desarrollar diferentes competencias que le serán útiles para la vida.

En el caso de la fundación Nazaret se evidencia a través de la observación y la ejecución de la encuesta, que los directivos se interesan por que todas las agentes educativas cuenten con los materiales e implementos necesarios para ejecutar de manera pertinente sus

diferentes actividades, lo cual posibilita que se les pueda brindar a los niños y las niñas una educación con calidad, sin embargo, esto no es suficiente, ya que existen otros factores que determinan la calidad de la educación que se presta incluyendo el clima laboral ya que este es determinante en la gestión de los empleados.

Es así como se hace indispensable que los líderes a cargo de personal que velan por el cuidado, protección y formación de la primera infancia inviertan mayor esfuerzo en el reconocimiento y valoración del trabajo realizado por parte de sus empleados, ya que esto es un motivante para el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo, por otro lado, la comunicación asertiva es esencial, razón por la cual las estrategias utilizadas en el centro educativo debe ser replanteadas con el fin de adquirir y reconocer el valor las opiniones del empleado, permitiendo que éste, se sienta más valorado y reconocido, adquiriendo mayor participación, fomentando así, el reconocimiento a su labor, permitiendo la calidad del servicio, aumentando el sentido de pertenencia con la empresa lo que permitirá a demás verse reflejado en el mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales, aumento en el trabajo en equipo, sintiéndose a gusto, vivenciando los objetivos misionales de la institución.

En este orden de ideas, se hace relevante contar con buenos líderes, capaces de orientar de manera eficiente su equipo de trabajo, con condición idónea en la toma de decisiones, donde ofrezca espacios de socialización de opiniones y sentimientos.

Por lo antes mencionado, se hace necesario repensar el perfil del directivo que lidere procesos de formación y especialmente centros infantiles que se certifican como de calidad, el cual cuente con competencias específicas para lograr orientar, motivar un equipo de trabajo conduciendo lograr los objetivos misionales, los cuales están en pro de brindar a los niños y las niñas una educación integral de calidad y alcanzar el clima laboral deseado que propenda por los procesos.

A su vez, el papel del directivo en la dinámica de grupo es fundamental, ya que de él depende el éxito de un proyecto, en éste recae la responsabilidad para generar el entusiasmo a sus empleados, creando buenas relaciones de respeto y lealtad, además de adaptarse a las habilidades y emociones de su personal a cargo.

Por otro lado, es importante resaltar la importancia del pensamiento estratégico, pues el líder debe estar en pro de dar valor agregado a través del trabajo en equipo que respalde los proyectos, ideas, estrategias para alcanzar los objetivos misionales reconociendo entonces el valor humano como clave para ser estimulado y valorado.

ANEXOS

Anexo 1 Estrategias para el mejoramiento continuo del clima laboral



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

Preparado por
Lia Natali Hurtado Velasco
Johana Carolina González Gutiérrez

Medellín-Colombia
2013

Reconocimiento personal

Con relación a la satisfacción laboral:

Objetivo: Diseñar estrategias que favorezcan el clima laboral en la gestión pedagógica de calidad del centro infantil Nazaret.

Estrategias

Empleado del mes: Según una encuesta que se realizará periódicamente entre los empleados se escogerá la persona que allá sobresalido en cada uno de los meses por: su responsabilidad, colaboración, innovación y desempeño.

Notas de reconocimiento: Se entregaran a los empleados una serie de tarjetas con el sello de la fundación donde ellos y ellas podrán escribir a sus compañeros y directivos por su buena labor, compañerismos, respeto entre otros, a final de año la persona que más tenga tarjetas ganara un premio sorpresa.

Un día feliz: Se premiará trimestralmente con medio día libre a los empleados que cumplan con tener los libros reglamentarios completos, esta revisión será realizada por el área sicosocial de manera sorpresa cualquier día, mensualmente y estará documentada.

Relájate: Consiste en la Capacitación e Implementación de Pausas activas por parte de todo el personal en cualquier momento de la jornada laboral.

Ciberbuzón: Se creará un buzón electrónico donde los empleados podrán ingresar y exponer sus opiniones, sugerencias, reclamos, protegiendo su identidad para que los directivos de la fundación se enteren y tomen los correctivos necesarios.

Manitos creativas: Es un espacio de socialización donde los directivos expondrán las sugerencias más relevantes divulgadas en el buzón con todo el personal para llegar a acuerdos y acciones que mejoren la calidad del servicio ofrecido y el clima organizacional.

Estrellas Nazaret: Será un día en el cual todos los empleados disfrutaran de una noche de coctel donde asistirán con traje formal, y gozaran de comidas y bebidas, la actividad central de esta noche será premiar a los empleados con una estatuilla por los diferentes valores que lo hacen sobresalir en la fundación.

Para elegir a la persona ganadora se tendrá en cuenta una encuesta que se realizará a todo el personal, donde deberán escribir el nombre del empleado que se caracteriza por tener uno o varios de estos valores: responsabilidad, compromiso, innovación, ternura, liderazgo, respeto, sentido de pertenencia.

Anexo II Estrategias el personal del centro

MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN: Esta estrategia tiene como fin obtener un personal idóneo a través de la selección de competencias básicas que debe poseer la persona a asumir el cargo entre las cuales se proponen según Jeff Bezos en el libro, amazon.com:

COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN: Capacidad de suministrar e intercambiar eficazmente la información para entenderse con los demás.

Comunicación formal: Boletines, conferencias información más estructurada para informar.

Se caracteriza por describir la información de forma clara y concisa.

Comunicación informal: Redes sociales para transmitir la información, captarla estas pueden ser colegas, miembros de la comunidad entre otros.

Se caracteriza por escuchar, dar opinión y estar al contacto de los sentimientos del otro por lo que crea relaciones sólidas con el otro.

Negociación: Encontrar otras opciones para responder a puntos de vista divergentes.

Se caracteriza por actuar de forma decisiva y justa para defensa del equipo.

COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN: Tareas a realizar, determinar la manera de hacerlo y vigilar su realización.

Recopilar información analizarla y resolver problemas: Supervisar la información, recopilarla identificar síntomas, problemas y soluciones alternas.

Se caracteriza por tomar decisiones oportunas teniendo como base la información recolectada.

Planear y resolver proyectos: Planes y programas que permiten el logro de objetivos.

Se establece prioridades y delega responsables.

Se definen, obtienen y organizan los recursos para la realización de tareas.

Administrar el tiempo: Identifica capacidad de abarcar asuntos

Sin descuidar ninguno teniendo en cuenta la planificación del tiempo.

Presupuestar y administrar las finanzas: Presupuesto, flujo de efectivo, registro financiero.

COMPETENCIA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO:

Formación de equipos: Objetivos claros y motivantes, formación de equipos teniendo en cuenta el valor de las ideas distintas y las destrezas técnicas.

Creación de un ambiente de apoyo: Se actúa apoyando en capacitación, asesorando y se resalta la capacidad de los equipos.

Manejo de dinámicas de equipo: Conocer las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo y aprovechar estas en pro de los objetivos

COMPETENCIA EN LA ACCIÓN ESTRATÉGICA:

Entender el sector: conocer la dinámica del sector para prever las amenazas y oportunidades significativas, manteniéndose informado sobre la competencia

Comprender la organización: Entiende los intereses de los participantes.

Adoptar acciones estratégicas: Analiza tendencias para prever en futuro y tomar decisiones teniendo metas tácticas y operativas.

COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN:

Conocimiento y comprensión de la cultura: Mantenerse informado con las tendencias y acontecimientos políticos y económicos en el mundo, reconociendo el impacto de esto en la organización.

Apertura y sensibilidad cultural: Reconocer la naturaleza de las diferencias y ser sensible a los signos culturales estando abierto a la diversidad.

COMPETENCIA EN EL MANEJO PERSONAL:

Integridad y comportamiento ético: Normas personales claras que orienten con integridad el ejercicio del líder.

Dinamismo y capacidad de resistencia: Exige responsabilidad ser ambicioso y mantener la motivación para alcanzar los objetivos perseverando ante los obstáculos y recuperándose rápidamente ante el fracaso.

Equilibrio de las exigencias laborales y personales: Mantener un equilibrio entre todos los aspectos de la vida cuidándose mental y físicamente manteniendo niveles bajos de estrés.

Ciencia y desarrollo personal: Tener un claro proyecto de vida que le permita el desarrollo integral y la satisfacción personal como un ser equilibrado. Además es aprender de la vida día a día.

Concluyendo que Las competencias gerenciales deben estar presentes en todos los líderes en mayor o menor medida, ya que para ser vistos como guías deben promover su objetivo, lo que garantiza la unión de un grupo de personas para su realización.

Además para la selección del personal se debe tener en cuenta que la elección debe ser orientada por personal idóneo y seguir el protocolo ideal el cual sería.

INSTRUMENTOS PARA LA VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Concepto	Administrativo	Interpersonal empleado
Reclutamiento	Determina la necesidad de un puesto de trabajo. Determinación del perfil para el puesto	Directivo con habilidades para el trabajo de personal niño, niñas y sus familias. Título de Lic. En pedagogía, educación preescolar y afines. Experiencia mínima de un año. Habilidades y destrezas profesionales como: Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, tolerancia a la diferencia.
Proceso de selección	Búsqueda de candidato. Entrevista 1 competencias profesionales y curricular. Entrevista 2 competencias interpersonales y aplicación de prueba psicotécnica.	Se detectan las habilidades, destrezas y conocimientos del candidato Verificación del perfil psico- social para determinar las competencias. Valoración de los valores personales
Oferta		Adaptación al ritmo de trabajo y vinculación a las relaciones laborales.
Integración	Se socializa las condiciones salariales y responsabilidades del cargo.	
Evaluación de desempeño	Se entrena y acompaña al nuevo empleado al puesto de trabajo. Establecer las normas de desempeño. Retroalimentación constante del proceso laboral.	Conoce los criterios de evaluación. Identifica sus habilidades y debilidades, faltas y aciertos.

Esta información es de vital importancia para establecer la tipología de directivos y su capacidad de formar equipos

EQUIPOS

Formales :creados por la institución para determinada labor

Informales: Se agrupan según criterios como edad, educación, género, intereses.

Sirven para apoyar la comunicación, reforzar las normas, llegar o los objetivos o el caso contrario cuando el equipo no es conformado adecuadamente teniendo un mal proceso de selección o un mal direccionamiento por parte del directivo.

Además se debe destacar el papel del directivo en la formación de grupos de trabajo exitosos ya que es el quien debe liderarlos y orientarlos a los objetivos misionales.

Anexo III Estrategias con relación al liderazgo

Evaluación al directivo: Los empleados a su cargo tendrán la posibilidad de evaluar su desempeño, respeto y fomento de las relaciones interpersonales del equipo a cargo.

Capacitación continua: Los directivos periódicamente tendrán asesoría en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, comunicación entre otros con el fin de cualificar la gestión del directivo.

Reconocimiento al directivo: En cada semestre después de la evaluación de desempeño del directivo se escogerá el que logro mejores resultados y se premiara con un distintivo y un bono para consumo personal.

Mesa de dialogo: Se elegirá democráticamente varios empleados para conformar una mesa de dialogo donde se expondrá el sentir de los empleados, sus necesidades, intereses, dificultades con el fin de recolectar información analizarla y tomar decisiones.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF. Omar. Ciencias del comportamiento organizacional.

CAPPELLI Peter. Gestión del talento humano siglo XXI

SALDARRIAGA Ríos Juan Guillermo. Gestión humana tendencias y perspectivas.

CIBERGRAFÍA

ESCAT Cortés María, Definición del clima laboral, Clima organizacional publicado el 15/04/2003 Recuperado 2013 Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral

LEY 1010 (23 enero 2006) Diario Oficial No. 46.160, de 23 de enero de 2006. Recuperado Recuperado 2013 Disponible en:
http://www.medellin.gov.co/transito/archivos/normatividad/leyes/11010-06_acoso_laboral.pdf

LOS ESCALONES de la pirámide de necesidades (extraído de wikipedia)
es.wikipedia.org/wiki/Teoría_X_y_Teoría_Y (Douglas McGregor) P.A. & Partners -
<http://www.pa-partners.com>.

RÉGIMEN legal de Bogotá D.C Propiedad de la secretaria general de la alcaldía mayor de Bogotá D.C, fecha de expedición 17/07/2008. Medio de publicación, diario oficial 47059 julio 13 de 2008, recuperado 2013 Disponible en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

RÉGIMEN legal de Bogotá D.C Propiedad de la secretaria general de la alcaldía mayor de Bogotá D.C, fecha de expedición 05/08/1998. Medio de publicación, diario oficial. Recuperado 2013 Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

NAVARRO Rubio Elena. Reglas de oro de un buen clima laboral, Recuperado 2013 Disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

VALOR HUMANO, Derechos reservados. Recuperado 2013 Disponible en: http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70