



EL IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE
CAPACIDADES EN DOCENTES DEL PROGRAMA LICENCIATURA EN INGLÉS DE
LA UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA

WILLINGTON ANDRÉS LÓPEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
MANIZALES-CALDAS

2017



EL IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE
CAPACIDADES EN DOCENTES DEL PROGRAMA LICENCIATURA EN INGLÉS DE
LA UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA

WILLINGTON ANDRÉS LÓPEZ GÓMEZ

Trabajo de grado para optar al título de especialista en Gerencia Educativa

DIRECTOR: Mg. DAVID ARTURO OSPINA RAMÍREZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

MANIZALES-CALDAS

2017

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Resumen

El éxito de las organizaciones a nivel mundial no solo depende de los productos que éstas ofrecen sino también de su clima organizacional y de cómo este clima impacta de manera positiva o negativa a los miembros de la organización. El presente proyecto de desarrollo tuvo como objetivo principal determinar el impacto del clima organizacional en el desarrollo de capacidades en docentes de una Licenciatura en Inglés en una universidad en Colombia. Para poder lograr el objetivo principal, fue necesario, primero establecer el tipo de clima organizacional de la licenciatura, luego determinar su incidencia en el desarrollo de capacidades de los docentes y finalmente intervenir al menos una de las dimensiones del clima organizacional para procurar su mejoría. Los resultados arrojaron que el tipo de clima organizacional de la licenciatura era en gran medida Autoritario-Paternalista y que dicho clima no estaba desarrollando significativamente las capacidades de los docentes. Así mismo, las percepciones de los docentes del tipo de clima mencionado fueron positivas y negativas, dando espacio para que dicho clima fuera intervenido. A nivel general, este proyecto de desarrollo mostró la importancia de identificar el estado y tipo de clima organizacional dentro de las instituciones para ser intervenido si es necesario, y de esta manera lograr el desarrollo de las capacidades del ser humano.

Palabras claves: Clima organizacional, Desarrollo de Capacidades, Capacidades humanas, Comunicación, Dimensiones

Abstract

The success of organizations worldwide depends not only on the products they offer but also on their organizational climate and how this climate impacts the members of the organization positively or negatively. The present development project had as main objective to determine

the impact of the organizational climate in the development of capabilities in teachers of a Bachelor in English in a Colombian university. In order to achieve the main objective, it was necessary, first, to establish the type of organizational climate of the Bachelor in English. Then, determine its impact on the development of teachers' capabilities and finally, intervene in at least one of the dimensions of the organizational climate to seek their improvement. The results showed that the type of organizational climate of the Bachelor in English was largely Authoritarian-Paternalistic and that this climate was not developing significantly teachers' capabilities. Likewise, teachers' perceptions of the type of climate mentioned before were positive and negative, allowing for this climate to be intervened. Overall, this development project disclosed the importance of identifying the state and type of organizational climate within institutions to be intervened if necessary, and thus achieve the development of human capabilities.

Key words: Organizational climate, Capabilities development, Human capabilities, communication, dimensions

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme la vida y sabiduría para poder realizar la especialización y el presente proyecto. También agradezco a mi familia y a mi novia por su apoyo incondicional, a mi asesor David Arturo Ospina por compartir sus conocimientos y guiarme durante todo el proceso. Así mismo, quiero agradecer al jefe y profesores del Programa Licenciatura en inglés y al rector de la Universidad de la Amazonia por su colaboración y contribución en este proyecto. Finalmente agradezco a mis compañeros de la especialización y a todo el personal de la Universidad Católica de Manizales porque de una u otra manera contribuyeron de manera significativa en la realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	vii
CAPITULO I.....	1
1. Introducción del proyecto de desarrollo.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Descripción del problema.....	2
1.2.1 Ampliación del problema.....	3
1.2.2 Causa específica de mayor impacto.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
1.5. Mapa del proyecto.....	7
1.6. Matriz de responsabilidades.....	10
1.7. Planificación de actividades.....	13
1.8. Procesos de las actividades.....	13
1.9. Análisis detallado de los interesados.....	17
1.10. Matriz de riesgos.....	20
CAPITULO II.....	22
2. Marco Teórico.....	22
2.1. Clima Organizacional.....	23
2.1.1 Tipos de clima.....	25
2.1.1.1. Clima Autoritario.....	26
2.1.1.1.1. Clima Autoritario explotador.....	26

2.1.1.1.2 <i>Clima Autoritario paternalista</i>	26
2.1.1.2. <i>Clima Participativo</i>	27
2.1.1.2.1. <i>Clima consultivo</i>	27
2.1.1.2.2. <i>Clima participativo</i>	27
2.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	27
2.2 La Comunicación.....	29
2.3. Desarrollo de Capacidades.....	30
2.3.1 Tipos de capacidades.....	32
CAPITULO III.....	36
3. Metodología.....	36
3.1. Tipo de estudio.....	36
3.2. Participantes.....	36
3.3. Instrumentos para la Recolección de Información.....	37
3.4. Variables de estudio.....	37
3.5. Procesamiento y análisis de datos.....	38
3.6. Diseño del Proyecto	38
CAPITULO IV.....	40
4. Análisis de resultados.....	40
4.1. Generalidades de los Participantes.....	40
4.2. Análisis Global de Dimensiones.....	41
4.2.1. Métodos de Mando.....	41
4.2.1.1. <i>Análisis cuantitativo</i>	41
4.2.1.2. <i>Análisis cualitativo</i>	42
4.2.2. Las Fuerzas de Motivación.....	4.2
4.2.2.1. <i>Análisis cuantitativo</i>	43

4.2.2.2. <i>Análisis cualitativo</i>	44
4.2.3. Los Procesos de Comunicación.....	44
4.2.3.1. <i>Análisis cuantitativo</i>	45
4.2.3.2. <i>Análisis cualitativo</i>	45
4.2.4. La Influencia.....	46
4.2.4.1. <i>Análisis cuantitativo</i>	46
4.2.4.2. <i>Análisis cualitativo</i>	47
4.2.5. La Toma de Decisiones.....	47
4.2.5.1. <i>Análisis cuantitativo</i>	48
4.2.5.2. <i>Análisis cualitativo</i>	49
4.2.6. La Planificación.....	50
4.2.6.1. <i>Análisis cuantitativo</i>	51
4.2.6.2. <i>Análisis cualitativo</i>	52
4.2.7. El Control.....	52
4.2.7.1. <i>Análisis cuantitativo</i>	53
4.2.7.2. <i>Análisis cualitativo</i>	54
4.2.8. Los Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento.....	55
4.2.8.1. <i>Análisis cuantitativo</i>	56
4.2.8.2. <i>Análisis cualitativo</i>	57
4.3. Tipo de Clima Organizacional.....	57
4.4. Clima organizacional y Desarrollo de Capacidades.....	58
4.4.1. Capacidad Salud Física.....	58
4.4.2. Capacidad Integridad Física.....	59
4.4.3. Capacidad Sentidos, Imaginación y Pensamiento.....	60
4.4.4. Capacidad Razón Práctica.....	63

4.4.5. Capacidad Afiliación.....	63
4.5. Intervención del Clima Organizacional Autoritario-Paternalista – Los Procesos de Comunicación.....	68
4.5.1. Taller 1.....	68
4.5.2. Taller 2.....	71
4.5.3. Taller 3.....	88
CAPITULO V.....	93
5. Conclusiones y recomendaciones.....	93
5.1.1. Clima organizacional.....	93
5.1.1.1. <i>Métodos de Mando</i>	93
5.1.1.2. <i>Las Fuerzas de Motivación</i>	93
5.1.1.3. <i>Los Procesos de Comunicación</i>	94
5.1.1.4. <i>La Influencia</i>	94
5.1.1.5. <i>La Toma de Decisiones</i>	94
5.1.1.6. <i>La Planificación</i>	95
5.1.1.7. <i>El Control</i>	95
5.1.1.8. <i>Los Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento</i>	96
5.1.2. Tipo de Clima Organizacional.....	96
5.1.3. Capacidades.....	96
5.1.3.1. <i>Salud Física</i>	97
5.1.3.2. <i>Integridad Física</i>	97
5.1.3.3. <i>Sentidos, Imaginación y Pensamiento</i>	97
5.1.3.4. <i>Razón Práctica</i>	98
5.1.3.5. <i>Afiliación</i>	98

5.1.4. Intervención del Clima Organizacional Autoritario-Paternalista – Los Procesos de Comunicación.....	99
5.1.5. Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes del Programa Licenciatura en Inglés	100
5.2. Recomendaciones.....	102
5.2.1. Docentes y Jefe de la Licenciatura en Inglés.....	102
5.2.1. Investigadores-agentes educativos.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	104
Anexos.....	108

CAPITULO I

1. Introducción del proyecto de desarrollo

1.1 Introducción

En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial, incluyendo las instituciones educativas, buscan producir mejores productos o servicios con los cuales puedan satisfacer los deseos de las personas o suplir las necesidades de una comunidad. Sin embargo, para lograr esto, son muchos los factores que deben de tener en cuenta. Uno de ellos es el clima organizacional de la organización. Existe una gran cantidad de teoría sobre la importancia de generar un buen clima organizacional en cualquier institución ya que de este clima depende en gran parte el éxito y desempeño de las personas y por ende, de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de toda la teoría existente, no existe una única definición del concepto puesto que cada autor lo define basado en su experiencia, conocimiento en el tema y en la realidad de su contexto u organización. Así mismo el clima organizacional ha sido estudiado en relación a múltiples variables aportando nueva teoría no solo en el área del clima organizacional sino en muchas otras.

El presente proyecto de desarrollo presenta las percepciones de un grupo de docentes de una Licenciatura en ingles de una universidad en cuanto al estado del clima organizacional dentro de la licenciatura y de cómo esté clima estaba desarrollando o cohibiendo las capacidades humanas de las cuales habla Amartya Sen y Martha Nussbaum. Así mismo, en este proyecto se presentan los resultados de la intervención del clima organizacional de la licenciatura a través de 3 talleres después de haber escuchado las opiniones y percepciones de los docentes. Finalmente se presentan unas recomendaciones para todas aquellas personas que deseen explorar, estudiar a profundidad e intervenir el clima organizacional en sí mismo o en relación a otras variables como se hizo en este proyecto de desarrollo.

1.2 Descripción del problema

El problema a tratar fue: Problema 1, Deficiencia o falta de comunicación entre la comunidad educativa del Programa Licenciatura en Inglés (PLI)

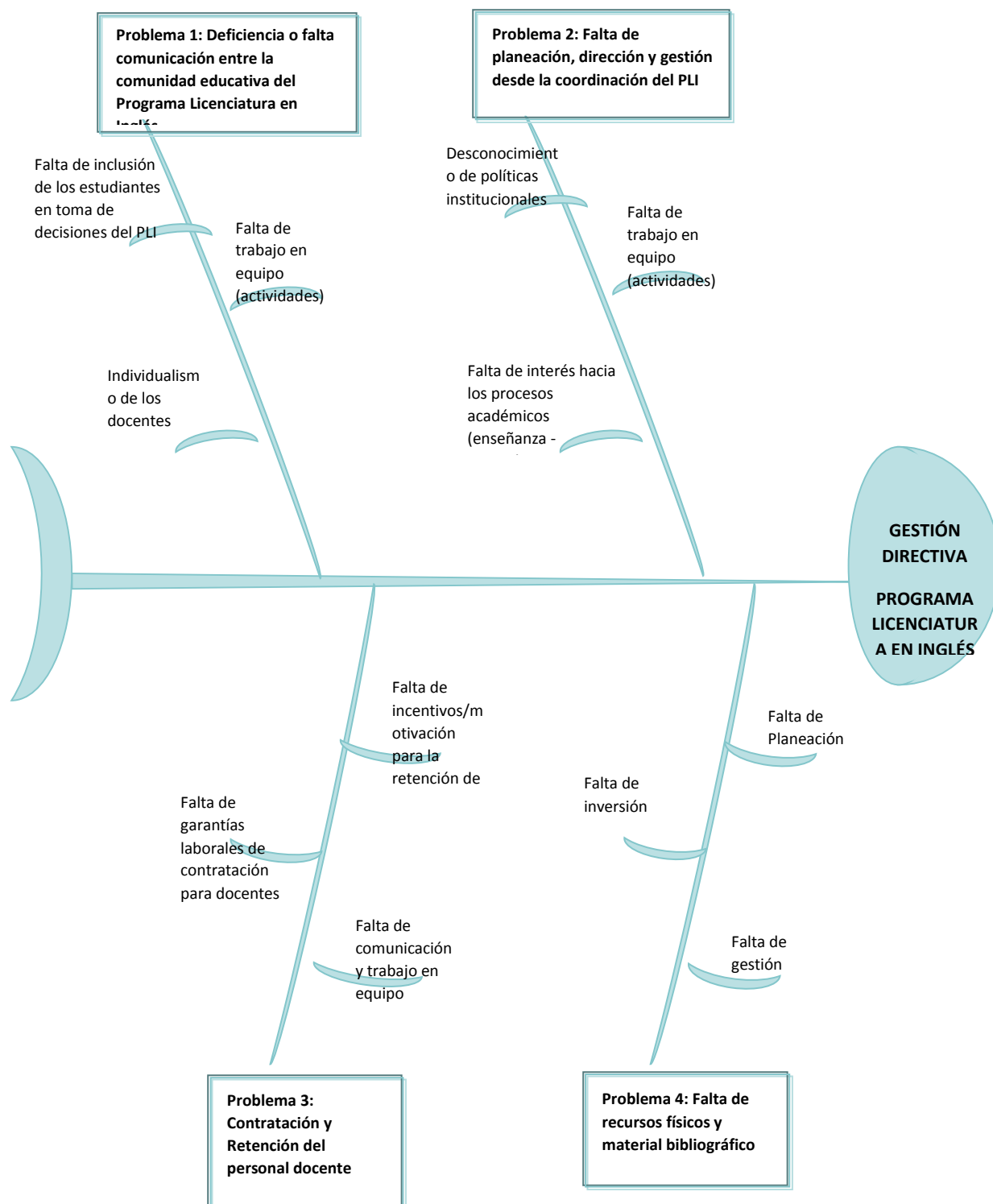


Figura 1. Ficha de análisis de problemas institucionales y de contexto

1.2.1 Ampliación del problema

Después de analizar el plan de mejoramiento del Programa Licenciatura en Inglés incluido en el documento “Proyecto Fortalecimiento Programas de Licenciatura en Lenguas/ inglés de septiembre 2008-enero 2009)”, se pudo evidenciar que existían diferentes problemáticas que aquejaban al programa. La más significativa, en mi opinión era la “Deficiencia o falta de comunicación entre la comunidad educativa del PLI” lo cual afectaba el óptimo desarrollo de las diferentes áreas de la persona. Tanto profesores, como estudiantes presentaron este problema como uno de los de mayor incidencia negativa en el sano desarrollo de relaciones personales, laborales, de los procesos educativos y en el desarrollo de capacidades de los miembros de la comunidad. Esta problemática, a mi juicio, hace parte del Clima organizacional de las instituciones y/o empresas y es por esto que se decidió que la problemática o tema a tratar en este proyecto de desarrollo, en un sentido más amplio era; el Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes del Programa Licenciatura en Inglés de la Universidad de la Amazonía. La deficiencia o falta de comunicación nace de la falta del trabajo en equipo entre (estudiantes, docentes y directivos). Así mismo, como se presenta en la espina de pescado, el problema 2 “Falta de planeación, dirección y gestión desde la coordinación del PLI” también afectaba el Programa Licenciatura en Inglés y creo estaba estrechamente relacionado con el problema uno. Por lo tanto ambos problemas hicieron parte del problema mencionado.

1.2.2 Causa específica de mayor impacto

En la “Deficiencia o falta de comunicación entre la comunidad educativa del Programa” creo que la causa más significativa como lo mencione anteriormente era la falta de trabajo en equipo entre (estudiantes, docentes y directivos). Al no existir comunicación, las relaciones interpersonales y todos los procesos educativos eran afectados de manera directa y por ende, la misión y visión del PLI no se podrían hacer realidad.

1.3 Justificación

La educación en nuestro país necesita ser mejorada día a día y para lograr dicho mejoramiento, es primordial que sus actores, sean estos, docentes, gerentes educativos, estudiantes, padres de familia u otros agentes, empiecen a indagar sobre el actual estado de la misma y sobre los factores que la aquejan. Una vez identificados los factores que afectan negativamente el desarrollo de la educación, se hace necesario crear planes de mejoramiento para contrarrestarlos, transformarlos o abolirlos. De aquí nació la necesidad del actual proyecto de desarrollo. Al hacer un análisis del estado de la educación en el programa Licenciatura en Inglés de la Universidad de la Amazonía basado en el documento maestro de dicho programa, parecía ser que la “deficiencia o falta de comunicación entre la comunidad educativa del PLI” era uno de los problemas más significativos de dicho programa. La comunicación es un factor que hace parte del clima organizacional de las instituciones y es por esto que fue el factor principal a tratar en el presente estudio.

Existen diversos estudios donde el clima organizacional ha sido investigado de manera directa o como factor estrechamente relacionado a otros factores, como por ejemplo, el liderazgo, relaciones interpersonales, al desempeño laboral y también se ha escrito de manera teórica sobre el mismo. Ejemplos de dichos trabajos son los postulados por los siguientes autores: Zenteno-Hidalgo y Duran (2016); Selamat, Samsu y Kamalu (2013); Luengo y Valbuena (2013); Díaz, Peña y Castellanos (2013); Campos (2012); García, (2009); Méndez (2006); Vásquez y Guadarrama (2001), entre otros. En todos y cada uno de estos estudios o artículos se menciona el clima organizacional como un factor que afecta directa o indirectamente las instituciones en especial a aquellos que hacen parte de las mismas, las personas. Sin embargo en la teoría revisada hasta el momento, no se puede encontrar un estudio o artículo donde se haya indagado directamente sobre el “El Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes” lo cual hizo del presente

estudio algo innovador. De igual forma, en todos los trabajos mencionados se da un concepto de lo que es el clima organizacional pero García (2009) expresa que “cuando se estudia el clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización” (p.45).

La afirmación de García (2009) parece ser algo negativo aunque para los intereses del presente estudio, dicha afirmación motivó aún más a investigar el clima organizacional y su impacto en el desarrollo de capacidades en docentes ya que a través del mismo no solo los conceptos existentes sobre clima organizacional podrían ser enriquecidos sino que también, como lo menciona Vásquez y Guadarrama (2001) en su artículo, “resulta apropiado conocer primeramente cuál es el clima organizacional de la institución bajo estudio, para que a partir de este diagnóstico se pueda definir la mejor estrategia a seguir y que permita modificar el clima en las áreas pertinentes” (p.116) en este caso, en el Programa Licenciatura en Inglés. Dentro de los conceptos dados de lo que es el clima organizacional, el concepto dado por García (2009) en donde lo define:

Como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones ente las personas y el ambiente físico (infraestructura y ambientes de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las relaciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”. (p.48)

En mi opinión es uno de los más completos y una de las definiciones más significativas que se tuvieron de referencia en el presente trabajo para con base en los hallazgos, complementar o cuestionar.

Aparte de dar un concepto de clima organizacional, García (2009) expresa que, “el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en

profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización” (p.43). Así mismo, Selamat et al (2013, p.72) expresan que “*One factor that might influence teacher’s job performance is organizational climate*”. [Un factor que podría influenciar el desempeño en el trabajo de un profesor es el clima organizacional].

Como se puede evidenciar, estos autores sugieren que el clima organizacional es un factor clave no solo en el desarrollo empresarial como lo expone García (2009), sino también en el desarrollo de la persona. Selamat et al. (2013) por su parte, tiene la misma concepción de García (2009) pero Selamat et al. (2013) relacionan el clima organizacional de manera directa a la educación, especialmente, establecen la relación clima organizacional - desempeño laboral. A mi juicio estos autores tienen razón en poner el clima organizacional como un factor que se debe estudiar ya que el mismo parecía estar afectando el Programa Licenciatura en Inglés (de aquí en adelante PLI) en el cual se realizó el presente proyecto.

Con base en lo expuesto anteriormente, es claro que el clima organizacional y su relación directa o indirecta con otros factores en diferentes instituciones a nivel nacional e internacional ha sido estudiado previamente, sin embargo, reitero, que un estudio en un contexto como el de la región Amazónica, en especial en el PLI de la Universidad de la Amazonia no se había desarrollado y por lo tanto era de vital importancia desarrollarlo no solo para diagnosticar el clima organizacional de dicho programa y establecer la relación clima organizacional y desarrollo de capacidades en docentes del PLI sino también para dar a conocer sugerencias de cómo mejorar el mismo, o porque no, para implementar acciones que lo mejoraran y de esta forma contribuir con el mejoramiento de la calidad del programa. Si el programa lograba un mejoramiento, la Universidad de la Amazonía también lo haría y de esta forma se respondería a las exigencias nacionales e internacionales de impartir educación de calidad a nuestros educandos. De igual forma este estudio me permitió formarme aún más como gerente educativo de cambio y transformador de mi entorno.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar el Impacto del Clima Organizacional en el desarrollo de Capacidades en Docentes del Programa Licenciatura en Inglés de la Universidad de la Amazonía.

1.4.2. Objetivos específicos

- Establecer el tipo de clima organizacional y su incidencia en el desarrollo de capacidades en docentes del PLI de la Universidad de la Amazonía
- Establecer las capacidades que se han desarrollado o cohibido en los docentes a consecuencia del clima organizacional del PLI desde la percepción de los docentes
- Implementar acciones para el mejoramiento del clima organizacional del Programa Licenciatura en Inglés

1.5. Mapa del proyecto

Tabla 1
Mapa del proyecto

Alcance
<p>Con este proyecto de desarrollo se intentó hacer un diagnóstico del clima organizacional del Programa Licenciatura en Inglés para con base en este diagnóstico implementar acciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional del mismo. Así mismo, este proyecto muy posiblemente permitiría establecer cómo el clima organizacional desarrollaba capacidades en docentes del PLI o si por el contrario estaba cohibiendo el desarrollo de estas. En cualquiera de los casos, acciones para que esta relación se diera o se siguiera dando de manera positiva debían ser implementadas. Finalmente, se esperaba que este proyecto fuera una acción más del plan de mejoramiento del programa para responder al proceso de autoevaluación que el programa llevo en los año 2008-2009 y 2014. Para lograr lo anterior</p>

fue necesario la participación de docentes, jefe del PLI y mi experiencia como docente/gerente educativo investigador.

Medible

Entregables: El proyecto incluyó la realización de 3 talleres. En el primer taller se presentó el proyecto y se realizó 1 encuesta a docentes del PLI para diagnosticar el tipo de clima organizacional y la percepción de los docentes en cuanto a la relación clima organizacional y desarrollo de capacidades. En el segundo taller, dirigido a los participantes (muestra) del proyecto, se presentaron las estrategias/actividades (mínimo una) a aplicar para mejorar el clima organizacional y con las cuales se pudiera evidenciar el desarrollo de capacidades. Finalmente, en el tercer taller, Se recogieron opiniones y percepciones a través de entrevistas semiestructuradas sobre la implementación de actividades y/o estrategias y sobre el proyecto a nivel general.

Tiempo

El proyecto tuvo una duración de 8 meses:

1. En el mes de mayo se escogió el tema a investigar y se realizó la justificación y mapa del proyecto
2. En el mes de junio se elaboró el marco teórico del proyecto.
3. En el mes de julio se elaboraron los instrumentos de recolección de datos para ser aplicados a docentes del Programa Licenciatura en inglés. También se planeó/creo la estrategia para la recolección de dichos datos.
4. En el mes de agosto se realizó un taller para presentar el proyecto. También se aplicaron instrumentos y se hizo el respectivo análisis.

<p>5. En el mes de septiembre se continuó con el análisis de la información recolectada y se realizó un segundo taller de intervención. Durante este mes también se implementó la intervención (2 semanas)</p> <p>6. En el mes de octubre se realizó un 3er taller dirigido a los participantes (muestra). Se recogieron opiniones y percepciones a través de entrevistas. Se analizó la información de las entrevistas semiestructuradas.</p> <p>7. En el mes de noviembre se hizo el análisis final de toda la información y se redactó el informe final.</p> <p>8. En el mes de febrero se realizó la presentación final del proyecto ante los jurados.</p>
Económico
Por fines académicos, los costos del presente proyecto estuvieron a cargo del investigador
Resultados
En este proyecto final se incluyeron los instrumentos de recolección de datos, un análisis de la información recolectada y los instrumentos utilizados en los talleres con su respectivo informe. También, se incluyó el registro fotográfico donde se evidencia el desarrollo del proyecto.

Personas o grupos de interés	Nivel de participación	Expectativas de la persona o el grupo	Estrategia o plan de respuesta a sus expectativas
Rector	Alto	Permitió el desarrollo del trabajo sintiendo que no se estaba criticando a su institución en especial el Programa Licenciatura en Inglés.	Se propuso el plan de proyecto mostrándole la importancia de contar con su apoyo y que fuera él quien promoviera desde la Alta Dirección este proyecto.

Decano	Alto	Permitió/avaló el desarrollo del sintiendo que no se estaba criticando a su institución en especial el Programa Licenciatura en Inglés.	Se propuso el plan de proyecto mostrándole la importancia de contar con su apoyo y que fuera él quien promoviera desde la Decanatura este proyecto.
Coordinadora Programa Licenciatura en Inglés	Alto	Permitió/avaló el desarrollo del trabajo sintiendo que no se estaba criticando a su institución en especial el Programa Licenciatura en Inglés.	Se propuso el plan de proyecto mostrándole la importancia de contar con su apoyo y que fuera ella quien promoviera desde la jefatura del programa este proyecto. Se mencionó siempre en la presentación del proyecto frente a la Alta Dirección, y se exaltó su colaboración.
Docentes de planta y Ocasionales Tiempo Completo del Programa Licenciatura en Inglés	Alto	Participaron en el proyecto sin que esto les quitara mucho tiempo. Adquirieron nuevos conocimientos sobre el clima organizacional. Conocieron como el clima organizacional genera o cohibe el desarrollo de habilidades.	Se aplicaron los instrumentos, se realizaron los talleres y se socializaron los resultados finales de tal forma que estas actividades no ocuparan mucho de su tiempo. Se les menciona siempre en la presentación del proyecto frente a la Alta Dirección y se exaltó su colaboración.

1.6. Matriz de responsabilidades

Tabla 2
Matriz de responsabilidades

Actividades	Responsable	Revisa	Aprueba
-------------	-------------	--------	---------

1.1 Selección de tema a investigar y Fundamentación Teórica	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.1.1 identificación problemática en la institución	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.1.2 Revisar teoría existente sobre la problemática/tema	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.1.3 Selección de tema a investigar	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.1.4 Descripción del problema	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.1.5 Redacción de Objetivos	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.1.6 Redacción Justificación	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
...			
1.2 Construcción marco teórico	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.2.1 Búsqueda de documentos científicos que hablen de la temática a mayor profundidad	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.2.2 Realización de fichas 04 de cada uno de los documentos	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.2.3 Articulación de todas las fichas en un texto.	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
...			
1.3 Trabajo de campo (Metodología)	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor

1.3.1 Selección de muestra	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.3.2 Construcción de los instrumentos	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.3.2.1 Aplicación instrumentos	Willington Andrés López Gómez, Jefe de Programa, Docentes	Tutor	Tutor
1.3.2.2 Realización de tres talleres	Willington Andrés López Gómez, Jefe de programa, Docentes	Tutor	Tutor
1.3.2.3 Autorización del consentimiento informado institución y participantes	Rector, Jefe de programa, Docentes	Willington Andrés López Gómez, Tutor	Tutor
...			
1.4 Análisis de la Información	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.4.1 Sistematización de la información	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.4.2 Análisis de la información y redacción del informe final.	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
...			
1.5 Entrega del informe final	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.5.1 Redacción y compilación documento final.	Willington Andrés López Gómez	Tutor	Tutor
1.5.1.1 Sustentación (Presentación ante jurados)	Willington Andrés López Gómez	Tutor, Jurado	Tutor, Jurado

1.5.1.2 Ajustes finales y entrega de documento final	Willington Andrés López Gómez	Tutor, Jurado	Tutor, Jurado
--	-------------------------------	---------------	---------------

1.7. Planificación de actividades

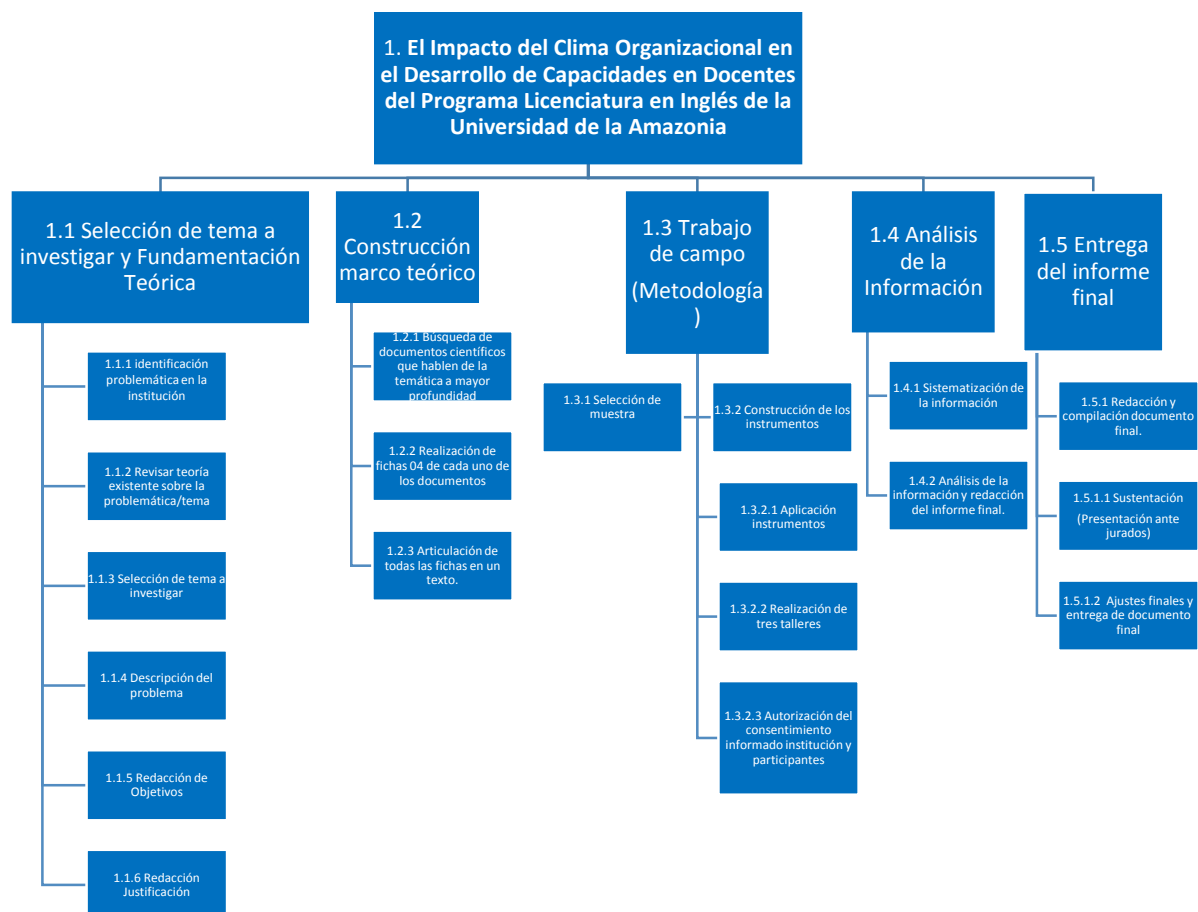


Figura 2. Planificación de actividades

1.8. Procesos de las actividades

Tabla 3
Procesos de las actividades

Actividades	Entradas	Herramientas	Salidas (entregables)
1.1.1 Se identificó la problemática en la institución	Documento maestro del Programa Licenciatura en Ingles. Plan de mejoramiento	Herramientas informática, lectura/análisis	Descripción Institución y ficha análisis de problemas

		de información básico	institucionales y de contexto
1.1.2 Se revisó teoría existente sobre la problemática/tema	Documentos de internet relacionados con Comunicación y su rol en la Instituciones/Empresas, Clima Organizacional, Capacidades y Desempeño Laboral	Herramientas informáticas. Biblioteca Selección crítica de documentos	Compilación de documentos.
1.1.3 Se seleccionó el tema a investigar	Resumen del proyecto. Acta de aprobación.	Herramientas informáticas. Selección crítica del tema	Tema a investigar
1.1.4 Se describió el problema	Revisión diferente material bibliográfico relacionado con la Comunicación y su rol en la Instituciones/Empresas, Clima Organizacional, Capacidades	Herramientas informáticas. Biblioteca	Ficha 2: Descripción del problema y bibliografía
1.1.5 Se redactaron los Objetivos	Ficha 2: Descripción y definición del problema	Herramientas informáticas.	Ficha 3: Objetivos
1.1.6 Se redactó la justificación	Revisión diferente material bibliográfico	Herramientas informáticas. Biblioteca	Ficha 5: Justificación y bibliografía Ficha 7: Presentación
...			
1.2.1 Se buscaron documentos científicos que	Revisión diferente material bibliográfico	Herramientas informáticas.	Compilación de documentos.

hablaran de la temática a mayor profundidad		Biblioteca	
1.2.2 Se realizaron fichas 04 de cada uno de los documentos	Revisión diferente material bibliográfico	Herramientas informáticas. Biblioteca	Ficha 4: Marco teórico
1.2.3 Se articularon todas las fichas en un texto.	Revisión diferente material bibliográfico	Herramientas informáticas. Análisis crítico de la información y redacción de texto	Ficha 4: Marco Teórico
...			
1.3.1 Se seleccionó la muestra	Listado de docentes y estudiantes	Estrategia/método de selección de muestra	Muestra seleccionada
1.3.2 Se construyeron los instrumentos	Revisión diferente material bibliográfico sobre tipos de estudios/proyectos, instrumentos para la recolección de información	Herramientas informáticas y tecnológicas.	Instrumentos de recolección de información
1.3.2.1 Se aplicaron instrumentos	Instrumentos de recolección de información	Herramientas informáticas. Método/estrategia para la recolección de información	Instrumentos con información recolectada
1.3.2.2 Se realizaron tres talleres	Revisión diferente material bibliográfico	Herramientas informáticas. Método/estrategia para la	Plan de los talleres

		aplicación de talleres	
1.3.2.3 Se logró la autorización del consentimiento informado institución y participantes	Documento de Autorización de consentimiento informado para la institución y participantes	Dialogo con los participantes	Documento de Autorización de consentimiento informado para la institución y participantes firmados
...			
1.4.1 Se sistematizó la información	Instrumentos con información recolectada Información recolectada de los talleres (informe)	Herramientas informáticas y tecnológicas.	Información Sistematizada
1.4.2 Analizó la información y se redactó informe final.	Instrumentos con información recolectada Información recolectada de los talleres (informe) Información Sistematizada	Herramientas informáticas y tecnológicas.	Informe final
...			
1.5.1 Se redactó y compilo documento final.	Informe final Toda la documentación del Proyecto de desarrollo	Herramientas informáticas y tecnológicas.	Documento final
1.5.1.1 Se realizó la sustentación (Presentación ante jurados)	Informe final Toda la documentación del Proyecto de desarrollo	Herramientas informáticas y tecnológicas.	Presentación final

1.5.1.2 Se hicieron los ajustes finales y se entregó el documento final	Informe final Toda la documentación del Proyecto de desarrollo Retroalimentación de jurados y Tutor	Herramientas informáticas y tecnológicas.	Documento final
---	---	---	-----------------

1.9. Análisis detallado de los interesados



Integración de los stakeholders



Figura 3. Integración de los stakeholders

Tabla 4
Integración de los stakeholders

Stakeholder	Sus expectativas	Riesgo: ¿Qué pasa si son satisfechas sus expectativas?	Tipo de riesgo (legal, social, ambiental, financiero, mixto)	Nivel de urgencia	Plan de respuesta
Rector	Permitir la realización del proyecto en su institución	No permitir la realización del proyecto.	Académico	Alto	Presentar proyecto como un beneficio para la

		<p>Buscar una nueva institución para la realización del mismo.</p>			<p>institución y el Programa.</p> <p>Realizar posibles ajustes al proyecto recomendados por esta instancia.</p>
Jefe de Programa	<p>Permitir la realización del proyecto en el Programa Licenciatura en Inglés</p>	<p>No permitir la realización del proyecto.</p> <p>Buscar una nueva institución para la realización del mismo.</p>	Académico	Alto	<p>Presentar proyecto como un beneficio para la institución y el Programa.</p> <p>Realizar posibles ajustes al proyecto recomendados por esta instancia.</p>
Decano	<p>Permitir la realización del proyecto en el Programa Licenciatura en Inglés</p>	<p>No permitir la realización del proyecto.</p> <p>Buscar una nueva institución para la realización del mismo.</p>	Académico	Alto	<p>Presentar proyecto como un beneficio para la institución y el Programa.</p> <p>Realizar posibles ajustes al proyecto recomendados por esta instancia.</p>

Docentes, Estudiantes	Participar en el proyecto. Suministrar la información necesaria para el proyecto	Decidir no participar en el proyecto. No suministrar información necesaria para el proyecto. No cancelar o reprogramar las clases de los estudiantes.	Académico	Alto	Explicar sobre su vital importancia para el desarrollo del proyecto. Presentar proyecto como un beneficio para la institución y el Programa (Mayor calidad). Elegir una muestra diferente.
Secretarias	Proveer información que este a su alcance.	No estar en disposición de proveer información. Retrasar el óptimo desarrollo del proyecto.	Académico , administrativo	Medio	Explicar sobre la importancia de su colaboración y de la importancia de la información que ellas puedan facilitar para el desarrollo del proyecto
Biblioteca	Prestar material bibliográfico para el desarrollo del proyecto	No prestar material bibliográfico. No poseer material bibliográfico.	Académico	Medio	Buscar material bibliográfico en otras bibliotecas (virtuales)

Departamento de ayudas audiovisuales	Prestar salas y ayudas audiovisuales para el desarrollo del proyecto	No prestar salas ni material audiovisual.	Académico , administrativo	Bajo	Solicitar con bastante anterioridad las salas para el desarrollo del proyecto (talleres). Solicitar otros salones adecuados a otras dependencias para el desarrollo de talleres
Universidad Católica de Manizales Universidad de la Amazonia	Colaborar con el desarrollo de todo el proyecto	Obstaculizar el desarrollo del proyecto	Académico , Administrativo	Alto	Dialogar con las instancias competentes para que faciliten el desarrollo de todo el proyecto.

1.10. Matriz de riesgos

Tabla 4. Matriz de riesgos

Riesgo	Tipo de riesgo	Impacto	Disparador	Plan de respuesta
Recibir poco apoyo por parte de las directivas	Administrativo	Alto	Percibir poco interés en reuniones y conversaciones con la alta gerencia	Realizar una socialización de la propuesta, mostrando la importancia que tiene para la institución, el Programa Licenciatura en inglés

				y para la alta gerencia.
Recibir poco apoyo por parte docentes.	Académico	Alto	Percibir poco interés en reuniones, conversaciones, talleres, y jornadas de recolección de información con docentes	Realizar una socialización de la propuesta, mostrando la importancia que tiene para la institución, el Programa Licenciatura en inglés y para la alta gerencia.
Recibir poco apoyo por parte de secretarias	Administrativo	Medio	Percibir poco interés/negligencia de parte de las secretarias	Explicar sobre la importancia de su colaboración y de la importancia de la información que ellas puedan facilitar para el desarrollo del proyecto.
No tener disponibles las ayudas bibliográficas y audiovisuales.	Académica, logístico	Medio	No tener disponibles las ayudas bibliográficas y audiovisuales.	Buscar otras ayudas bibliográficas fuera de la institución. Buscar ayudas audiovisuales en otras dependencias.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

En la actualidad, nuestra sociedad está enfrentando un gran sinnúmero de cambios en todas las áreas del saber lo cual está influenciando de manera positiva y muchas veces negativa al ser humano. Una de las áreas que día a día experimenta cambios, es el área de la educación. En algunos países dichos cambios parecen tener un efecto positivo. Sin embargo, en muchos otros, incluyendo a Colombia, los cambios que se realizan o los modelos educativos implementados no arrojan los resultados esperados, es decir, el lograr una educación de calidad para todos los habitantes. Guichot-Reina (2015) expresa que:

Con frecuencia, estamos viviendo la proliferación de múltiples propuestas acerca del diseño de sistemas educativos o sobre estrategias de enseñanza-aprendizaje en el aula sin que se observe claramente la respuesta a una pregunta clave para cualquier educador: ¿por qué tipo de sociedad apostamos?, ¿qué modelo de persona es el que queremos formar? (p. 48)

A partir de lo anterior, se puede considerar que a través de los años siguen apareciendo diferentes modelos/sistemas educativos. Cada quien desea crear el mejor modelo para sobresalir y responder a los cambios que exige la sociedad, sin embargo son muy pocos los educadores o pedagogos que reflexionan sobre el tipo de sociedad y modelo de persona que se quiere formar. Cada sociedad, e incluso muchas veces cada institución educativa, aplica diferentes modelos educativos con una actitud individualista, pero los resultados no son los esperados como se dijo anteriormente. Es de considerar que nada bueno resulta de un ser y/o institución individualista. Por el contrario, se debe pensar en sociedad, en conjunto, en bienestar común y es aquí donde los líderes deben de tener claro qué tipo de líder quieren ser. Es aquí donde los gerentes educativos juegan un rol especial. El gerente educativo debe analizar las diferentes propuestas educativas y escoger aquellas que beneficien a toda la

comunidad, aquellas que respondan a los cambios de la sociedad y con la cual se forme un ser integral, dejando a un lado el interés particular de unos pocos. Así mismo, es deber del gerente educativo evaluar los modelos educativos implementados y analizar el impacto que diferentes factores como por ejemplo, el clima organizacional, tienen en el desarrollo de los demás miembros de la institución, en especial, en el desarrollo de capacidades de los miembros de su comunidad educativa, el cual es el tema que trató el presente proyecto. Por lo anterior se realizó una ampliación teórica, que permitió contar con el sustento en las categorías que aborda el proyecto, siendo estas *clima organizacional* y *desarrollo de capacidades*.

2.1. Clima Organizacional

García (2009) expresa que “cuando se estudia el clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización” (p. 45). Muchos autores han hablado sobre clima organizacional, lo han definido, pero como expresa García, no existe un único concepto sobre el mismo. Dentro de los conceptos dados sobre lo que es el clima organizacional están los siguientes: Forehand y Gilmer (como se citó en García, 2016) plantean el clima “como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 46). Por su parte, Davis (como se citó en Vásquez y Guadarrama, 2001) define el clima organizacional como “el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de alguna compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la compañía” (p. 117). Por otro lado, Katz y Kahn (como se citó en Vásquez y Guadarrama, 2001) expresan que “el clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo ejerce la autoridad dentro del sistema” (p. 117). Así mismo, Schneider, Ehrhart y Macey (como se citó en Zenteno y Durán,

2016) definen clima organizacional como “las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización (p. 121).” Por su lado, García (2009) lo define:

Como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones ente las personas y el ambiente físico (infraestructura y ambientes de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las relaciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p.48)

Siendo este último uno de los conceptos más importantes que se tuvo como referencia para los intereses del presente proyecto. Como se puede evidenciar, existen diversos conceptos sobre lo que es el clima organizacional y se pudieron haber presentado muchos más, sin embargo, lo fundamental para esta investigación era resaltar que el clima organizacional es un aspecto muy importante el cual ha merecido muchos estudios y aun merece seguir siendo estudiado ya que de éste depende muchas veces el éxito o fracaso de un producto o servicio, el de una institución o empresa e incluso, de este podría depender el desarrollo integral de una persona, como se demostró en el presente proyecto.

Además de las diferentes definiciones de clima organizacional, también se puede observar en la literatura que el clima organizacional ha sido investigado no solo de forma aislada sino también como factor estrechamente relacionado a otros factores, como por ejemplo, el liderazgo, relaciones interpersonales y al desempeño laboral. Ejemplos de estos trabajos son los desarrollados por: Zenteno-Hidalgo y Duran (2016); Selamat, Samsu y Kamalu (2013); Díaz, Peña y Castellanos (2013); Luengo y Valbuena (2013); Campos (2012); García (2009); Vásquez y Guadarrama (2001), entre otros. En todos y cada uno de estos estudios o artículos

se menciona el clima organizacional como un factor que afecta directa o indirectamente las instituciones en especial a aquellos que hacen parte de las mismas, las personas. Sin embargo, en la literatura revisada, no se pudo encontrar un estudio o artículo donde se haya indagado directamente sobre “El Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes” lo cual hizo del presente proyecto algo innovador y un tema de estudio pertinente.

2.1.1 Tipos de clima

Cuando se habla de clima organizacional, se debe tener en cuenta que existen diferentes teorías sobre el mismo. Torrecilla (s.f) expresa que muchas de estas teorías “...han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto” (p. 12). Algunas de estas teorías son las de Rensis Likert, de Litwin y Stinger y de Pritchard y Karasik. Sin embargo, para los intereses del presente proyecto, se tuvo en cuenta la teoría del educador y psicólogo estadounidense Rensis Likert. “Para Likert (1974), el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Contreras, 2004, p.28). Con base en lo anterior, se podría decir que el comportamiento de las personas en una institución y/o empresa está determinado por el clima organizacional dentro de esta, es decir, por la forma como los directivos y las estructuras de la organización impacten a los miembros de la organización. En otras palabras, dicho comportamiento se ve afectado por diferentes variables las cuales Rensis Likert (como se citó en Roa, 2004 y Contreras, 2004) las ha categorizado en los siguientes tipos; Variables causales, variables intermedias y variables finales:

Variables Causales: Estas son consideradas como variables independientes, las cuales están orientadas a establecer el sentido en el que una organización evoluciona y logra sus

resultados. Estas variables comprenden la estructura de la organización y su administración: Reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Variabes Intermedias: Miden el estado interno de una empresa o institución el cual se puede evidenciar en aspectos tales como: La motivación, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la efectividad de la comunicación y la toma de decisiones.

Variabes Finales: Estas variables son dependientes, surgen de la interacción de las variables causales e intermedias. Estas apuntan a establecer los resultados de la empresa y organización. Estas variables son: La productividad, las ganancias, las pérdidas. Constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Al interactuar o unirse estas variables, permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas. Cada uno de estos climas presenta unas subdivisiones.

2.1.1.1. Clima Autoritario

2.1.1.1.1. Clima Autoritario explotador. En este clima no existe confianza por parte de los directivos hacia sus empleados. En este ambiente se percibe miedo, castigo, amenazas, recompensas ocasionalmente y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Los empleados no toman decisiones ni tampoco definen objetivos sino que por el contrario, solo siguen instrucciones y directrices de la alta gerencia. En este sistema se debe seguir casi siempre un conducto regular y en dicho conducto la comunicación alta gerencia-empleados es casi nula.

2.1.1.1.2 Clima Autoritario paternalista. En este clima existe un poco de confianza entre la alta gerencia y el resto de empleados. Casi todas las decisiones las toma la alta gerencia pero en algunas ocasiones, niveles inferiores dentro de la empresa, de manera controlada, pueden tomar algunas de ellas. El castigo y la recompensa son métodos comunes utilizados en este tipo de clima para motivar a los empleados. También existen mecanismos de control, lo cuales pueden delegarse a niveles intermedios o inferiores. En este ambiente se

juega mucho con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo estos tienen la sensación de trabajar dentro de un clima estable y estructurado.

2.1.1.2. Clima Participativo

2.1.1.2.1. Clima consultivo. En este clima, la alta gerencia tiene confianza en sus empleados y crea un clima participativo. Así mismo, la mayoría de decisiones se toman en la cima pero se les permite a los empleados tomar decisiones más específicas en niveles inferiores. Las recompensas y castigos solo se utilizan esporádicamente. Se satisface la autoestima y prestigio de los empleados. En este tipo de clima, las responsabilidades en los diferentes niveles son elevadas pero así mismo, la confianza es alta.

2.1.1.2.2. Clima participativo. En este clima existe mucha confianza de parte de la alta gerencia con el resto de personal. Las decisiones se toman en cualquier nivel de la organización. Existe una verdadera comunicación de manera ascendente-descendente y vertical. La motivación de los empleados se da por su alta participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Este es un clima de confianza, de amistad, de compromiso por parte de todos los miembros de la institución con los objetivos a alcanzar y de buena comunicación.

Los tipos de clima propuestos por Likert son de gran importancia en el área del clima organizacional. Sin embargo, Likert no solo se conformó con mencionar los tipos de clima sino que define 8 dimensiones que según él componen el clima organizacional.

2.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones de acuerdo a Sandoval (2004), son aquellas características que pueden ser medidas en una empresa y que tienen una influencia en el comportamiento de los individuos. Las dimensiones propuestas por Likert (como se citó en García, 2009), las cuales se tuvieron en cuenta en el presente proyecto, fueron: “Los métodos de mando, las fuerzas de

motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento” (p.51). A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las dimensiones teniendo como base las descripciones realizadas por Roa (2004) y Sandoval (2004):

- 1. Los métodos de mando.** El modo en el que se usa el liderazgo con el objetivo de incidir en el personal de una institución.
- 2. Las fuerzas de motivación.** La gama de estrategias que se emplean para motivar al personal de una institución y satisfacer sus necesidades.
- 3. Los procesos de comunicación.** Son las diferentes clases de comunicación y la forma de ejecutarlas.
- 4. La influencia.** La importancia de la relación jefe-subalterno con el ánimo de fijar y alcanzar los objetivos de una empresa
- 5. La toma de decisiones.** La relevancia e importancia de la información con base en la cual se toman decisiones y se distribuyen funciones
- 6. La planificación.** La manera en que se organiza y se deciden las directrices y objetivos de una institución.
- 7. El control.** La puesta en práctica y la distribución del control entre los diferentes instancias de una institución
- 8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.** El rendimiento final deseado y el progreso y desarrollo final de la formación.

Como se puede observar, no solo existe la definición de clima organizacional, sino que también existe bastante literatura con la cual se puede escudriñar este tema a mayor profundidad. Al hacerlo, se pudo encontrar una gran riqueza en literatura sobre los diferentes tipos de clima organizacional y sobre las dimensiones del clima lo cual fue muy beneficioso para el desarrollo del presente proyecto.

2.2 La Comunicación

Cuando se habla del término comunicación éste parece ser muy simple o entendible, pero cuando analizamos el efecto y la importancia que este posee, se puede decir que la comunicación es algo tan complejo e importante que se convierte en motivo de investigación en diversos campos o disciplinas. Se puede decir que la comunicación es un proceso en el cual el ser humano vive inmerso, ya que a través de ella el hombre se forma como ser eminente de convivencia. La comunicación es indispensable en todas las áreas de nuestra vida. Teniendo en cuenta lo anterior se puede inferir que ésta es el pilar esencial en el ámbito social, académico, personal y empresarial. Así pues, para complementar dicha información podemos agregar lo expresado por Quiroga (2007) quién afirma que “La comunicación organizacional puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial” (p.10). La habilidad de comunicación fundamenta el progreso y el cambio en las personas, de ello depende que una empresa o institución sea sinónimo de transformación y éxito. La comunicación permite el desarrollo y progreso organizacional debido a que ésta es la herramienta fundamental para la transformación, pero también se puede decir que el éxito o fracaso de una empresa/ institución depende del personal que labora en ella, de acuerdo a lo anterior son las personas las que se ponen metas a lograr, son ellas las que de una u otra forma tienen el control para contribuir al manejo de los equipos de trabajo para el bienestar del mismo.

Además, cuando nos referimos al término comunicación éste no sólo se trata de brindar una información o transmitirla, la comunicación es también motivación. Lo anterior es apoyado por De La Cruz (s.f.) cuando expresa que “La comunicación efectiva produce actitudes más positivas, lo que se manifiesta en el nivel de motivación que exhibe el empleado en el desempeño de sus funciones, en la calidad del servicio o producto terminado...” (p.93). Por otra parte, también la podemos relacionar con la cooperación ya que

la comunicación forma parte de la ayuda indispensable para resolver cualquier conflicto que se pueda presentar, esta sirve como un mediador cuando sea necesario tomar una decisión. La cooperación facilita las labores ya que si hay cooperación podemos ver que hay un liderazgo y una organización, permitiendo de una u otra forma la unión y el progreso para desarrollar y llevar a cabo cualquier actividad o plan de trabajo.

Finalmente, es evidente que la comunicación como parte del clima organizacional de una institución/empresa es una herramienta de transformación, de liderazgo de ruta para alcanzar el éxito. La comunicación es indispensable en toda labor llámese académica, social o empresarial. Además podemos ver que Likert (como se citó en Cerrato, 2011) sostiene que 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, etc.” (p.37). Aparte de esto se puede agregar que en dicha percepción también influyen los procesos de comunicación. El clima organizacional es de mucha ayuda en una empresa/institución ya que con este se puede lograr lo expresado por Likert y además con un buen clima organizacional, cualquier objetivo a alcanzar se logrará fácilmente.

2.3. Desarrollo de Capacidades

El hombre en la actualidad vive los efectos de un mundo globalizado. Algunos encuentran ventajas en este mundo y otras desventajas. Aquellos que encuentran ventajas, han encontrado en la globalización la oportunidad para ensanchar sus riquezas, dominar y someter a muchas personas e incluso países. Dichas personas o países solo piensan en el bienestar individual dejando a un lado el bienestar común. Para estas personas, todo tiene un precio y no un valor como lo expresa Sampedro (como se citó en Guichot-Reina 2015).

Por otro lado están aquellos que tienen desventajas. Muchas de estas personas solo funcionan como instrumentos al servicio de un mundo materialista. Son aquellas personas

que poseen pocos o en algunos casos nada de recursos para poder sobrevivir. Son personas cuyo nivel educativo es mínimo, si lo tienen. A estas personas el sistema les roba las posibilidades y oportunidades de tener una vida diferente o como lo expresa Nussbaum (como se citó en Guichot-Reina 2015) “una vida decente.”

Si analizamos las dos caras de este mundo globalizado, nos podemos dar cuenta que en ambos casos el hombre no “es” realmente sino que es controlado por otros para explotar o ser explotado, para controlar o ser controlado. El hombre aparentemente es libre pero en realidad no lo es. El hombre ha caído en un círculo vicioso donde cree estar viviendo una vida verdaderamente significativa y en libertad sin embargo no lo está. Ante tal situación, existen personas que se preocupan por el bienestar del otro. Personas para quienes la libertad y el bienestar de todos los seres humanos es lo más importante. Personas que anhelan que al ser humano se le valore por lo que “es” mas no por lo que tiene o aparenta tener.

Una de estas personas es Martha Nussbaum, quien a través de su “Capability Approach” [Enfoque de las capacidades], propone “...un enfoque centrado en las capacidades humanas, es decir, en aquello que la gente es realmente capaz de hacer y de ser...” (Nussbaum, 2000, p.32). Un enfoque incluyente donde toda persona tenga la posibilidad de tener un verdadero desarrollo humano, donde al ser humano no se le mida en números sino en sus capacidades y lo que verdaderamente es o puede llegar a ser. Un enfoque donde la libertad y la justicia son esenciales y primordiales en la vida de las personas. Dicho enfoque surge con el ánimo de “...brindar el sustento filosófico para una visión de los principios constitucionales básicos que deben ser respetados e implementados por los gobiernos de todas las naciones como un mínimo requerido por el respeto a la dignidad humana.” (Nussbaum, 2000, p.32). También surge con la intención de cambiar la mentalidad que tienen los gobiernos en el mundo de que “...la calidad de vida de un país mejora sólo cuando se incrementa su producto interior bruto (PIB).” (Guichot-Reina, 2015, p.5). Es claro que el enfoque de Nussbaum ataca ese mundo

globalizado de hoy, ese mundo capitalista, materialista y egoísta en el cual se vive. Un mundo donde al ser humano no se lo trata “...como fin...” (Nussbaum, 2000, p. 33) sino “...como una mera herramienta para los fines de otros.” (Nussbaum, 2000, p. 33).

Otro autor que se interesa por el ser humano y su desarrollo es Amartya Sen. Dicho autor según Nussbaum (2000) “...ya había dado pasos pioneros para un enfoque basado en el funcionamiento y la capacidad.” (p.40). Según Nussbaum (2000) su “propia versión del enfoque proviene de un período de colaboración con Sen en el World Institute for Development Economics Research desde 1986...” (p.40). A diferencia de Nussbaum, Sen trata el tema de la capacidad desde el campo de la economía.

Así como estos autores, existen otros que aunque no hayan creado el enfoque de las capacidades, han hecho investigación y/o reflexionado sobre el tema y le han dado la importancia que el enfoque tiene para la humanidad y en algunas ocasiones lo han criticado pero siempre de manera constructiva. Algunos de estos autores son: (Colmenarejo, R. 2016; Guichot-Reina, V. 2015; Del Rio, R. 2014; Parellada, R. 2008; y Gough, I. 2007).

Como se puede evidenciar, existen y aparecerán muchos autores que tratan y tratarán el tema del desarrollo o creación de capacidades en los seres humanos. Sin embargo, como se mencionó en el presente capítulo, en la literatura revisada, no se evidenció un estudio o artículo donde se haya indagado o estudiado el tema de las capacidades en el ámbito educativo a profundidad, ni tampoco se encontró literatura en cuanto al Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes, lo cual hace este proyecto relevante.

2.3.1 Tipos de capacidades

Hasta el momento se ha mencionado y explicado el “capability Approach” [Enfoque de las capacidades] de Martha Nussbaum. Sin embargo, para los intereses del presente proyecto, es

de suma importancia presentarlas y describir cada una de ellas. La siguiente es la lista de capacidades centrales propuesta por Nussbaum (como se citó en Colmenarejo 2016).

“**1) Vida.** Poder vivir hasta el término de una vida humana de duración normal; no morir de forma prematura o antes de que la propia vida se vea tan reducida que no merezca la pena vivirla.

2) Salud física. Poder mantener una buena salud, incluida la salud reproductiva; disponer una alimentación adecuada, disponer de un lugar adecuado para vivir.

3) Integridad física. Poder desplazarse libremente de un lugar a otro; estar protegidos de los ataques violentos, incluidas las agresiones sexuales y la violencia doméstica; disponer de oportunidades para la satisfacción sexual y para la elección en cuestiones reproductivas.

4) Sentidos, imaginación y pensamiento. Poder utilizar los sentidos, la imaginación, el pensamiento y el razonamiento, y hacerlo de un modo ‘verdaderamente humano’, un modo formado y cultivado por una educación adecuada que incluya, aunque ni mucho menos esté limitada, a la alfabetización y la formación matemática y científica básica; poder usar la imaginación y el pensamiento para la experimentación y la producción de obras y actos religiosos, literarios, musicales o de índole parecida, según la propia elección; poder usar la propia mente en condiciones protegidas por las garantías de la libertad de expresión política y artística, y por la libertad de práctica religiosa; poder disfrutar de experiencias placenteras y evitar el dolor no beneficioso.

5) Emociones. Poder sentir apego por cosas y personas externas a nosotras y nosotros mismos; poder amar a quienes nos aman y se preocupan por nosotros, y sentir duelo por su ausencia; en general, poder amar, apenarse, sentir añoranza, gratitud e indignación justificada. Que no se malogre nuestro desarrollo emocional por culpa del miedo y la ansiedad. Defender esta capacidad significa defender, a su vez, ciertas formas de asociación humana que pueden demostrarse cruciales en el desarrollo de aquella.

6) Razón práctica. Poder formarse una concepción del bien y reflexionar críticamente acerca de la planificación de la propia vida; esta capacidad entraña la protección de la libertad de conciencia y de observancia religiosa.

7) Afiliación. a) Poder vivir con y para los demás, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos, participar en formas diversas de interacción social, ser capaces de imaginar la situación de otro u otra; proteger esta capacidad implica salvaguardar las instituciones que constituyen y nutren tales formas de afiliación, así como proteger la libertad de reunión y de expresión política; b) disponer de las bases sociales necesarias para que no sintamos humillación y sí respeto por nosotros mismos; que se nos trate como seres dignos de igual valía que los demás; esto supone introducir disposiciones que combatan la discriminación por razón de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión u origen nacional.

8) Otras especies. Poder vivir una relación próxima y respetuosa con los animales, las plantas y el mundo natural.

9) Juego. Poder reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas.

10) Control sobre el propio entorno. a) Político. Poder participar de forma efectiva en las decisiones políticas que gobiernan nuestra vida; tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y de asociación; b) Material. Poder poseer propiedades, tanto muebles como inmuebles, y ostentar derechos de propiedad en igualdad de condiciones con las demás personas; tener derecho a buscar trabajo en un plano de igualdad con los demás; estar protegidos legalmente frente a registros y detenciones que no cuenten con la debida autorización judicial. En el entorno laboral, ser capaces de trabajar como seres humanos, ejerciendo la razón práctica y manteniendo relaciones valiosas y positivas de reconocimiento mutuo con otras trabajadoras y trabajadores” (p.129-130)

Estas capacidades centrales según Nussbaum (2000) “... no son solamente de orden instrumental para propósitos ulteriores: se considera que tienen valor en sí mismas, haciendo

plenamente humana la vida que las incluye. Pero se considera también que tienen un papel particularmente generalizado y central en todo lo demás que la gente planea y hace.” (P. 116).

Considero que Nussbaum tiene toda la razón al expresar que un ser humano que desarrolle las capacidades logrará una plenitud humana en su vida. Al igual que Nussbaum, también considero que todos los seres humanos deben desarrollar estas capacidades al mayor nivel posible en cualquier ámbito en el que se encuentren. Para los intereses del presente proyecto, se consideraron dichas capacidades en el ámbito educativo. En todas las instituciones educativas se debe velar por que estas capacidades se desarrollen de la mejor manera en cada uno de los miembros de las instituciones. Para lograr lo anterior, el gerente educativo juega un papel muy importante. El gerente es quien debe velar porque estas capacidades se desarrollen a toda costa, el gerente educativo debe entender que desarrollando capacidades en las personas, el clima organizacional de las empresas y o instituciones mejorará y por ende los resultados de estas. De igual forma, el gerente educativo debe tener claro que más que lograr resultados numéricos con el desarrollo de las capacidades, lo que realmente este “...enfoco persigue es una sociedad en la que cada una de las personas sea tratada como digna de atención, y en la cual cada una haya sido puesta en condiciones de vivir realmente en forma humana.” (Nussbaum, 2000, p.115)

CAPITULO III

3. Metodología

3.1. Tipo de estudio

El presente proyecto tuvo como objetivo principal determinar el Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes del Programa Licenciatura en Inglés de la Universidad de la Amazonía. Para alcanzar dicho objetivo, se propuso realizar este estudio de tipo descriptivo-correlacional. De acuerdo a De Canales, Alvarado y Pineda (1994) los estudios descriptivos:

... están dirigidos a determinar "cómo es" o "cómo está" la situación de las variables que se estudian en una población. La presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno (prevalencia o incidencia), y en quiénes, dónde y cuándo se está presentando determinado fenómeno (p. 82).

La definición dada por Canales, Alvarado y Pineda (1994) define claramente el propósito de los estudios descriptivos, y dicho propósito fue congruente con lo que se quería alcanzar con este proyecto; establecer como era el clima organizacional del PLI y así mismo prescribir el tipo de capacidades que se estaban desarrollando en los participantes del proyecto. Este estudio también es correlacional debido a que con este tipo de estudios se puede "...conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular." (Sampieri, Fernandez-Collado y Baptista, 2006, p. 105). En el caso de este proyecto la relación fue; Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades.

3.2. Participantes

Los participantes de este proyecto fueron 14 en total. Todos los participantes eran docentes de la Licenciatura en Inglés en la Universidad de la Amazonia. 2 de los docentes eran de planta y 12 eran ocasionales tiempo completo. La jefe del programa Licenciatura en

Inglés fue tomada en cuenta para los talleres pero no se le hizo encuesta. Del total de participantes 6 eran mujeres y 8 eran hombres. Sus edades oscilaban entre los 23-66 años. Estos participantes fueron escogidos por llevar más de 6 meses laborando en el programa. Los participantes fueron escogidos luego de obtener el consentimiento escrito por parte del rector de la institución para desarrollar el proyecto de desarrollo.

3.3. Instrumentos para la Recolección de Información

El presente proyecto como se dijo anteriormente fue descriptivo-correlacional, por tal razón se consideró que los instrumentos más efectivos para la recolección de información de acuerdo al tipo de estudio eran las encuestas y la entrevista de grupo.

La encuesta fue el instrumento primario en este proyecto. Para su elaboración, se tuvo en cuenta el cuestionario tipo Likert elaborado por Roa (2004). Roa (2004) lo elaboró basándose en el instrumento de Rensis Likert (1968). Sin embargo, dicho cuestionario fue adaptado teniendo en cuenta las necesidades del actual proyecto. Luego de su adaptación, se pasó a revisión al profesor director del proyecto para recibir su retroalimentación y hacer los cambios pertinentes. El Instrumento constó de 38 ítems (Ver anexo 1). Con dicho cuestionario se exploró el estado del clima organizacional de la institución para poder determinar el tipo de clima organizacional que ésta poseía. De igual forma, muchos de los ítems brindaron la información necesaria para determinar cómo el clima organizacional de la institución estaba influyendo en el desarrollo de capacidades en los docentes.

La entrevista de grupo fue el segundo instrumento de recolección de información. Dichas entrevistas se realizaron en el 2do y 3er taller con los docentes como parte de la implementación del proyecto. La estructura de estas entrevistas estuvo basada en los datos que arrojaron el cuestionario y el efecto de la intervención.

3.4. Variables de estudio

Las variables a indagar fueron: El Clima Organizacional y el Desarrollo de Capacidades.

3.5. Procesamiento y análisis de datos

Se aprovecharon herramientas como Word, Excel y otras herramientas informáticas para el procesamiento y análisis de la información. Se elaboraron gráficos estadísticos que reflejaron la información de la encuesta y se hizo su análisis. En cuanto a las entrevistas grupales, se transcribieron y se categorizó la información transcrita. Una vez categorizada la información, se analizó y usó de acuerdo a su pertinencia. Para el análisis de datos, también se hizo la lectura de teoría que contribuyera para la realización de un mejor análisis.

3.6. Diseño del Proyecto

Los participantes de este proyecto fueron los docentes de planta y ocasionales tiempo completo del Programa Licenciatura en Inglés de la Universidad de la Amazonia y el jefe de programa. Para llevar a cabo dicho proyecto, primero fue necesario la aprobación del mismo por parte del docente director del proyecto de la Universidad Católica de Manizales. Seguido a esto, se llevó por escrito al rector de la Universidad de la Amazonia el permiso y la propuesta del proyecto para que fueran considerados y finalmente, si así lo disponía el rector, permitiera realizar el proyecto en dicha institución. Una vez obtenido el permiso, se eligieron los docentes que llevaban más de 6 meses laborando en la institución quienes finalmente fueron la muestra del proyecto. Una vez seleccionados, se los citó a un primer taller donde se les presentó el proyecto, se les informó que ya se había obtenido el permiso, se les aplicó la encuesta mencionada en los instrumentos y finalmente se les dijo que una vez analizados los datos de la encuesta, se procedería a hacer la intervención en un segundo taller basado en estos resultados.

En el segundo taller se hizo una parte de la intervención y el resto de la intervención debía de realizarse de manera autónoma entre los propios docentes y el jefe de programa en las dos semanas siguientes. Una vez terminada la intervención, se procedió a realizar un tercer taller. En este taller, se hizo una entrevista de grupo para conocer las percepciones y opiniones de

los docentes de la intervención y del proyecto en general. Finalmente se les dio las gracias por participar en el proyecto y se los motivo a seguir contribuyendo en el desarrollo de un clima organizacional sano con el cual pudieran desarrollar más sus capacidades.

Una vez aplicados todos los talleres, se realizó el análisis final de toda la información recolectada y se redactó el informe final.

CAPITULO IV

4. Análisis de resultados

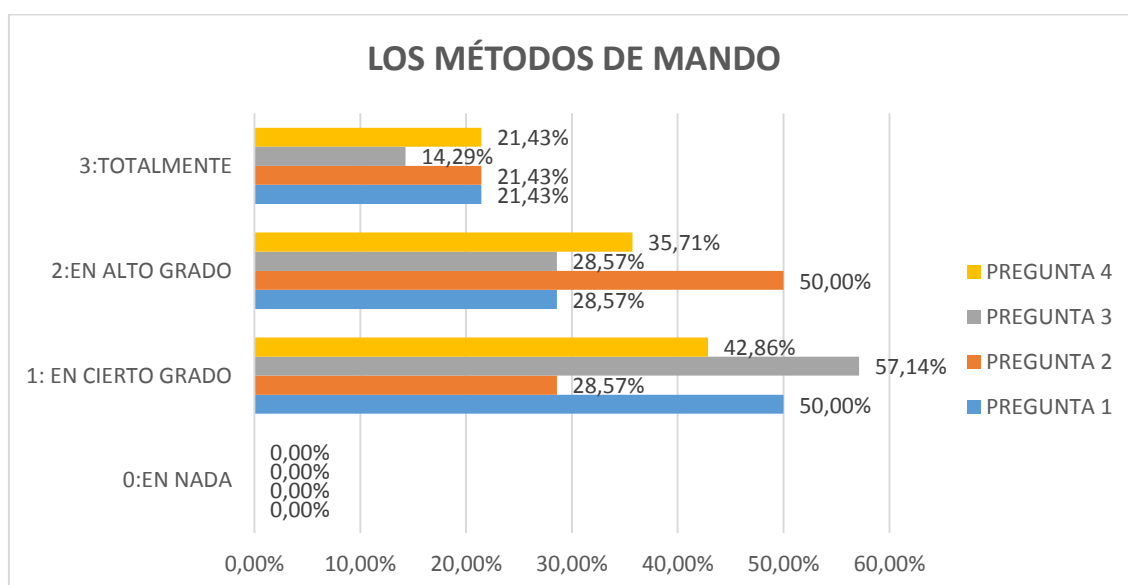
Una vez se realizó el primer taller donde se presentó y socializó el proyecto, se aclararon dudas sobre el mismo y se aplicó la encuesta cuyas variables no solo determinarían el tipo de Clima Organizacional del PLI sino que también determinarían las capacidades que se estaban desarrollando en los docentes del PLI, se procedió a realizar el análisis global estadístico cualitativo–cuantitativo de los datos recopilados teniendo en cuenta cada una de las dimensiones que componen el clima organizacional ya que estas nos arrojarían la información sobre el tipo de clima organizacional. Para analizar cada una de las dimensiones, se tuvo como referencia cada una de las categorías, que de acuerdo a Roa (2004) componen cada una de las dimensiones. Las categorías de cada una de las dimensiones se pueden ver en el (anexo 3). Así mismo, teniendo en cuenta cada una de las 10 capacidades propuestas por Martha Nussbaum, se seleccionaron las variables que se podían relacionar con el desarrollo de cada una de las capacidades encontrando que las variables solo podían proveer información de 5 de las capacidades ver (anexo 4). A continuación se presenta dicho análisis, primero de las generalidades de los participantes y luego un análisis cualitativo y cuantitativo global de las dimensiones para finalmente concluir con el tipo de Clima Organizacional que posee el PLI. Luego se presenta el análisis concerniente al grado de desarrollo de las capacidades de los docentes del PLI con base en la información suministrada por los docentes en algunas de las variables. Una vez terminado dicho análisis, se presenta el plan de acción que se llevó a cabo para mejorar el Clima Organizacional del PLI, especialmente en la dimensión de los procesos de comunicación con su respectivo análisis. Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

4.1. Generalidades de los Participantes.

En la información recolectada se observó claramente que de los docentes encuestados, 12 de ellos equivalente al 85.7% eran Docentes Ocasional Tiempo y 2 de ellos equivalentes al 14.3% eran Docentes de Planta. De los 14 docentes 6 eran mujeres equivalentes al 42.9% y 8 eran hombres equivalente al 57.1% del total de participantes. Sus edades oscilaban entre los 23 y 66 años.

4.2. Análisis Global de Dimensiones

4.2.1. Métodos de Mando



En esta gráfica, se muestran los resultados de las preguntas 1-4 de la encuesta. Las preguntas que se hicieron a los docentes fueron:

1. Los profesores tienen confianza en su jefe inmediato
2. El jefe inmediato tiene confianza en sus profesores
3. Los profesores se sienten libres para discutir con sus jefes asuntos importantes relacionados con el trabajo.
4. El jefe inmediato toma en cuenta las ideas de los profesores

4.2.1.1. Análisis cuantitativo

En el gráfico se refleja que la mitad de los docentes equivalente a un 50% tiene confianza en su jefe inmediato *en cierto grado*. Un 28.57% tiene confianza en alto grado y finalmente

un 21.43% tiene total confianza su jefe inmediato.

El grafico también muestra que la mitad de los docentes equivalente a un 50% considera que su jefe tiene confianza en ellos en alto grado. Un 28.57% considera que su jefe tiene confianza en ellos en cierto grado y un 21.43% considera que su jefe tiene confianza en ellos totalmente.

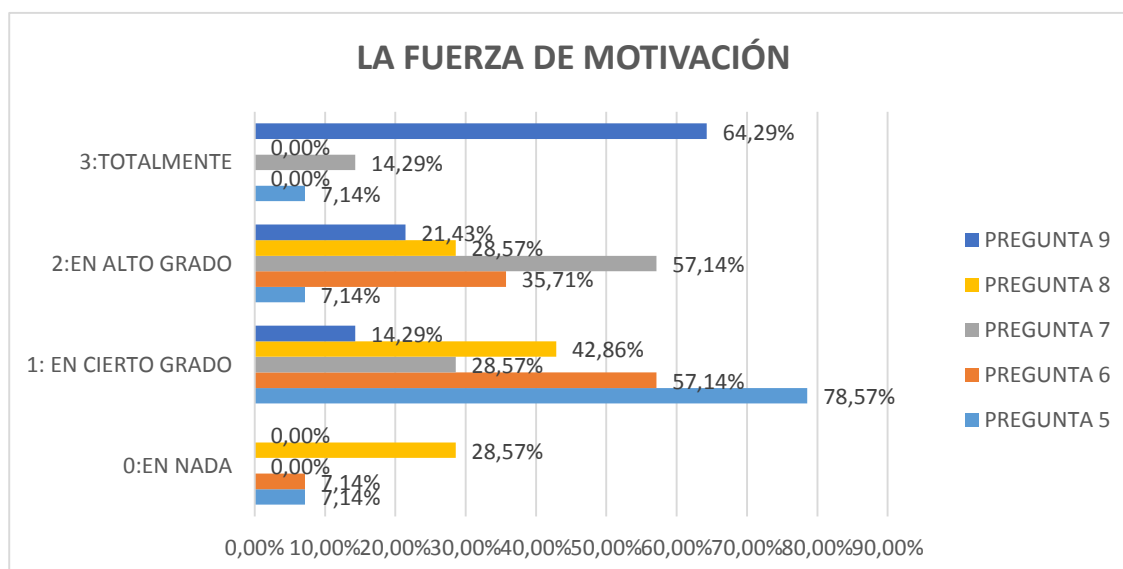
En el grafico se evidencia que la mayoría de los docentes equivalente a un 57.14% se sienten libres para discutir con sus jefes asuntos importantes relacionados con el trabajo en cierto grado. Un 28.57% considera que se sienten libres en alto grado y tan solo un 14.29% de los docentes se sienten libres totalmente.

Finalmente, el grafico refleja que el 42.86% de los docentes considera que su jefe toma en cuenta sus ideas en cierto grado. Un 35.71% considera que sus ideas son tomadas en cuenta en alto grado y finalmente un 21.43% considera que sus ideas son tomadas en cuenta totalmente.

4.2.1.2. Análisis cualitativo

Las variables muestran que existe una baja confianza de los profesores en su jefe pero el jefe tiene una alta confianza en los docentes. Así mismo, se evidencia que los docentes perciben un grado de libertad bajo para discutir con sus jefes asuntos importantes relacionados con el trabajo. Finalmente, se evidencia una baja consideración, es decir que el jefe inmediato toma en cuenta las ideas de los profesores en cierto grado.

4.2.2. Las Fuerzas de Motivación



En esta gráfica, se muestran los resultados de las preguntas 5-9 de la encuesta. Las preguntas que se hicieron fueron:

5. Se estimula a los profesores dependiendo de lo bien que desempeñan sus labores
6. Los estímulos económicos que la institución/programa ofrece ayudan a mejorar el rendimiento.
7. Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se realiza el trabajo satisfacen las expectativas de los docentes
8. Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen con los objetivos y metas del programa
9. Los docentes se sienten identificados con el programa

4.2.2.1. Análisis cuantitativo

En el grafico se refleja que el 78.57% de los docentes considera que el PLI estimula a los docentes dependiendo de lo bien que desempeñan sus labores en *cierto grado*. El resto de docentes, distribuido en tres partes iguales equivalente a un 7.14% cada parte, considera que se estimula en nada, alto grado y totalmente respectivamente a los docentes dependiendo de lo bien que desempeñan sus labores.

En cuanto a los estímulos económicos que la institución/programa ofrece para ayudar a mejorar el rendimiento, un 57.14% de docentes considera que estos estímulos ayudan en cierto grado. Un 35.71 considera que ayudan en alto grado y un 7.14% considera que estos estímulos no ayudan a mejorar el rendimiento en nada.

El grafico refleja que el 57.14% de los docentes consideran que las condiciones físicas y ambientales en las cuales realizan su trabajo, satisfacen sus expectativas en alto grado. Un 28.57% consideran que las satisface en cierto grado y un 14.29% consideran que las satisface totalmente.

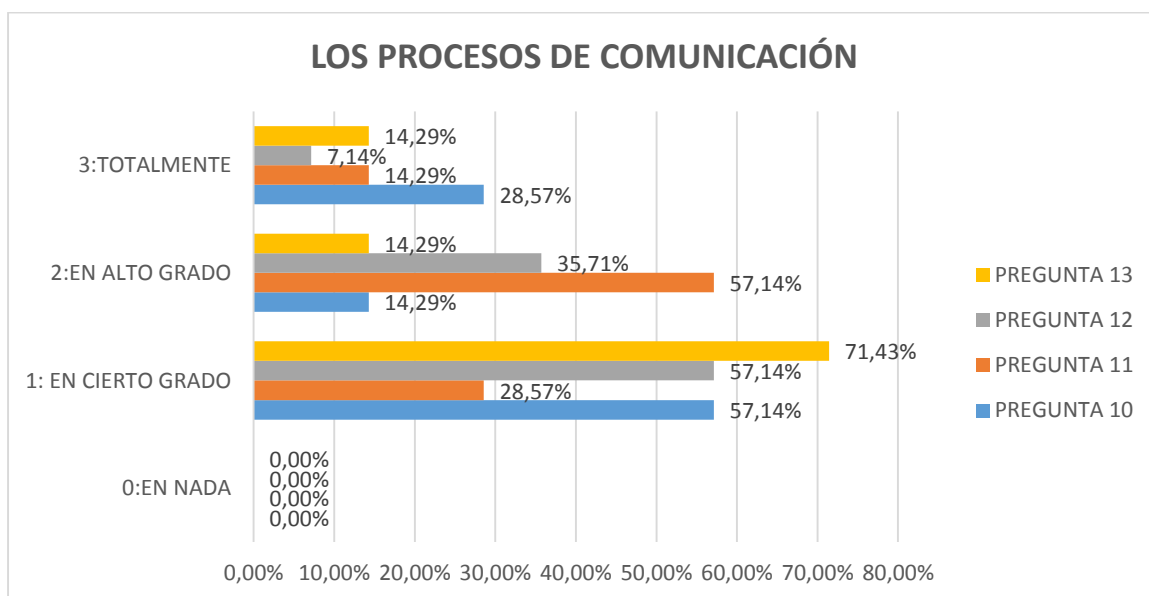
El grafico también refleja que el 42.86% de los docentes considera que se utilizan las amenazas y castigos en cierto grado cuando no se cumplen los objetivos y metas del programa. Un 28.57% considera que se utilizan en alto grado y final mente un 28.57 % expresan que no se utilizan las amenazas y castigos.

Finalmente, el grafico refleja que un 64.29% de los docentes se siente identificado con el programa totalmente. Un 21.43% se siente identificado en alto grado y un 14.29% de los docentes se siente identificado con el programa en cierto grado.

4.2.2.2. Análisis cualitativo

Las variables muestran que los estímulos para aquellos docentes que realizan bien su trabajo se da en cierto grado. Así mismo, otra de las variables muestra que las amenazas y castigos se utilizan en cierto grado cuando no se cumplen los objetivos y metas. Sin embargo, una de las variables refleja que los docentes se sienten satisfechos con las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo en alto grado. Finalmente, otra de las variables refleja que muchos de los docentes se sienten identificados con el PLI totalmente

4.2.3. Los Procesos de Comunicación



En esta gráfica, se muestran los resultados de las preguntas 10-13 de la encuesta. Las preguntas que se hicieron fueron:

10. Son escuchadas las quejas y se permite expresarlas libremente

11. La comunicación entre todos los miembros del programa es libre y espontánea

12. Los jefes le comunican a los docentes suficiente información para desempeñar mejor su trabajo

13. La información que se dirige de los docentes al jefe, es tomada en cuenta

4.2.3.1. Análisis cuantitativo

En el gráfico se refleja que un 57.14% de docentes considera que en cierto grado sus quejas son escuchadas y se les permite expresarlas libremente. Un 28.57% considera que sus quejas son escuchadas y pueden expresarlas libremente, totalmente. Finalmente un 14.29% expresa que esta variable se cumple en alto grado.

Cuando se le pregunta a los docentes por el grado en el que la comunicación entre todos los miembros del programa es libre y espontánea, el 57.14 % expresa que esto se da en alto grado. El 28.57% expresa que esto se da en cierto grado y finalmente el 14.29% expresa que esto se da totalmente.

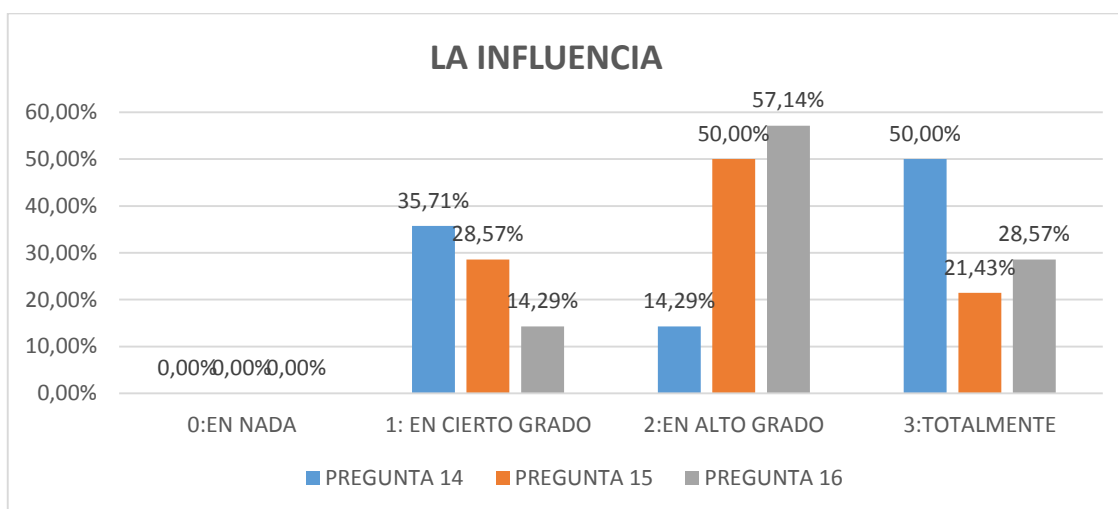
El gráfico también refleja que un 57.14% de los docentes expresa que los jefes les comunican suficiente información para desempeñar mejor su trabajo en cierto grado. Un 35.71% expresan que los jefes lo hacen en algo grado y finalmente un 7.14% consideran que los jefes lo hacen totalmente.

Finalmente el gráfico refleja que un 71.43% de los docentes expresa que la información que se dirige de los docentes al jefe es tomada en cuenta en cierto grado. Un 14.29% considera que esta información es tomada en cuenta en alto grado. De igual forma un 14.29% considera que esta información es tomada en cuenta totalmente.

4.2.3.2. Análisis cualitativo

Las variables muestran que las quejas de los docentes son escuchadas en cierto grado lo cual parece significar que el estilo de la comunicación es un poco cerrada. Así mismo, La comunicación entre los miembros del PLI es libre y espontánea en alto grado, lo que significa que este tipo de comunicación se da en una dirección horizontal de forma libre y espontánea. Otra de las variables muestra que la información que se comunica de parte de los jefes a los docentes para desempeñar su trabajo se da en cierto grado. Lo anterior parece significar que dicha información no es suficiente. Finalmente, la última variable muestra que la información que se dirige de los docentes al jefe es tomada en cuenta muy poco puesto que para los docentes esto se da en cierto grado.

4.2.4. La Influencia



En esta gráfica, se muestran los resultados de las preguntas 14-16 de la encuesta. Las preguntas que se hicieron fueron:

14. Los docentes pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de su programa

15. Existe dialogo entre docentes y jefe de programa para fijar y alcanzar los objetivos y metas

16. Para lograr los objetivos y metas del programa, los docentes del programa cooperan entre si

4.2.4.1. Análisis cuantitativo

En el grafico se refleja que un 50.00% de los docentes considera que pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de sus programa totalmente. Un 35.71% consideran que pueden influir en cierto grado y un 14.29% lo pueden hacer en alto grado.

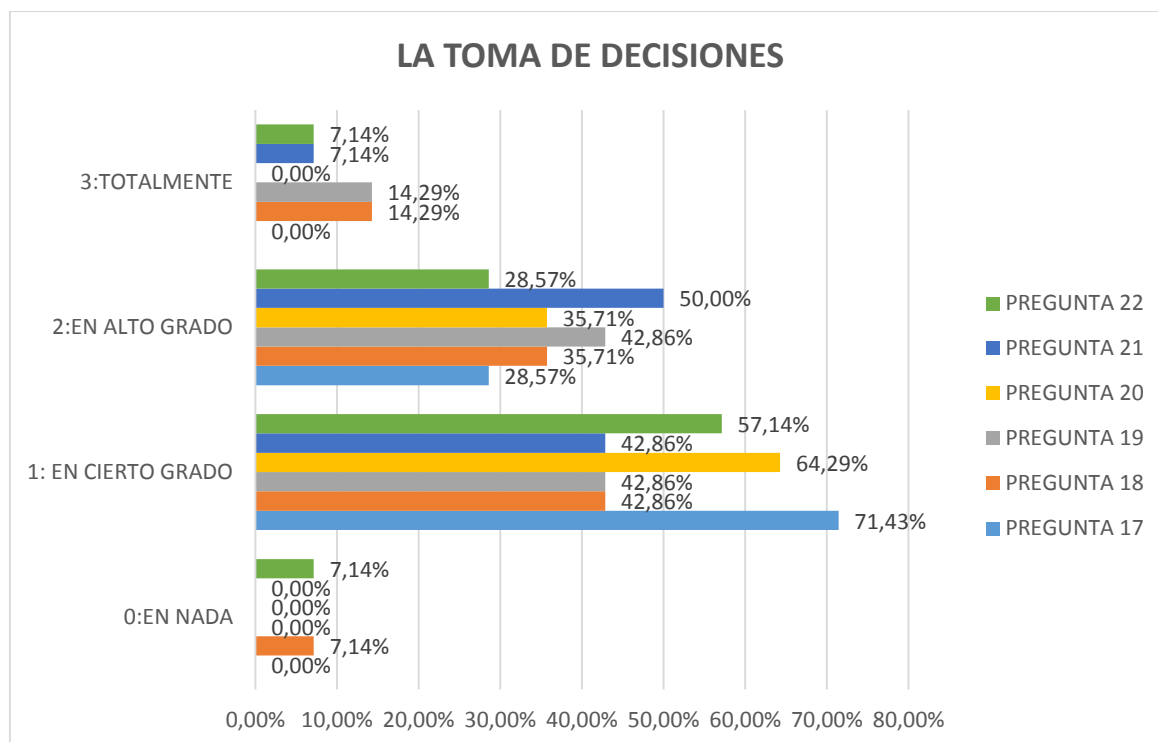
En cuanto al dialogo existente entre docentes y jefe de programa para fijar y alcanzar los objetivos y metas, el grafico refleja que un 50% de los docentes expresa que este dialogo existe en alto grado. Un 28.57% considera que existe en cierto grado y finalmente un 21.43% considera que existe un dialogo total.

Finalmente, en el grafico se muestra que la cooperación entre los miembros de la licenciatura para lograr los objetivos y metas del programa se da en alto grado con un 57.14%. Un 28.57% expresa que esta cooperación se da totalmente y un 14.29% expresa que se da en cierto grado.

4.2.4.2. Análisis cualitativo

Para lograr los objetivos y metas del programa, los docentes del programa cooperan entre sí. Las variables muestran que los docentes pueden influir en los objetivos, métodos y actividades del programa en alto grado y algunos opinan que lo pueden hacer totalmente. Lo anterior significa que existe un elevado nivel de influencia en los objetivos, métodos y actividades del programa. Las dos variables siguientes muestran que existe amistad, dialogo, cooperación y colaboración entre jefes y docentes y entre docentes para alcanzar objetivos y metas en algo grado.

4.2.5. La Toma de Decisiones



En esta gráfica, se muestran los resultados de las preguntas 17-22 de la encuesta. Las preguntas que se hicieron fueron:

17. La solución de los problemas se realiza consultando a todos los miembros del programa

18. El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de los problemas

19. La toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo

20. Los conocimientos de todos los docentes del programa son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones

21. El conocimiento de los que están más cerca de los problemas es tomando en cuenta para la solución

22. La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe.

4.2.5.1. Análisis cuantitativo

En el gráfico se refleja que el 71.43% de los docentes expresa que la solución de problemas se realiza consultando a todos los miembros del programa en cierto grado. Un 28.57% expresa que los miembros del programa son consultados en alto grado.

En cuanto a la influencia del nivel jerárquico en la toma de decisiones y la solución de problemas, el 42.86% de los docentes expresa que lo hacen en cierto grado. Un 35.71% expresa que lo hacen en alto grado. De igual forma, un 14.29% expresa que la influencia es total. Finalmente un 7.14% expresa que no existe nada de influencia.

En la gráfica también se refleja que un 42.86% de los docentes expresa que la toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo en alto grado. El mismo porcentaje expresa que este favorecimiento se da en cierto grado. Finalmente, un 14.29% de docentes expresa que existe un total favorecimiento al trabajo en equipo.

En la gráfica se refleja que un 64.29% de los docentes expresa que sus conocimientos son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones en cierto grado y un 35.71% expresan que sus conocimientos son tomados en cuenta en alto grado.

En la gráfica también se evidencia que un 50% de los profesores expresa que en alto grado el conocimiento de aquellos que están más cerca de los problemas es tomado en cuenta para la solución de los mismos. Un 42.86% expresa que el conocimiento de aquellos que están cerca es tomado en cuenta en cierto grado. Finalmente, un 7.14% expresan que el conocimiento de los que están cerca es tomado en cuenta totalmente.

Finalmente, en el grafico se refleja que un 57.14% de los docentes percibe que la toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe en cierto modo. Un 28.57 percibe que son prácticas en alto grado únicas y exclusivas del jefe. Un 7.14% percibe que son prácticas totalmente únicas y exclusivas del jefe. Por último, un 7.14% expresan que las practicas no son en nada únicas y exclusivas del jefe.

4.2.5.2. Análisis cualitativo

Las variables muestran que los docentes consideran que la solución de problemas se realiza consultando a todos los miembros del programa en cierto grado.

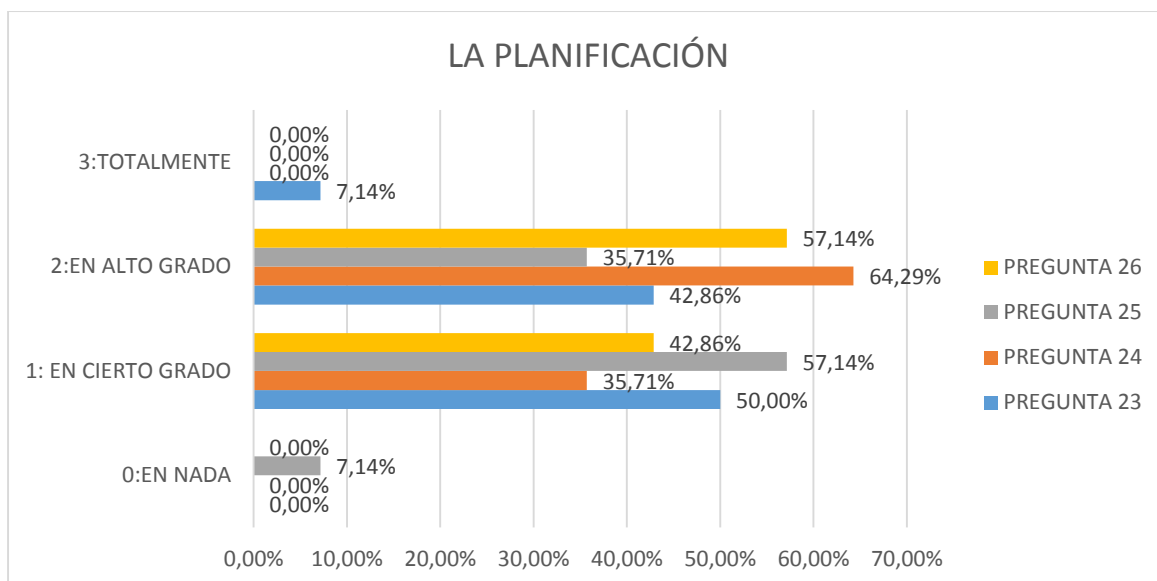
En cuanto a la influencia del nivel jerárquico en la toma de decisiones y la solución de problemas, los docentes creen que esta influencia se da en cierto grado aunque otra mayoría expresa que se da en alto grado y totalmente. Existe una minoría que cree que dicha influencia no existe. En esta variable se puede observar que la mitad de docentes consideran que la influencia del nivel jerárquico se da en cierto grado o no existe. La otra mitad de docentes considera que dicha influencia se da en alto grado y totalmente.

Otra de las variables muestra que los docentes expresan que la toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo en alto grado. Sin embargo existe el mismo número de docentes que considera que el favorecimiento del trabajo en equipo se da en cierto grado. Finalmente un número mayor de docentes expresan que dicho favorecimiento se da totalmente dando como resultado que el favorecimiento es más positivo que negativo. En cuanto a la consideración de los conocimientos de los docentes para la solución de problemas y toma de decisiones, estos se tienen en cuenta en cierto grado.

La variable sobre la consideración de los conocimientos para la solución de problemas de aquellos que están más cerca a estos arroja que la mitad de docentes consideran que se tienen en cuenta sus conocimientos en alto grado. De igual forma existe otro grupo menor de docentes que cree que dicha consideración se da totalmente y finalmente un grupo de menos de la mitad de los docentes considera que se da en cierto grado. Podría concluirse en esta variable que la consideración de los conocimientos de aquellos que están más cerca de los problemas es más positivo que negativo.

Finalmente, la última variable de esta dimensión arroja que más de la mitad de los docentes consideran que la toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe en cierto grado.

4.2.6. La Planificación



En esta gráfica, se muestran los resultados de las preguntas 23-26 de la encuesta. Las preguntas que se hicieron fueron:

23. Los objetivos y metas planeadas son ampliamente aceptadas por todos los docentes del programa

24. Los objetivos y metas se establecen en la alta gerencia y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas

25. Los docentes participan en la planificación de los objetivos y metas laborales

26. Se le permite a usted participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción

4.2.6.1. Análisis cuantitativo

En la gráfica se muestra que el 50% de los docentes expresa que aceptan los objetivos y metas planeadas en cierto grado. Un 42.86% acepta los objetivos en alto grado y un 7.14% los aceptan totalmente.

En la siguiente variable se evidencia que el 64.29% de los docentes expresa que los objetivos y metas se comunican hacia abajo en forma de ordenes en alto grado y un 35.71% expresa que se comunican en forma de órdenes para ser acatadas en cierto grado.

La gráfica también evidencia que el 57.14% de los docentes expresa que participan en la

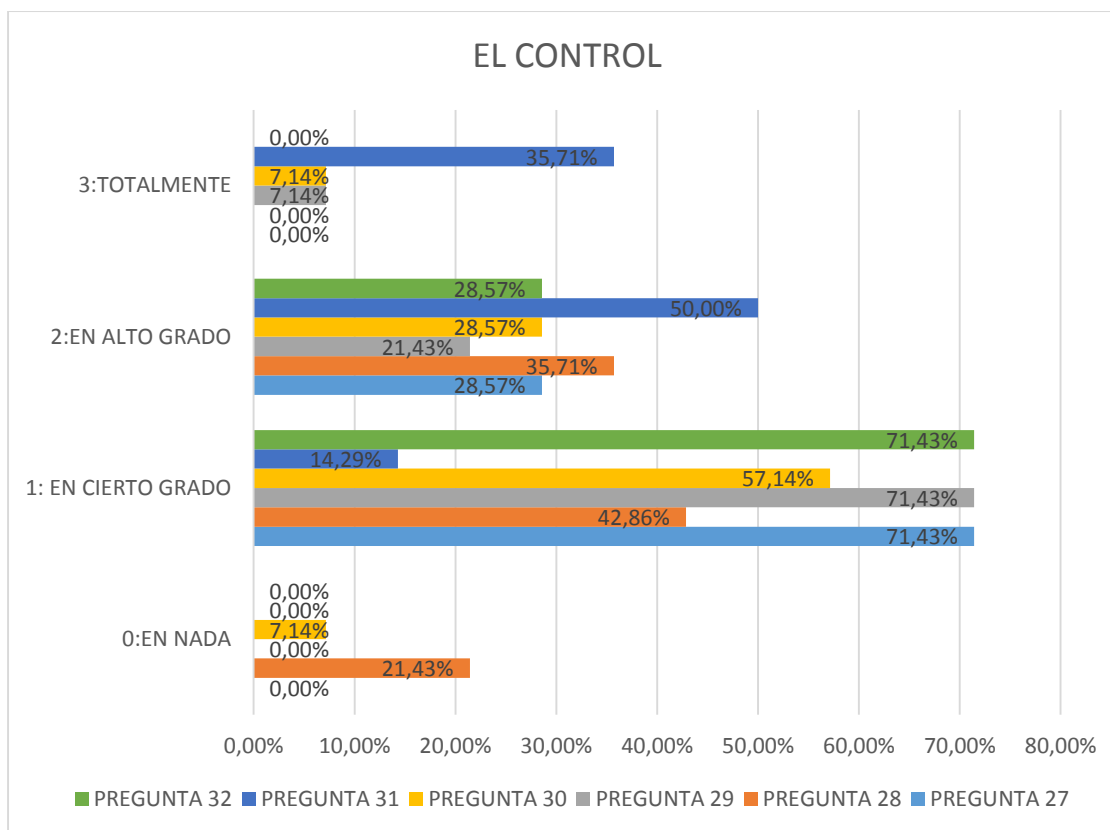
planificación de los objetivos y metas laborales en cierto grado. Un 35.71% de docentes expresa que participan en alto grado y un 7.14% expresa que no participan.

Finalmente, en la gráfica se observa que un 57.14% de los docentes expresa que se les permite participar y ofrecer sus experiencias y conocimientos para establecer estrategias y directrices de acción en alto grado. Un 42.86% expresa que se les permite en cierto grado.

4.2.6.2. Análisis cualitativo

En cuanto a los objetivos y metas planeadas, estas son aceptadas por la mitad de los docentes en cierto grado. La otra mitad acepta dichos objetivos y metas en alto grado y totalmente. Lo anterior significa que aunque se aceptan los objetivos y metas, todavía hay un poco de confusión entre los docentes. Un gran número de docentes expresa que los objetivos y metas se comunican en forma de órdenes para ser acatadas de forma descendente en alto grado. Otra de las variables también muestra que más de la mitad de los docentes expresa que su participación en la planificación de los objetivos y metas laborales se da en cierto grado. Otro pequeño grupo expresa que no se da dicha participación mostrando esta variable con un resultado negativo. La última variable muestra que más de la mitad de los docentes expresan que se les permite participar y ofrecer sus experiencias y conocimiento para establecer reglas y directrices de acción en alto grado.

4.2.7. El Control



En esta gráfica, se muestran los resultados de las preguntas 27-32 de la encuesta. Las preguntas que se hicieron fueron:

27. La comunicación que se dirige de los niveles superiores a los niveles inferiores, es clara, oportuna y facilita el trabajo

28. Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa

29. La alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los docentes cumplan con sus obligaciones

30. La supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos

31. Los docentes gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo

32. El jefe realiza un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los docentes

4.2.7.1. Análisis cuantitativo

En la gráfica se muestra que un 71.43% de docentes expresa que la comunicación que se dirige de los niveles superiores a los niveles inferiores, es clara, oportuna y facilita el trabajo

en cierto grado. Un 28.57% de docentes expresa que esta comunicación es clara, oportuna y facilita el trabajo en alto grado.

En la misma grafica se puede observar que un 42.86% de docentes opina que existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa en cierto grado. Otro 35.71% cree que estos grupos existen en alto grado y finalmente un 21.43% de docentes consideran que tales grupos no existen.

Otra de las variables refleja que un 71.43% de docentes considera que la alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los docentes cumplan con sus obligaciones en cierto grado. De igual forma un 21.43% de docentes opina que esta misma variable se da en alto grado.

La gráfica también revela que el 57.14% de los docentes percibe que la supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos en cierto grado. Un 28.57% tiene la misma percepción pero en grado alto y un 7.14% posee totalmente la misma percepción. Finalmente, tan solo un 7.14 % considera que la supervisión y el control no son estrictos en los niveles más bajos.

La siguiente variable del gráfico, revela que el 50% de los docentes goza de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo en alto grado. Un 35.71% consideran que gozan totalmente de dicha autonomía y un 14.29% de docentes considera que gozan de dicha autonomía en cierto grado.

Finalmente, el 71.43% de los docentes considera que el jefe realiza un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los docentes en cierto grado y un 28.57% considera que dicho seguimiento se da en alto grado.

4.2.7.2. Análisis cualitativo

La gráfica muestra que los docentes perciben los sistemas de control practicados por el PLI como política organizacional y a quien la ejerce con cierto grado de importancia.

Sin embargo dicha importancia también es percibida en alto grado.

Las variables muestran que la comunicación que se dirige de los niveles superiores a los niveles inferiores, es clara, oportuna y facilita el trabajo en cierto grado.

En cuanto a la existencia de grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa, casi la mitad de docentes expresa que se da en cierto grado. Adicionalmente, un porcentaje considerable de docentes considera que dicha existencia se da en alto grado.

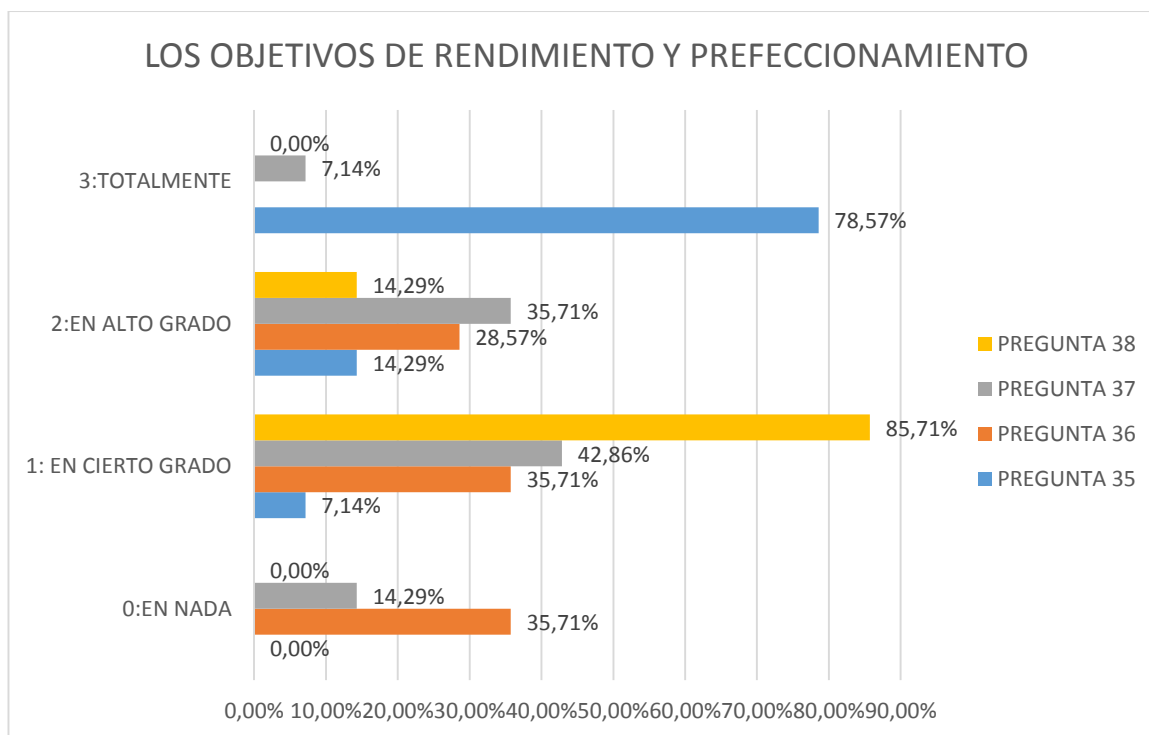
Otra de las variables refleja que los docentes consideran que la alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los docentes cumplan con sus obligaciones en cierto grado. La otra parte de docentes perciben que dicho control se da en alto grado.

En cuanto a la supervisión y control en los niveles más bajos, más de la mitad de docentes considera que son estrictos en cierto grado. Otro porcentaje significativo de docentes expresa que se da en alto grado y totalmente. Un porcentaje muy pequeño expresa que no se da un control estricto.

En la variable sobre la percepción que tienen los docentes sobre el goce de autonomía para cumplir con las funciones propias del trabajo, la mitad de los docentes expresa que dicha autonomía se da alto grado y el resto de docentes considera que se da totalmente.

Finalmente, la última variable de esta dimensión arroja que la mayoría de docentes consideran que el jefe realiza un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los docentes en cierto grado.

4.2.8. Los Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento



En esta gráfica, se muestran los resultados de las preguntas 35-38 de la encuesta. Las preguntas que se hicieron fueron:

35. Es importante para usted la capacitación en su trabajo

36. Se le proporciona la capacitación que le ayuda a mejorar su desempeño

37. El programa da poca importancia a la capacitación de los docentes

38. Existen recursos adecuados y necesarios para la capacitación de los docentes

4.2.8.1. Análisis cuantitativo

La grafica refleja que el 78.57% de los docentes consideran que la capacitación en el trabajo es totalmente importante. El 14.29% expresa que es importante en alto grado.

Finalmente el 7.14% de docentes expresa que la capacitación es importante en cierto grado

La grafica también evidencia que el 35.71% de los docentes perciben que se les proporciona la capacitación que les ayuda a mejorar su desempeño cierto grado. Por el contrario, el mismo porcentaje de docentes mencionado expresa que dicha capacitación no se proporciona. Por su parte, existe un 14.29% de docentes que consideran que la capacitación se les proporciona en alto grado.

En la gráfica también se puede observar que el 42.86% de docentes considera que el PLI da poca importancia a la capacitación de los docentes en cierto grado. El 35.71% considera que da poca importancia en alto grado y el 7.14 expresa que el programa no da importancia a la capacitación. Un 14.29% de los docentes expresa que el programa si da total importancia a la capacitación de los docentes.

Finalmente, la última variable de este grafico arroja que el 85.71% de los docentes percibe que existen recursos adecuados y necesarios para la capacitación de los docente en cierto grado. Un 14.29% expresa que la existencia de dichos recursos se presenta en alto grado.

4.2.8.2. Análisis cualitativo

Los docentes consideran que la capacitación en el trabajo es totalmente importante. Un porcentaje de docentes considera que la capacitación que se les proporciona se da en cierto grado y un porcentaje similar expresa que no se les proporciona dicha capacitación. En otra de las variables se evidencia que el PLI en cierto grado y en alto grado da poca importancia a la capacitación de los docentes.

La última variable arroja que la mayoría de docentes perciben que en cierto grado existen recursos adecuados y necesarios para la capacitación de los docentes.

4.3. Tipo de Clima Organizacional

Después de haber analizado la información recopilada en cada una de las dimensiones del clima organizacional, en el presente proyecto de desarrollo se concluyó que el tipo de clima organizacional del PLI era en gran medida Autoritario-Paternalista. De acuerdo a Rensis Likert, en este tipo de clima organizacional, existe confianza entre la gerencia y los empleados, la mayoría de decisiones se toman en la alta gerencia pero algunas se toman en los niveles más bajos. El castigo y la recompensa son métodos comunes utilizados en este tipo de clima para motivar a los empleados. También existen mecanismos de control, lo cuales pueden delegarse a niveles intermedios o inferiores. En este ambiente se juega mucho

con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo estos tienen la sensación de laborar dentro de un clima estable y estructurado. Los grupos informales pueden emerger y estos no siempre obedecen a los fines de la empresa y/o institución. La definición de clima organizacional Autoritario-Paternalista dada por Likert, es muy congruente con la información recopilada en este proyecto en cada una de las dimensiones, y es por esto que se consideró que este era el tipo de clima del PLI.

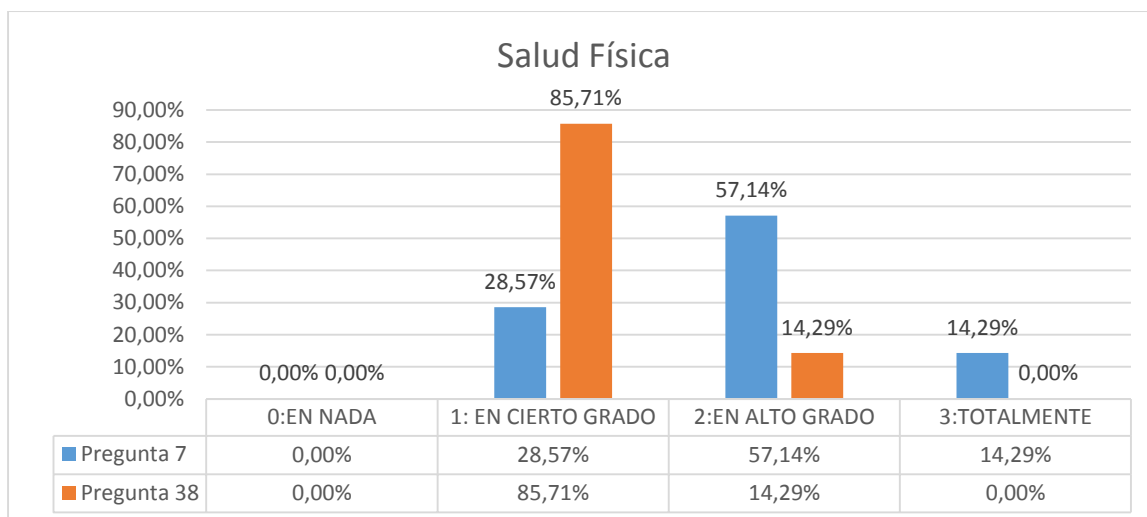
4.4. Clima organizacional y Desarrollo de Capacidades

Como se pudo evidenciar con la información recolectada y el respectivo análisis de ésta, se concluyó que el tipo de clima organizacional del PLI era en gran medida Autoritario-Paternalista. Sin embargo, basados en la misma información recolectada que arrojó el tipo de clima organizacional, se analizó que capacidades se desarrollaban en los docentes del PLI y hasta que medida. Para lo anterior, fue necesario agrupar las variables de la encuesta con cada una de las capacidades humanas propuestas por Martha Nussbaum encontrando que dichas variables solo podrían proveer información de 5 capacidades (Salud Física, Integridad Física, Sentidos Imaginación y Pensamiento, Razón Práctica y Afiliación) de las cuales se presenta el siguiente análisis estadístico.

4.4.1. Capacidad Salud Física

Las variables utilizadas para determinar el desarrollo de esta capacidad fueron:

7. Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se realiza el trabajo satisfacen las expectativas de los docentes
38. Existen recursos adecuados y necesarios para la capacitación de los docentes

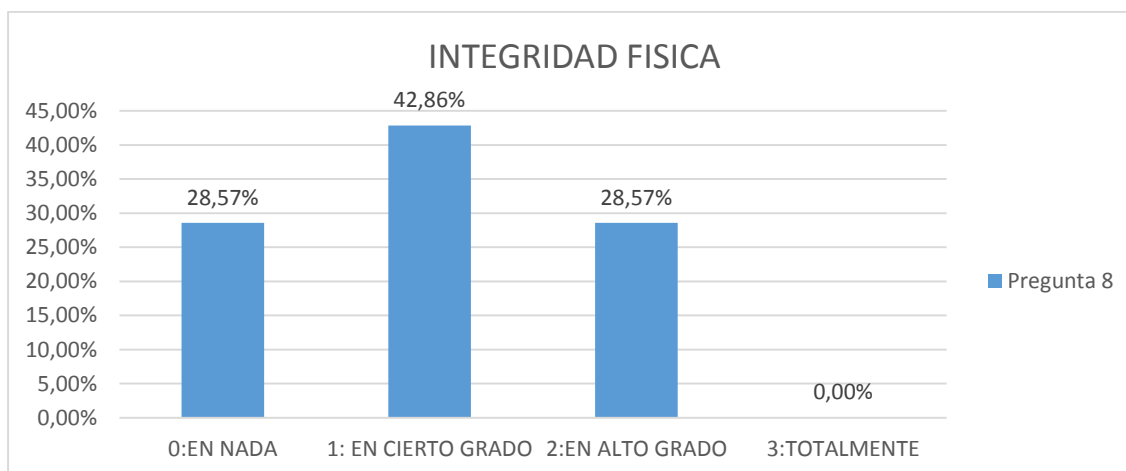


Esta grafica refleja que el 51.14% de los docentes considera que las condiciones físicas y ambientales en las cuales se realiza el trabajo satisfacen las expectativas de los docentes en alto grado. Un 28.57% considera que dichas condiciones satisfacen sus expectativas en cierto grado y un 14.29% expresan que se satisfacen totalmente. La grafica también muestra que un 85.71% de los docentes expresan que existen recursos adecuados y necesarios para su capacitación en cierto grado y un 14.29% expresa que existen recursos para su capacitación en alto grado.

4.4.2. Capacidad Integridad Física

La variable utilizada para determinar el desarrollo de esta capacidad fue:

8. Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen con los objetivos y metas del programa

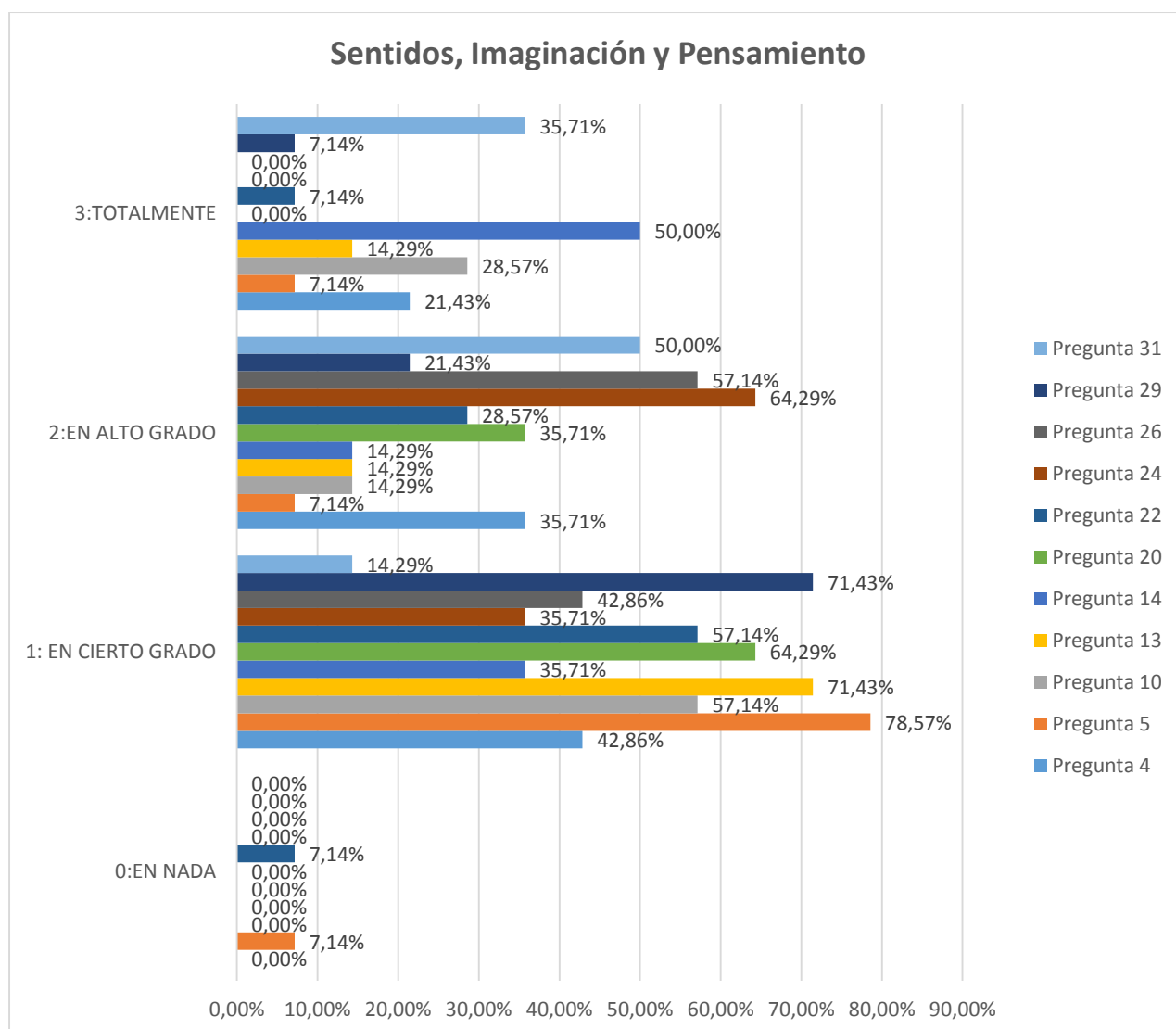


Esta grafica refleja que el 42.86% de los docentes considera que se utilizan las amenazas y castigos en cierto grado cuando no se cumplen los objetivos y metas del programa. Un 28.57% considera que se utilizan en alto grado y finalmente un 28.57 % expresan que no se utilizan las amenazas y castigos.

4.4.3. Capacidad Sentidos, Imaginación y Pensamiento

Las variables utilizadas para determinar el desarrollo de esta capacidad fueron:

4. El jefe inmediato toma en cuenta las ideas de los profesores
5. Se estimula a los profesores dependiendo de lo bien que se desempeñan sus labores
10. Son escuchadas las quejas y se permite expresarlas libremente
13. La información que se dirige de los docentes al jefe, es tomada en cuenta
14. Los docentes pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de su programa
20. Los conocimientos de todos los docentes del programa son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones
22. La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe
24. Los objetivos y metas se establecen en la alta gerencia y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas
26. Se le permite a usted participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción
29. La alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los docentes cumplan con sus obligaciones
31. Los docentes gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo



En el gráfico se refleja que el 42.86% de los docentes considera que su jefe toma en cuenta sus ideas en cierto grado. Un 35.71% considera que sus ideas son tomadas en cuenta en alto grado y finalmente un 21.43% considera que sus ideas son tomadas en cuenta totalmente.

Igualmente el gráfico muestra que el 78.57% de los docentes considera que el PLI estimula a los docentes dependiendo de lo bien que desempeñan sus labores en *cierto grado*. El resto de docentes, distribuido en tres partes iguales equivalente a un 7.14% cada parte, considera que se estimula en nada, alto grado y totalmente respectivamente.

En el gráfico también se refleja que un 57.14% considera que en cierto grado sus quejas son escuchadas y se les permite expresarlas libremente. Un 28.57% considera que sus quejas son escuchadas y pueden expresarse libremente, totalmente. Finalmente un 14.29% expresa

que esta variable se cumple en alto grado.

Otra de las variables refleja que un 71.43% de los docentes expresa que la información que se dirige de los docentes al jefe es tomada en cuenta en cierto grado. Un 14.29% considera que esta información es tomada en cuenta en alto grado. De igual forma un 14.29% considera que esta información es tomada en cuenta totalmente.

El grafico también muestra que un 50.00% de los docentes considera que puede influir en los objetivos, métodos y actividades de su programa totalmente. Un 35.71% considera que puede influir en cierto grado y un 14.29% lo puede hacer en alto grado.

En la gráfica aparece que un 64.29% de los docentes expresa que sus conocimientos son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones en cierto grado y un 35.71% expresa que sus conocimientos son tomados en cuenta en alto grado.

Otra de las variables refleja que un 57.14% de los docentes percibe que la toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe en cierto modo. Un 28.57% de docentes percibe que son prácticas en alto grado únicas y exclusivas del jefe. Un 7.14% perciben que son prácticas totalmente únicas y exclusivas del jefe. Por último, un 7.14% expresan que las practicas no son únicas y exclusivas del jefe.

En la siguiente variable se evidencia que el 64.29% de los docentes expresa que los objetivos y metas se comunican hacia abajo en forma de ordenes en alto grado y un 35.71% expresan que se comunican en forma de órdenes para ser acatadas en cierto grado.

En la gráfica también se observa que un 57.14% de los docentes expresa que se les permite participar y ofrecer sus experiencias y conocimientos para establecer estrategias y directrices de acción en alto grado. Un 42.86% expresa que se les permite en cierto grado.

Otra de las variables refleja que un 71.43% de docentes considera que la alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los docentes cumplan con sus obligaciones en cierto grado. De igual forma un 21.43% de docentes opinan que esta misma variable se da

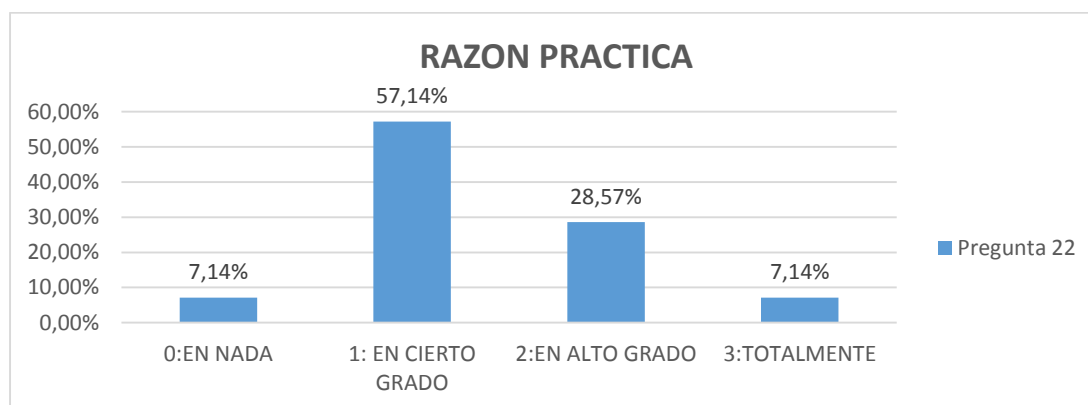
en alto grado.

Finalmente, la última variable del gráfico revela que el 50% de los docentes goza de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo en alto grado. Un 35.71% consideran que gozan totalmente de dicha autonomía y un 14.29% de docentes considera que gozan de dicha autonomía en cierto grado.

4.4.4. Capacidad Razón Práctica

La variable utilizada para determinar el desarrollo de esta capacidad fue:

22. La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe



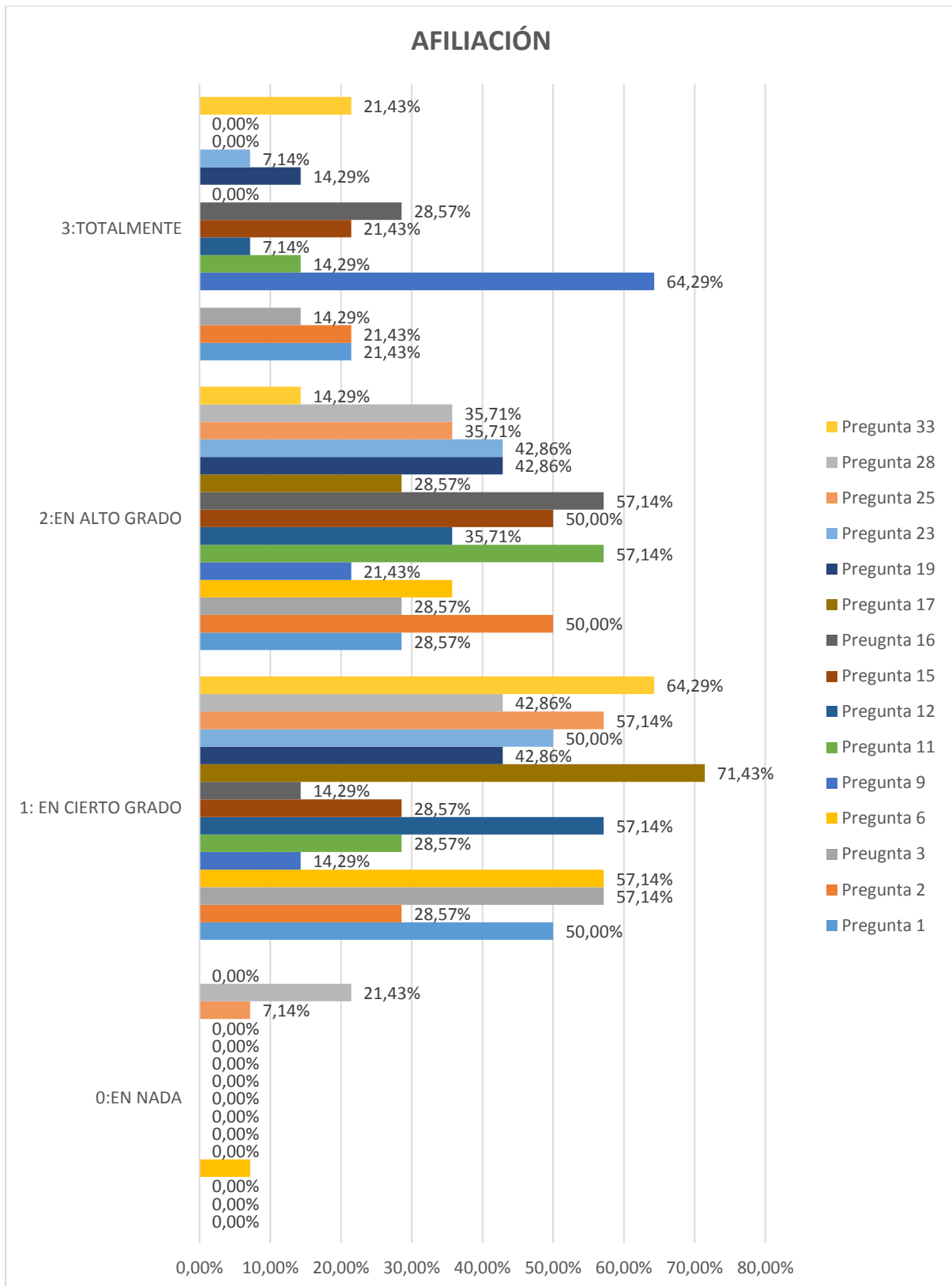
En el gráfico se refleja que un 57.14% de los docentes perciben que la toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe en cierto modo. Un 28.57 perciben que son prácticas en alto grado únicas y exclusivas del jefe. Un 7.14% perciben que son prácticas totalmente únicas y exclusivas del jefe. Por último, un 7.14% expresa que no son en nada prácticas únicas y exclusivas del jefe.

4.4.5. Capacidad Afiliación

Las variables utilizadas para determinar el desarrollo de esta capacidad fueron:

1. Los profesores tienen confianza en su jefe inmediato
2. El jefe inmediato tiene confianza en sus profesores

3. Los profesores se sienten libres para discutir con sus jefes asuntos importantes relacionados con el trabajo
6. Los estímulos económicos que la institución/programa ofrece ayudan a mejorar el rendimiento.
9. Los docentes se sienten identificados con el programa
11. La comunicación entre todos los miembros del programa es libre y espontánea
12. Los jefes le comunican a los docentes suficiente información para desempeñar mejor su trabajo
15. Existe dialogo entre docentes y jefe de programa para fijar y alcanzar los objetivos y metas
16. Para lograr los objetivos y metas del programa, los docentes del programa cooperan entre si
17. La solución de los problemas se realiza consultando a todos los miembros del programa
19. La toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo
23. Los objetivos y metas planeadas son ampliamente aceptadas por todos los docentes del programa
25. Los docentes participan en la planificación de los objetivos y metas laborales
28. Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa
33. Se me comunica a comienzo del periodo académico las tareas que debo realizar y los objetivos a alcanzar en dicho periodo



En el grafico se refleja que la mitad de los docentes equivalente a un 50% tiene confianza en su jefe inmediato en cierto grado. Un 28.57% tiene confianza en alto grado y finalmente un 21.43% tiene confianza su jefe inmediato totalmente.

El grafico también muestra que la mitad de los docentes equivalente a un 50% considera que su jefe tiene confianza en ellos en alto grado. Un 28.57% considera que su jefe tiene confianza en ellos en cierto grado y un 21.43% considera que su jefe tiene confianza en ellos totalmente.

La siguiente variable refleja que la mayoría de los docentes equivalente a un 57.14% se siente libre para discutir con sus jefes asuntos importantes relacionados con el trabajo en cierto grado. Un 28.57% considera que se siente libre en alto grado y tan solo un 14.29% de los docentes se siente libre totalmente.

En cuanto a los estímulos económicos que la institución/programa ofrece para ayudar a mejorar el rendimiento, un 57.14% de docentes considera que estos estímulos ayudan en cierto grado. Un 35.71% considera que ayudan en alto grado y un 7.14% considera que estos estímulos no ayudan a mejorar el rendimiento en nada.

El grafico también evidencia que un 64.29% de los docentes se siente identificado con el programa totalmente. Un 21.43% se siente identificado en alto grado y un 14.29% de los docentes se siente identificado con el programa en cierto grado.

Cuando se le pregunta a los docentes por grado en el que la comunicación entre todos los miembros del programa es libre y espontánea, el 57.14 % expresa que esto se da en alto grado. El 28.57% expresa que esto se da en cierto grado y finalmente el 14.29% expresa que esto se da totalmente.

El grafico también refleja que un 57.14% de los docentes expresa que los jefes les comunican suficiente información para desempeñar mejor su trabajo en cierto grado. Un 35.71% expresa que los jefes lo hacen en algo grado y finalmente un 7.14% considera que los jefes lo hacen totalmente.

En cuanto al dialogo existente entre docentes y jefe de programa para fijar y alcanzar los objetivos y metas, el grafico refleja que un 50% de los docentes expresa que este dialogo

existe en alto grado. Un 28.57% considera que existe en cierto grado y finalmente un 21.43% considera que existe un dialogo total.

Así mismo, en el grafico se muestra que la cooperación entre los miembros de programa para lograr los objetivos y metas del programa se da en alto grado con un 57.14%. Un 28.57% expresa que esta cooperación se da totalmente y un 14.29% expresa que se da en cierto grado.

En la gráfica también se refleja que el 71.43% de los docentes expresa que la solución de problemas se realiza consultando a todos los miembros del programa en cierto grado. Un 28.57% expresa que los miembros del programa son consultados en alto grado.

La siguiente variable muestra que un 42.86% de los docentes expresa que la toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo en alto grado. El mismo porcentaje expresa que este favorecimiento se da en cierto grado. Finalmente, un 14.29% de docentes expresa que existe un total favorecimiento al trabajo en equipo.

La grafica también evidencia que el 50% de los docentes expresa que acepta los objetivos y metas planeadas en cierto grado. Un 42.86% acepta los objetivos en alto grado y un 7.14% los acepta totalmente.

Otra de las variables muestra que el 57.14% de los docentes expresa que participan en la planificación de los objetivos y metas laborales en cierto grado. Un 35.71% de docentes expresa que participa en alto grado y un 7.14% expresa que no participan.


En la misma grafica se puede observar que un 42.86% de docentes opina que existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa en cierto grado. Otro 35.71% cree que estos grupos existen en alto grado y finalmente un 21.43% de docentes considera que tales grupos no existen.

La última variable refleja que el 64.29% de los docentes expresa que se les comunica a comienzo del periodo académico las tares que deben realizar y los objetivos a alcanzar en

dicho periodo en cierto grado. El 21.43% de los docentes expresa que esto se hace totalmente y el 14.29% que esto se hace en alto grado.

4.5. Intervención del Clima Organizacional Autoritario-Paternalista – Los Procesos de Comunicación.

4.5.1. Taller 1

		UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA	
Informe No. 1		Fecha: 4/10/2016	
		Hora: 6PM-7.30PM	
Nombre de la actividad: <u>Taller 1</u> : Presentación del Proyecto y presentación/aplicación instrumento- encuesta		Descripción de la actividad: Se presentaron los detalles del proyecto (porque y para qué), se explicaron los instrumentos a utilizar durante el proyecto para la recolección de datos y se dio la instrucción de cómo llenar el primer instrumento.	
Realizado por: Willington Andrés López Gómez		No. De participantes: 14	
Agenda			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saludo y bienvenida ➤ Presentación docente ➤ Presentación UCM y explicar que es un proyecto de desarrollo ➤ Explicar de dónde surgió el tema del proyecto ➤ Hacer la presentación de la propuesta del Proyecto de desarrollo (PowerPoint Presentation) ➤ Explicar a mayor profundidad de que se trata el primer instrumento para la recolección de datos y pedir el favor de completar el mismo vía Online ➤ Despedida y agradecimientos por asistir al primer taller 			
Detalle de la actividad			
<p>El docente a cargo del proyecto saluda a los asistentes y da la bienvenida. Les agradece por estar presentes en el primer taller. Después se presenta y explica los estudios (Esp. en Gerencia</p>			

Educativa) que está realizando en la Universidad Católica de Manizales. El docente hace una breve presentación de la Universidad Católica de Manizales y explica que está desarrollando un proyecto de desarrollo y da la definición de un proyecto de desarrollo. Seguido, él explica de dónde surgió la idea/título del proyecto. Se explica que primero se hizo un análisis del plan de mejoramiento existente del Programa Licenciatura en Inglés donde se identificaron diferentes problemáticas de las cuales se escogió “La deficiencia o falta de Comunicación entre la comunidad educativa del PLI” por ser una de las problemáticas aparentemente de más relevancia dentro del programa. Luego se explica que dicho problema hace parte de algo más macro, es decir que la comunicación hace parte del Clima Organizacional de una institución y/o empresa y es por eso que se decidió crear el proyecto de desarrollo denominado “*El Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes del Programa Licenciatura en Inglés de la Universidad de la Amazonia*”. Una vez introducido el título, se hace la presentación del proyecto a través de diapositivas en PowerPoint.

En la presentación, primero se mostró un resumen del proyecto. Luego se hace la descripción del problema, seguido de algunos datos relevantes (concepto de Clima Organizacional y de Capacidades). Luego se presenta la justificación (pertinencia del proyecto de desarrollo) desde diferentes perspectivas: Desde la gerencia educativa, desde la articulación con procesos institucionales, desde la gestión de proyectos y finalmente desde el impacto en la comunidad. Después se presentan los objetivos del proyecto, se expone brevemente la teoría sobre el tema (s) y se menciona el alcance del proyecto. Se presenta claramente la metodología a seguir se hace énfasis en que para la realización del proyecto se necesita hacer dos talleres más y también es de vital importancia su colaboración suministrando información a través de los instrumentos. Para terminar la presentación se muestra la bibliografía se le pregunta a los participantes si tienen preguntas y se da las gracias.

Una vez finalizada la presentación del proyecto, el docente/investigador procede a explicar con mayor profundidad en que consiste el primer instrumento de recolección de datos. Se les explica que es una encuesta con 38 variables, más 5 preguntas sobre información personal/laboral a nivel general. Se les explica que a sus correos personales les llegara un link con la encuesta para que la contesten Online.

Finalmente, se dio las gracias por asistir al taller, se les recuerda que habrá dos talleres más y que su participación es esencial para el desarrollo del proyecto y se despide a los participantes.

Resultados de la actividad

- Los participantes del proyecto estuvieron muy receptivos y prestos al taller.

- Los participantes aprendieron/recordaron lo que es un proyecto de desarrollo.
- Los participantes escucharon sobre lo que es el clima organizacional y las capacidades. Se cree que aprendieron lo que estos conceptos significan.
- Los participantes comprendieron lo que el proyecto busca desde las diferentes gestiones y conocieron en que consiste cada una de ellas.
- Los participantes estuvieron motivados durante el taller e incluso algunos opinaron que era muy pertinente e importante.

Registro fotográfico

Taller 1



Fotografía 1

Los docentes de la Universidad de la Amazonia escuchan la presentación del proyecto de desarrollo.




Fotografía 2

Los participantes e investigador interactuando una vez terminada la presentación.

Anexos
Listado de asistencia (cuando aplica)

_____	<u>Willington Andrés López Gómez</u>
Rector de la institución	Líder de la actividad .
_____	_____
Colaborador actividad	Colaborador actividad
_____	_____
Colaborador actividad	Colaborador actividad

4.5.2. Taller 2

	UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA	
Informe No. 2	Fecha: 1/11/2016	Hora: 10PM- 11.30PM
Nombre de la actividad: <u>Taller 2:</u> Intervención Procesos de Comunicación	Descripción de la actividad: En esta actividad se hizo la intervención de los procesos de comunicación del PLI. Lo anterior se realizó para mejorar/reforzar dicha comunicación entre los docentes y jefe de programa. Para lo anterior, una serie de actividades se ejecutaron. De igual forma cada actividad tuvo una reflexión. Posteriormente se mostraron los resultados de la encuesta aplicada sobre el impacto del clima organizacional en el Desarrollo de Capacidades de Docentes del PLI. Estos resultados se contrastaron con la información que surgió del taller para hacer reflexionar a docentes y Jefe de programa sobre el	

	<p>tipo de Clima organizacional existente y su impacto en el desarrollo de capacidades. Finalmente se sugirieron algunas actividades para mejorar o fortalecer la comunicación en el PLI en las siguientes dos semanas y se les comunicó a los docentes que se realizaría un tercer y último taller para conocer sus percepciones sobre la efectividad de las actividades recomendadas y sobre el estado actual de la comunicación del PLI después de haber desarrollado el proyecto de desarrollo.</p>
<p>Realizado por: Wellington Andrés López Gómez</p>	<p>No. De participantes: 14</p>
<p>Agenda</p>	
<p>➤ Saludo y bienvenida (Desayuno)</p> <p>➤ Introducción de los puntos/actividades a realizar durante el taller</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Comunicación y su importancia en los diferentes contextos • Se desarrollaran 3 actividades • Se presentarán resultados de la encuesta/proyecto de desarrollo. • Conclusión <p>Actividad 1: Saludos Múltiples (Sosa, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo: 10 minutos • Materiales: Recurso humano <p>➤ Descripción de la Actividad: Todos los participantes estarán de pie. Se van a saludar entre todos de distintas maneras. Se observa en los docentes el grado de confianza y la forma como se saludan entre ellos/jefe. Si no hay mucha creatividad, se les indica cómo se deben de saludar (con mano derecha, con mano izquierda, con pie derecho; con rodilla izquierda, codo con codo; espalda con espalda; cabeza con cabeza; etc., finalmente que se saluden como más les guste.</p> <p>➤ Efecto de la Actividad: Esta modalidad se usa mucho con grandes grupos, lo que le da un movimiento muy especial, rompe el hielo y abre un clima de confianza. Es fácil</p>	

observar los distintos modelos comunicativos de los participantes y la posibilidad o no de permitirse, soltarse o por el contrario, cerrarse.

- Observación del grupo: Observar grado de confianza del grupo. Forma de saludar al Jefe. Forma de saludarse entre los docentes. (Dirección de la comunicación-ascendente/descendente). Estilo de los saludos (abiertos/cerrados). La forma de saludar nos habla de las relaciones existentes entre los miembros de una empresa, el estilo de la comunicación, nos permite ver si existen dificultades, si hay compañerismo etc.

Actividad 2: Problemas de Comunicación

- Tiempo: 10 minutos preparación y 15 minutos para presentación de los 5 grupos (4 grupos de tres y un grupo de 2 personas): Total: 25 minutos
- Materiales: Hacer la presentación de la problemática en cartelera.
- Descripción de la Actividad: En grupos de 3 van a pensar en una problemática que les haya ocurrido en los últimos 6 meses en la institución que haya tenido que ver con la comunicación. Esta problemática de comunicación puede haberse presentado entre docentes, docentes- Jefe (s), Jefe-Jefe. Para ello, se debe explicar lo siguiente:
 - Contexto (Salón de clases, pasillos, reuniones, oficina etc.)
 - Hora del día,
 - Problemática de forma concreta
 - Cual fue la solución (si la hubo).
 - Luego el grupo presenta la situación de forma rápida.
- Efecto de la Actividad: Con esta actividad se conocerá de manera natural si existen problemas de comunicación en la institución/PLI. Y cuál es la razón principal de este problema: Estilo (cerrada/abierto), Dirección (Ascendente/Descendente) o el tipo de información/mensajes que se comunican. Es fácil observar los distintos modelos comunicativos de los participantes y la posibilidad o no de permitirse, soltarse o por el contrario, cerrarse.
- Observación del grupo: Observar grado de confianza del grupo. (Dirección de la comunicación-ascendente/descendente). Observar el trabajo en equipo a través de la comunicación. Como se ponen de acuerdo en una sola problemática. Observar si son problemas profundos/superficiales. ¿Era el problema el que todos querían realmente

expresar? Si no fue así, porque no expresaron una de las otras dos problemáticas??
(Reflexionar miedos/temores, castigo, control, insatisfacciones...etc.)

Actividad 3: Creación de Dibujo Navideño

- Tiempo: 3 minutos para dibujar un conejo y 10 minutos para la discusión. 7 parejas (Total: 13 minutos)
- Materiales: Papel y marcadores, computador, colores, lápiz
- Descripción de la Actividad: El grupo será dividido en 7 parejas. A 4 parejas se les dará la instrucción por escrito de dibujar un conejo. A las otras 3 parejas se les dirá por escrito que dibujen el conejo que aparece en el video (Guiainfantil, 2014) que se les mostrará. Para esto tendrán 3 minutos. Luego se les preguntará a los docentes que ven ellos en cuanto a los dos dibujos, ¿por qué son diferentes o iguales?
- Efecto de la Actividad: Con esta actividad se espera que el grupo de los docentes que ven el video elaboren el mismo conejo. Aquí el resultado es que cuando existe información suficiente, y es clara, el objetivo se alcanza rápido y de forma precisa. De igual forma el tipo de comunicación e información que se ofrezca dará satisfacción al jefe cuando alcance su CONEJO IDEAL, es decir lo que tiene en mente alcanzar.
Por el contrario, al grupo que no se le dan suficientes instrucciones, aunque dibujen un conejo, no es el CONEJO IDEAL que el jefe tiene en mente. Quizás las personas no alcanzaron a terminar el conejo, y el tamaño del conejo es diferente. Puede darse el caso que el conejo es más bonito y mejor elaborado pero el jefe no puede hacer tantas críticas aquí porque dio una información muy abierta y esta no fue suficiente.
- Observación del grupo: Observar grado de confianza del grupo. Dirección de la comunicación (ascendente/descendente). Observar el trabajo en equipo a través de la comunicación. Como se ponen de acuerdo para realizar el dibujo. ¿Se siguen instrucciones? (Reflexionar miedos/temores, Castigo, control, insatisfacciones, tipo de comunicación, creatividad, paradigmas...etc.)

Detalle de la actividad

El docente a cargo del proyecto saluda a los asistentes y da la bienvenida con un desayuno el cual está listo en el salón. Les agradece por estar presentes en el segundo taller. Luego a través de una presentación en Power Point les presenta el plan de trabajo. Después el docente inicia explicando lo que es la comunicación y su importancia en diferentes contextos y su

relación con diferentes variables (Ej. Comunicación-Motivación, Comunicación-Clima organizacional). En seguida se procedió a realizar las 3 actividades mencionadas y descritas anteriormente para mejorar/reforzar la comunicación entre los docentes y jefe de programa.

En la primera actividad “**Saludos Múltiples**”, la participación fue excelente. Los docentes se saludaron entre todos ellos, no quedó ningún docente sin saludar a sus compañeros. Algunos saludos fueron más calurosos que otros. La gente sonreía y se divertía mostrando de esta manera el gran afecto que se tienen unos a otros. Sin embargo, se observó que el tipo de saludos fue diferentes dependiendo del nivel de confianza. En esta actividad se suponía que se tenía que dar instrucciones para que se saludaran si los participantes no respondían a la actividad, sin embargo esto no fue necesario. Una vez terminados los saludos, se procede a hacer la reflexión de como un saludo refleja el grado de interacción entre compañeros y de paso deja en evidencia el tipo de comunicación y por ende el estado del clima organizacional. Se reflexionó que la comunicación basada en los saludos es muy buena, aunque aún se notó que se necesita una mayor interacción entre los docentes para tener más confianza entre ellos y de esta manera mejorar la comunicación. El tipo de comunicación que se pudo percibir con esta actividad fue abierta entre los docentes y algunas veces semi-abierta con el jefe de programa. En general, se puede concluir que existe confianza entre el grupo de docentes, que la comunicación es abierta aunque se necesitan actividades donde los docentes y jefe se puedan integrar más y de esta manera lograr una excelente comunicación. Así mismo, se concluye que esta actividad no solo sirvió de ice-breaker sino también para fortalecer la comunicación y compañerismo entre docentes y jefe. En la segunda actividad “**Problemas de Comunicación**” también hubo una muy buena participación por parte de todos los participantes. En esta actividad en grupos de 3 y uno de 4 participantes, se tenía que pensar en una problemática que les hubiera ocurrido en los últimos 6 meses en la institución relacionada con comunicación. El grupo tenía que ponerse de acuerdo para seleccionar la problemática que ellos consideraban más relevante para dar a conocer. Los docentes debían de mostrar en la presentación de su problema cierto tipo de información que se les pidió al comienzo de la actividad.

- Contexto (Salón de clases, pasillos, reuniones, oficina etc.)
- Hora del día
- Problemática de forma concreta
- Cual fue la solución (si la hubo).
- Luego el grupo presenta la situación de forma rápida.

Después de unos minutos, el primer grupo expuso su problema de comunicación que tenía que ver con la Falta de Claridad en el Proceso de Sustentaciones de Trabajos de Grado. Los docentes expresaron que en este proceso hubo “desinformación” sin embargo en la presentación se expresó que se citó a una reunión de currículo extraordinario y finalmente docentes y jefe de programa buscaron la solución al problema. Esta situación, expresan los docentes, permitió identificar otro problema el cual tenía que ver con “mejorar los procesos de investigación y unificar criterios para ver que se necesita antes de realizar una sustentación”. Dicho problema ya fue abordado por el PLI en reunión.

La problemática identificada por el segundo grupo, tuvo que ver con la Falta de Comunicación Formal. Los docentes expresan que en un mismo día los estudiantes tuvieron 3 actividades diferentes y por una de ellas “Prácticas académicas” se vieron afectados los docentes puesto que ya tenían todo planeado para realizar exámenes y no podían dejar pasar más tiempo para realizar los mismos. Una de las docentes se dio cuenta por uno de los estudiantes más no por la comunicación entre los docentes o jefe de programa y docentes. El problema mencionado, expresan los docentes se pudo haber evitado si se hubiera usado los medios de comunicación, como el correo institucional o simplemente si se hubiera comunicado a los docentes de manera verbal. Aquí la jefe expresó que ella no tenía conocimiento del tema y que los docentes debieron haberle hecho saber la problemática inmediatamente. La jefe también preguntó que si la docente encargada de la actividad les había comunicado y los docentes expresaron que no. La jefe también expresa que hay actividades que deben estar en el cronograma de actividades. Los docentes también opinaron que si se comunicara con anticipación a los docentes, estos con mucho gusto facilitarían los espacios puesto que no están exentos de necesitar un espacio también. De igual forma, los docentes sugieren que dichas actividades estén planeadas desde el comienzo de semestre y se den a conocer.

La problemática del tercer grupo tiene que ver con la comunicación cuando se informa con muy poco tiempo de antelación que hay una actividad como las convocatorias. Los docentes expresan que se “les dice a los docentes usted tiene que hacer tal actividad y ya son las doce y tienen que estar a las 2pm y los docentes están almorzando a esa hora y al mismo tiempo recibiendo la citación”. Ellos expresan que esta es una situación muy incómoda y “se convierte en algo complejo a la hora de cumplir los compromisos si no se avisa con tiempo”. La sugerencia que dan los docentes es que se comunique con tiempo para que los docentes se puedan programar y no les toque suspender otras actividades que también son importantes.

La cuarta y última problemática fue la Falta de Comunicación en el Proceso de Acreditación. Los docentes y jefe expresan que se recibía diferentes tipos de información de parte de los jefes superiores y no había claridad en la misma. Al ver esta situación los docentes toman la iniciativa de actuar en el proceso de acreditación sin saber mucho del tema. Finalmente los docentes y jefe dijeron que fue importante el trabajo en equipo para sacar este proceso adelante.

Finalizadas las presentaciones de las problemáticas, el docente encargado reflexionó junto con los docentes sobre cada una de ellas. Primeramente se reflexionó sobre la actuación de cada grupo en la actividad, en el primer grupo se evidenció una buena comunicación (abierta) entre los docentes, todos colaboraron con la elaboración del poster y dando ideas. Al momento de explicar se colaboraron entre sí. En el segundo grupo se observó que una docente trabajo sobre el piso elaborando el poster y los otros docentes estaban sentados dando instrucciones. Aunque hubo comunicación, esta se percibió un poco autoritaria. El tercer grupo trabajo siempre en equipo, y existió una buena comunicación. Todos en el grupo opinaban. En el último grupo todos participaron aunque le dieron el rol principal a la jefe. La comunicación fue abierta pero en cuanto a roles se percibió que es de estilo Ascendente-descendente. Se puede concluir, al observar todos los grupos, que existe una buena comunicación e interacción entre los docentes y docentes-jefe. Todos colaboran de una u otra forma. Sin embargo se reflexionó que el verdadero trabajo en equipo es aquel donde todos están involucrados un 100% todo el tiempo lo que quizás faltó un poco.

Luego se realizó la reflexión de las problemáticas y se concluyó junto con los docentes que existen problemas de comunicación en el PLI los cuales podrían evitarse si existiera un poco más de planeación en las actividades y claridad de estas tanto por parte de jefes superiores, jefe de programa e incluso por parte de los docentes. Sin embargo, se concluye que para evitar problemas de comunicación que afecten los procesos académicos y la inconformidad de docentes y jefe, lo ideal es siempre comunicar las cosas con suficiente tiempo de anticipación y de manera formal. El docente encargado aconsejó a todos los participantes e hizo a través de la actividad que los participantes reflexionaran sobre su actuación, y tuvieran en cuenta estos problemas como ejemplo para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y por ende el clima organizacional del PLI logrando de esta manera un beneficio para todos en el programa y la institución.

En la tercera actividad “**Creación de Dibujo Navideño**” también hubo alta participación por parte de todos los asistentes. En esta actividad, se les pidió a los participantes hacerse en

parejas. En total fueron 7 parejas. Luego se dividieron las parejas en dos grupos. Uno de tres parejas y otro de 4 parejas. Después de haber formado los dos grupos (grupo 1 y grupo 2), se le entregó a cada pareja una hoja de papel y marcadores. A las parejas del grupo 1 se les dijo que debían de dibujar un conejo. Esto se hizo por escrito para que el otro grupo no se enterara. A las parejas del grupo 2 se le dijo que debían dibujar un conejo siguiendo un modelo que aparecía en un video. Para mostrarlo se usó un computador. Una vez terminado el ejercicio se recogieron los productos, se les pidió a los participantes hacer un círculo y los dibujos por grupos fueron desplegados sobre el piso en forma horizontal para que todos los pudieran observar (Grupo 1 y Grupo 2).

Durante la actividad, las parejas se colaboraban entre sí para dibujar un buen conejo y se divirtieron. Sin embargo, una de las parejas no estaba muy conforme con su producto y un grupo comentó al otro “a ustedes les dieron herramientas” expresando su inconformidad. Durante el desarrollo de la actividad se notó una buena actitud e integración. Así mismo, existió una buena coordinación para llevar a cabo la actividad por parte de ambos grupos y la comunicación se puede decir fue abierta. Una vez desplegados los dibujos sobre el piso el docente encargado de la actividad hace la reflexión de la misma con los docentes.

Inicialmente les pregunta sobre lo que ellos ven en cuanto a los dibujos de los dos grupos. Inmediatamente los docentes empiezan a reírse de sus dibujos. El grupo que siguió la secuencia del dibujo en el computador (grupo 2) expresó que ese grupo “había seguido un patrón y el otro grupo no”. El otro grupo (grupo 1) contesta en forma de broma que sus mentes son más maduras que las del otro grupo (generando risas y discusión). Todo el grupo quería opinar lo cual fue muy valioso para esta actividad. El grupo 1 expresa que sus conejos todos tienen zanahorias (generando risas). Con el paso de la actividad, todos los integrantes describían muchos más detalles de sus dibujos. El grupo 2 también expresa que ellos siguieron “un mismo patrón comunicativo” mientras que los del grupo 1 tenían “diferentes factores comunicativos.”. Luego el grupo 1 intervino diciendo que si había patrones claros se podía hacer algo muy similar y se podía avanzar, pero que cuando no estaba muy clara la comunicación, cada uno utilizaba su imaginación y hacía un producto que quizás no era el mismo del grupo 2 pero de todas maneras trataron de darle un final. El grupo 1 reflexionó que ellos lo hicieron de esa forma creativa porque no se les dio las herramientas que tenía el grupo 2. Los integrantes del grupo 2 también reconocieron que aunque tenían un patrón a seguir, el conejo no era el mismo, que la información sobre el papel variaba un poco. El mismo grupo agrega que cada uno asimila la información recibida o algunos de sus

elementos de una forma distinta porque podían notar que no todos los conejos del grupo 2 eran iguales. Uno de los participantes del grupo 2 expresó que no le quedó igual por una de las herramientas (marcador), es decir no podía usarlos muy bien.

Después de estas reflexiones de los docentes, el docente encargado de la actividad hace su reflexión sobre la misma. Él comenta que en el grupo se evidencia una buena comunicación. Que evidentemente como el grupo lo ha expresado, cuando existe una comunicación clara, detallada y se menciona el objetivo de dicha comunicación por parte del líder (jefe), todo será más fácil para las personas. Pero si se da lo opuesto, es decir, la información no es clara o es fracturada, no se dan detalles y no se da a conocer el objetivo a alcanzar, muy seguramente se va a lograr un producto final el cual no es el esperado. Sin embargo, también se le aclara al grupo que en ambos tipos de comunicación, todos los actores son responsables. En el primer caso, la persona (jefe) que comunica claramente los objetivos tendrá éxito con todo su equipo. En el segundo caso ninguno de los actores logra un éxito total, el líder (jefe) por su parte no dio una información completa, no comunicó de forma clara el objetivo a alcanzar por lo tanto estuvo destinado a lograr un producto no esperado completamente por él. Por su parte los participantes también tuvieron responsabilidad en cuanto al fracaso del producto final del equipo porque no se acercaron al líder (jefe) a aclarar la comunicación, a pedir más detalles, a solicitar más herramientas, a indagar por el objetivo final. Se le comunica al grupo que es vital una buena comunicación por parte del líder (jefe) para el éxito de cualquier tarea o proceso. Así mismo, se resalta que todos los participantes de una tarea deben de tomar la iniciativa de preguntar cuando se considera que la información no es suficiente. También se le comunicó a los participantes que es importante que se comunique el objetivo a alcanzar a todos los integrantes de un grupo o institución para que estos den sus opiniones sobre el mismo y todos contribuyan a alcanzarlo. El ejemplo que se utilizó para apoyar esta afirmación fue el expresado por uno de los docentes cuando dice que a veces las personas hacen algo mejor de lo que se espera y eso hay que tenerlo en cuenta puesto que no se puede limitar uno a algo si se puede lograr algo mejor. Gracias a este comentario se aclaró que la imaginación no hay que matarla, sino motivar a todos a ser creativos, que los conejos de ambos grupos eran perfectos puesto que el grupo 1 cumplió con la tarea de dibujar un conejo, y el grupo dos también lo hizo siguiendo las instrucciones, es decir teniendo el conejo del video como referencia. Se enfatizó que en una situación real, ambos grupos debían ser felicitados y si por algún motivo el grupo 1 no dibujó el conejo que estaba en la mente del líder (jefe), fue porque al jefe le faltó un poco más de comunicación.

Una vez concluida esta parte del taller, se procedió a presentar los resultados que se tenían del proyecto de desarrollo hasta ese momento. Primero se realizaron las actividades porque con éstas se pretendía que los resultados de la encuesta (procesos de comunicación) realizada sobre el clima organizacional se afirmaran o se cuestionaran. Afortunadamente se cree se logró el objetivo puesto que las actividades reafirmaron algunos de los datos arrojados por las encuestas sobre el clima organizacional y el desarrollo de capacidades en los docentes del PLI. Los primeros resultados globales que se presentaron fueron los relacionados con las diferentes dimensiones del clima organizacional. Se presentó cada dimensión, con el grado en que se daba o no se daba cada una de ellas con su respectivo porcentaje. Ejemplo: Los métodos de mando. (Confianza, libertad en cierto grado (50-57%). Después de esto, se presentaron los resultados detallados de la dimensión *los procesos de comunicación* por ser esta, la dimensión de la cual parte el presente proyecto y debido a que fue la dimensión sobre la que se hace la intervención (talleres). Para mostrar los resultados, primero se recordaron las preguntas que habían arrojado la información de esta dimensión, seguido se muestra un gráfico de barras con sus resultados en porcentajes y luego se dieron las siguientes conclusiones de esta dimensión:

- Se evidencia que los docentes perciben que los procesos de comunicación en el Programa Licenciatura en Inglés son buenos en cierto grado. Lo anterior significa que los procesos de comunicación en el PLI, a nivel general, no son los más apropiados.
- Las variables muestran que las quejas de los docentes son escuchadas en cierto grado lo cual parece significar que el estilo de la comunicación es un poco cerrada.
- La comunicación entre los miembros del PLI es libre y espontánea en alto grado, lo que significa que este tipo de comunicación se da en una dirección horizontal de forma libre y espontánea.
- La información que se comunica de parte de los jefes a los docentes para desempeñar su trabajo se da en cierto grado. Lo anterior parece significar que dicha información no es suficiente.
- La última variable muestra que la información que se dirige de los docentes al jefe es tomada en cuenta muy poco puesto que para los docentes esto se da en cierto grado.
- Se puede concluir que la comunicación es un poco cerrada, en dirección ascendente-descendente. La información que se provee a los docentes no es suficiente aunque se debe rescatar que la comunicación entre los miembros del programa es libre y espontánea.

A medida que se presentaban cada una de las conclusiones, se iban contrastando con la información que surgió en cada una de las actividades, dando como resultado que efectivamente, los procesos de comunicación en el PLI presentan falencias puesto que aún existen problemas de falta de comunicación. Así mismo, las actividades reforzaron el hallazgo sobre la comunicación en dirección horizontal, libre y espontánea entre los docentes del PLI. Con las actividades también se constató que hace falta un poco más de comunicación de parte de los jefes hacia jefes, y del jefe hacia sus subalternos, esto se evidenció en las problemáticas relacionadas con comunicación presentadas por los docentes y jefe de programa en este taller. Finalmente se puede decir que se mostraron todas las conclusiones resultado de las encuestas para que fueran conocidas por los docentes y jefe de programa para su respectivo análisis y toma de correctivos si era necesario.

Después de presentar y hacer el análisis respectivo de cada una de las dimensiones, se procedió a revelar el Tipo De Clima Organizacional existente en el PLI resultado de las percepciones de los docentes (encuesta). Se concluyó que el tipo de clima del PLI es en gran medida Autoritario-Paternalista. Se explicó en qué consistía éste basado en la descripción hecha de este por Rensis Likert y se informó que la descripción del clima organizacional autoritario-paternalista dada por Likert, era muy congruente con la información recopilada en el proyecto en cada una de las dimensiones. Al presentar esta información no hubo comentarios por parte de los docentes ni de la jefe de programa, los participantes solo se dedicaron a escuchar.

Habiendo presentado el tipo de clima organizacional, se procedió a presentar los resultados sobre el impacto del clima organizacional en el desarrollo de capacidades de los docentes no sin antes recordar las 10 capacidades a las que hace referencia Martha Nussbaum y a hablar de su importancia. Se concluyó que de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta y el análisis hecho de esta, las capacidades que más estaban siendo impactadas hasta el momento de la aplicación del presente proyecto con sus respectivas justificaciones eran:

- **Integridad física.** (Parecía ser afectada por las amenazas y castigos que se utilizan al no cumplir con los objetivos y metas del programa en cierto grado)
- **Sentidos, imaginación y pensamiento.** (A nivel general esta capacidad parecía ser desarrollada en los docentes en cierto grado lo que significaba que necesitaba desarrollarse más. Sin embargo no se podía generalizar esto puesto que las estadísticas también mostraban que el desarrollo de esta capacidad también se daba un alto grado.)

- **Razón práctica.** (se infirió que la capacidad razón práctica de muchos docentes no se desarrollaba en gran medida debido a que la toma de decisiones y la solución de problemas dependían en gran parte del jefe y no de la mayoría de docentes.)
- **Afiliación.** (A nivel general esta capacidad parecía ser desarrollada en los docentes en cierto grado lo que significaba que necesitaba desarrollarse más. Sin embargo no se podía generalizar esto puesto que las estadísticas también mostraban que el desarrollo de esta capacidad también se daba un alto grado)

Luego de presentar los resultados se concluye que es importante lograr que todos los agentes educativos participen en la generación de un buen clima organizacional que contribuya al desarrollo de capacidades en los docentes del PLI e incluso en el resto de agentes educativos de la misma licenciatura y de la institución.

Finalmente, después de haber ejecutado las actividades y haber compartido los resultados del proyecto, se hacen unas recomendaciones relacionados con los procesos de comunicación basado en los resultados, para que los participantes, de manera voluntaria, los pongan en práctica en las siguientes dos semanas, tiempo después del cual se realizaría el tercer y último taller. Las recomendaciones fueron:

- Saludar humanamente a sus compañeros sin importar los problemas
- Comunicar las inconformidades, opiniones o aportes sobre el PLI a los representantes para comunicarlas al jefe (s) y que éste se contacte con el docente.
- Dar información más detallada de las actividades del PLI a desarrollar

Después de dar las recomendaciones se les da las gracias a todos los participantes y se les despide.

Resultados de la actividad

- Los participantes del proyecto estuvieron muy receptivos y prestos al taller.
- Los participantes aprendieron/recordaron lo que es la comunicación y su importancia en las instituciones.
- Los asistentes participaron activamente en las diferentes actividades del taller y se considera lograron reflexionar sobre lo que es una verdadera comunicación y sobre las situaciones que afectaban la comunicación en el PLI partiendo desde su propia experiencia.
- Los participantes conocieron, basados en sus respuestas de la encuesta, el tipo de clima organizacional existente en el PLI. Así mismo se enteraron de cómo estaba cada una de las dimensiones que hacen parte del clima organizacional.

-Los participantes conocieron de forma detallada el estado actual de la dimensión procesos de comunicación en el PLI y pudieron constatar los resultados de esta dimensión con la información que surgió en cada una de las actividades del taller.

- Los participantes conocieron, basados en sus respuestas de la encuesta, las capacidades que el tipo de clima organizacional del PLI está impactando de manera positiva/negativa en cada uno de ellos.

- Los participantes estuvieron motivados y receptivos durante el taller. Su participación en cada una de las actividades fue muy alta.

- Los participantes fueron muy receptivos a la hora de escuchar las recomendaciones que se dieron para continuar con el mejoramiento de los procesos de comunicación del PLI y por ende, para mejorar el clima organizacional de esta Licenciatura.

Registro fotográfico

Taller 2



Fotografía 1

Bienvenida.



Fotografía 2

Los participantes participando de la actividad 1. Saludos Múltiples



Fotografía 3



Fotografía 4



Fotografía 5



Fotografía 6

En las fotografías 3-6 los participantes participan de la actividad 2. Problemas de Comunicación



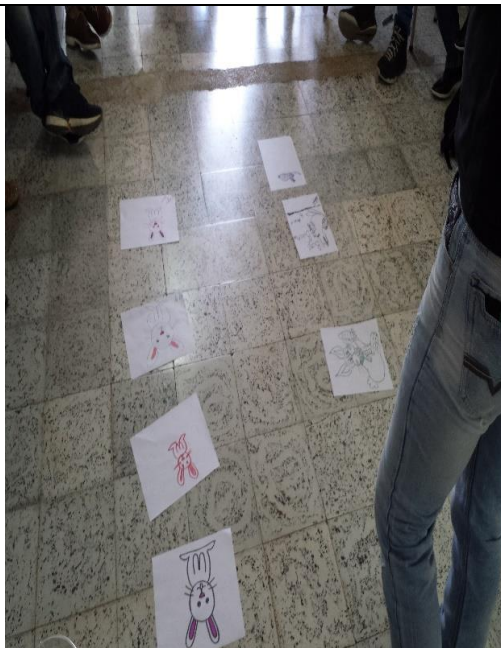
Fotografía 7



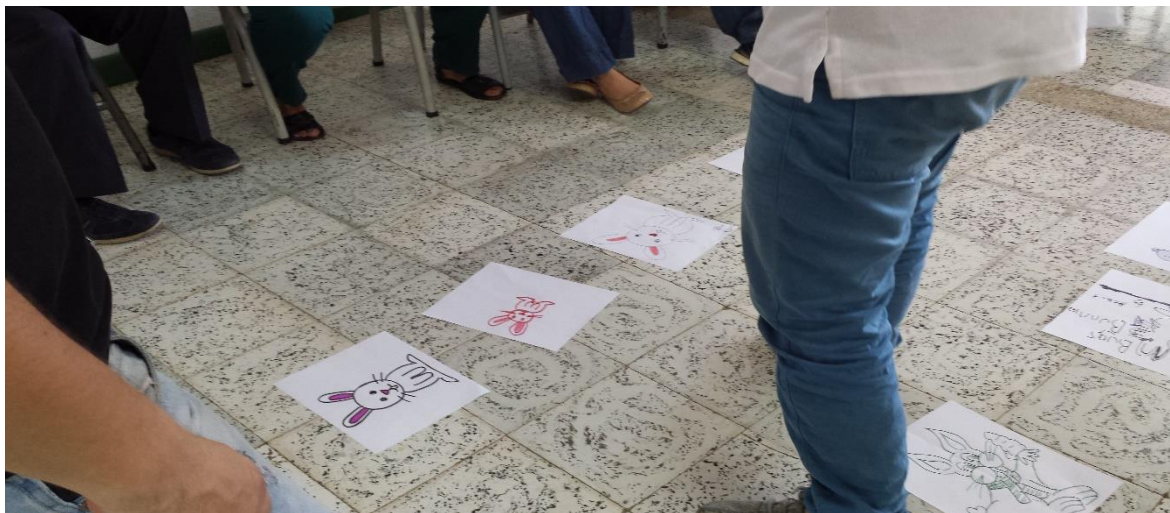
Fotografía 8



Fotografía 9



Fotografía 10



Fotografía 11

En las fotografías 7-11 los participantes participan de la actividad 3. Creación de Dibujo Navideño



Fotografía 12

En esta fotografía aparece el profesor encargado de la actividad compartiendo los resultados del proyecto de desarrollo.



Fotografía 13

En esta fotografía aparece el profesor encargado del proyecto junto a todos los participantes en el segundo taller.

Anexos

Listado de asistencia (cuando aplica)

 Rector de la institución

Willington Andrés López Gómez

 Líder de la actividad


 Colaborador actividad

 Colaborador actividad

 Colaborador actividad

 Colaborador actividad

4.5.3. Taller 3

	UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA	
Informe No. 3	Fecha: 18/11/2016	Hora: 5.30-6.30
<p>Nombre de la actividad: <u>Taller 3:</u> Opiniones y percepciones de las intervenciones y del proyecto</p>	<p>Descripción de la actividad: En este taller, se citó a los docentes para conocer sus opiniones sobre el impacto de las recomendaciones que se dieron en el taller dos para que fueran puestas en práctica en las siguientes dos semanas con el fin de mejorar el clima organizacional en el PLI, en especial la dimensión comunicación. Las recomendaciones que se habían dado fueron las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludar humanamente a sus compañeros sin importar los problemas • Comunicar las inconformidades, opiniones o aportes sobre el PLI a los representantes para comunicarlas al jefe (s) y que éste se contacte con el docente. • Dar información más detallada de las actividades del PLI a desarrollar 	

	<p>De igual forma se indagó por el estado actual de la comunicación en el PLI y por sus percepciones en cuanto al proyecto de desarrollo en general. Para poder conocer las opiniones y percepciones, se realizó una charla/entrevista con el grupo donde se realizaron algunas preguntas abiertas.</p> <p>Finalmente se da las gracias por la participación y se motiva a los participantes a mantener un buen clima organizacional haciendo uso de una buena comunicación entre ellos.</p>
<p>Realizado por: Willington Andrés López Gómez</p>	<p>No. De participantes: 10</p>
<p>Agenda</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saludo de bienvenida ➤ Preguntas abiertas/entrevista para el grupo con el fin de conocer sus opiniones sobre el impacto de las recomendaciones dadas para que fueran puestas en práctica en las dos semanas siguientes. <ul style="list-style-type: none"> • Saludar humanamente a sus compañeros sin importar los problemas • Comunicar las inconformidades, opiniones o aportes sobre el PLI a los representantes para comunicarlas al jefe (s) y que éste se contacte con el docente. • Dar información más detallada de las actividades del PLI a desarrollar ➤ Indagación de percepciones de los participantes en cuanto al proyecto de desarrollo en general. ➤ Conclusión 	
<p>Detalle de la actividad</p>	
<p>En este taller se saluda a los participantes y se les expresa que el taller no será muy largo. Se les comunica el objetivo del taller el cual consiste en conocer sus opiniones en cuanto al estado actual de la comunicación del PLI, el impacto de las recomendaciones dadas en el taller 2 y finalmente sus percepciones en cuanto al proyecto de desarrollo en general.</p> <p>En lo referente a las opiniones del estado actual de la comunicación en el PLI, uno de los participantes cree que ésta ha mejorado un poco. La participante expresa que los correos</p>	

electrónicos que ha recibido ahora son más específicos, y más elaborados. En cuanto a la comunicación con sus compañeros la misma participante considera que “algunos profesores ya como que han dejado un poquito... ..de rencillas y cositas, si ha mermado un poquito...”. Otro docente expresa que ya saluda más a sus compañeros, y otro participante expresa que hay que hacerlo “así uno este estresado”. Aunque no se puede asegurar que la comunicación mejoro significativamente, con los testimonios de los docentes, se puede inferir que al menos hubo un cambio mínimo “positivo” de la comunicación entre los docentes.

Por otra parte, cuando se le pregunta a los participantes sobre el impacto de las recomendaciones dadas en el taller 2 las cuales consistían en: Saludar humanamente a sus compañeros sin importar los problemas, comunicar las inconformidades, opiniones o aportes sobre el PLI a los representantes para comunicarlas al jefe (s) y que éste se contacte con el docente y dar información más detallada de las actividades del PLI a desarrollar, algunos participantes expresaron directa o indirectamente en el taller que la primera y última recomendación se habían puesto en práctica. Uno de los participantes expresa que recordó poner en práctica las recomendaciones gracias a un mensaje vía WhatsApp que recibió de parte del encargado del proyecto donde recibió una foto de los dibujos de los conejos que habían hecho en el segundo taller, otro profesor afirmó que cada que veía un compañero recordaba que tenía que saludar y sonreír y lo hacía, otro participante expresa que lo hacía “así estuviera estresado”. De igual forma otra docente expresó que “algunos profesores ya como que han dejado un poquito... ..de rencillas y cositas, si ha mermado un poquito...”, lo cual parece indicar que mejoró la interacción y comunicación entre algunos de los docentes. En cuanto a la segunda recomendación, los participantes no dieron detalles. Finalmente, la información obtenida sobre la última recomendación fue buena puesto que uno de los participantes expresó que la “jefatura ha intentado como de especificar más los correos y redactarlos mejor, yo he notado eso, los correos se entienden más, era una falencia... no sé si fue por el proyecto que se hizo...”. Con esta opinión se puede constatar que la recomendación de dar información más detallada de las actividades del PLI a desarrollar parece que se puso en práctica, al menos en la comunicación electrónica. Sin embargo hay que mencionar que otro participante expresó que no se había mejorado mucho este aspecto por tanta tarea dentro del PLI.

Finalmente, cuando se inquirió a los participantes acerca de sus percepciones del proyecto de desarrollo en general, la mayoría de los participantes expresaron que era bueno y muy significativo. Sin embargo una de ellos comentó que si se hubiera hecho más adelante

hubiera sido mejor. Se puede deducir que la participante se refería a que habían estado muy ocupados con diferentes tareas y por eso no le había puesto mucho cuidado al proyecto. La misma participante sugirió que es bueno buscar espacios para encontrarse con los compañeros, ella expreso “no siempre es trabajo”. Otro de los profesores comentó que “...sería bueno hacerlo a más largo plazo, a un año a dos años mirar cómo se da un proceso mucho más efectivo y mirar varios aspectos y tratar de enfocarse en eso... en la parte de comunicación, en el proceso, la atención al estudiante.. al docente, el tiempo para responder a la gestión...”. De este comentario se puede concluir que aunque se intentó lograr un gran impacto con el proyecto, se necesita más tiempo de intervención para lograrlo.

Para finalizar este taller, se les dio las gracias a los participantes por haber participado en el proyecto y se les motivo para que continuaran mejorando la comunicación entre ellos y de esta manera poder mejorar, aún más, el clima organizacional del PLI.

Resultados de la actividad

- Los participantes del proyecto estuvieron muy receptivos y prestos al taller.
- Los participantes expresaron sus opiniones sobre el estado actual de la comunicación en el PLI.
- Los participantes dijeron haber puesto en práctica algunas de las recomendaciones dadas para intervenir los procesos de comunicación en el PLI y de esta forma mejorar el clima organizacional.
- No todos los participantes asistieron a este taller por las múltiples actividades dentro de la universidad y motivos personales.
- Los participantes expresaron sus percepciones sobre al proyecto de desarrollo en general concluyendo que éste había sido bueno y muy significativo.
- Los participantes expresaron que este proyecto se debería implementar durante mucho más tiempo para lograr un mayor impacto.
- Los participantes se mostraron satisfechos con el taller y con el proyecto a nivel general

Registro fotográfico



Fotografía 1

Los profesores participando de la charla en el último taller.

Anexos

Listado de asistencia (cuando aplica)

Anexo 4: Entrevista de grupo.

Rector de la institución

Colaborador actividad

Colaborador actividad

Willington Andrés López Gómez

Líder de la actividad .

Colaborador actividad

Colaborador actividad

CAPITULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

El presente proyecto exploró el Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes del Programa Licenciatura en Inglés de la Universidad de la Amazonia. Lo anterior debido a que el Clima "...es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo..." (Segredo, 2013, p. 385). Al explorar el clima organizacional de la mencionada licenciatura, se encontró diferente información del estado del mismo y así mismo se identificó como este tipo de clima organizacional estaba desarrollando o cohibiendo las capacidades humanas de los docentes. A continuación se presentan las conclusiones en todo lo concerniente al clima organizacional y al desarrollo de capacidades no solo basado en teoría sino también en los hallazgos a través de la intervención (talleres). Finalmente, se presenta la percepción del Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes del Programa Licenciatura en Inglés por parte del investigador basado en la información recolectada y observada durante el desarrollo de todo el proyecto.

5.1.1. Clima organizacional

5.1.1.1. Métodos de Mando

Se evidencia que los docentes perciben que el Programa Licenciatura en Inglés utiliza el liderazgo de manera, podría decirse negativa, para influir en su comportamiento, es decir para que estos acaten normas y procedimientos del mismo. Los docentes parece no tienen del todo confianza en su jefe. De igual forma, los docentes tampoco sienten una plena libertad para discutir cuestiones laborales que los aqueja y ellos también creen que sus ideas son tenidas en cuenta solo en cierto grado.

5.1.1.2. Las Fuerzas de Motivación

Los docentes perciben que el Programa Licenciatura en Inglés posee políticas para motivarlos en cierto grado. Lo anterior significa que las fuerzas de motivación a nivel general no son las más apropiadas debido, principalmente, a que los estímulos económicos dirigidos a mejorar su rendimiento deben ser mejorados, y las amenazas y castigos utilizados para la lograr objetivos y metas deben ser reducidos o eliminados. Sin embargo, se resalta que también existen algunos factores que contribuyen a la motivación de los docentes.

5.1.1.3. Los Procesos de Comunicación

Se evidencia que los docentes perciben que los procesos de comunicación en el Programa Licenciatura en Inglés son buenos en cierto grado. Lo anterior significa que los procesos de comunicación en el PLI, a nivel general, no son los más apropiados. Los resultados arrojan que la comunicación es un poco cerrada, en dirección ascendente-descendente. La información que se provee a los docentes no es suficiente aunque se debe rescatar que la comunicación entre los miembros del programa es libre y espontánea.

5.1.1.4. La Influencia

Los resultados muestran que existe influencia en el PLI, es decir, se puede concluir que el grado de influencia percibido por los docentes para alcanzar objetivos y metas y participar en actividades es alto. También se concluye que existe alta amistad, dialogo, cooperación, colaboración, interacción y amistad para lograr no solo los objetivos sino también para mantener unas buenas relaciones de cooperación. Sin embargo, también se concluye que al existir un número mínimo de docentes que considera que la influencia se da en cierto grado, esta dimensión podría mejorarse un poco más.

5.1.1.5. La Toma de Decisiones

La solución de problemas teniendo en cuenta a todo el equipo no parece ser del todo positiva puesto que se da en cierto grado. También se observa que los docentes tienen confusión en cuanto a la influencia en la toma de decisiones por parte del nivel jerárquico

puesto que están divididos. La mitad expresa que sí existe influencia y la otra mitad que no existe o que existe de una manera baja. En cuanto a la toma de decisiones y solución de problemas, tiende a favorecer el trabajo en equipo. Los conocimientos de los docentes para la toma de decisiones y solución de problemas parecen no ser tenidos en cuenta mucho. Sin embargo parece que si se tiene en cuenta los conocimientos de aquellos que están más cerca de los problemas. Finalmente parece ser que existe una positiva distribución de la jerarquía puesto que de acuerdo a las percepciones de los docentes, las decisiones y solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe en cierto grado

5.1.1.6. La Planificación

Los docentes son conscientes y tienen un alto grado de conocimiento sobre quiénes y cómo se llevan a cabo la planificación y directrices de los objetivos y metas de la institución. Sin embargo, Existe una confusión entre los docentes en cuanto a la aceptación de objetivos y metas puesto que la mitad expresa que se da en alto grado y la otra mitad expresa que se da en cierto modo, sin embargo al comparar las dos respuestas, se piensa que de una u otra forma dichos objetivos y metas son aceptados por los docentes. Se evidencia también que las metas y objetivos son planeadas por el PLI/Institución y deben de ser acatadas en forma de órdenes. De igual forma, se evidencia que la participación en la planificación de los objetivos y metas laborales se da en cierto grado y algunas veces no se da, lo que significa que las metas y objetivos vienen ya desde la dirección casi pre-establecidos completamente. Sin embargo, parece existir planeación en alto grado en cuanto a la participación de los docentes con sus conocimientos y experiencias para establecer reglas y directrices.

5.1.1.7. El Control

Podría decirse que la gerencia (PLI) utiliza el control como como practica organizacional para lograr que los docentes cumplan todas sus actividades y obligaciones a nivel general y en los diferentes niveles. Sin embargo, los resultados muestran que aunque existe un control

estricto para que se cumplan todas las actividades, el seguimiento de las actividades en si no es tan elevado. Se evidencia un alto grado de autonomía para realizar actividades propias del trabajo. Finalmente, esta dimensión muestra que se conforman grupos informales que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa. Lo anterior podría ser debido a que la comunicación que se dirige a los niveles inferiores parece ser no es muy buena. También puede ser el resultado de ese estricto control de cumplimiento de obligaciones y actividades de los docentes sin que a dichas obligaciones y actividades se les haga un seguimiento cercano en alto grado.

5.1.1.8. Los Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento

Los resultados muestran que esta dimensión del clima organizacional parece no estar en la mejor condición. La mayoría de docentes consideran que la capacitación en el trabajo es muy importante. Sin embargo un buen porcentaje de docentes expresa que dicha capacitación se ofrece muy poco o a veces no se presenta. Sin embargo, existe un pequeño número de docentes que expresa que ésta capacitación sí se da en alto grado. En cuanto a la existencia de recursos para la capacitación y desempeño en el trabajo, la mayoría de docentes expresa que es baja.

5.1.2. Tipo de Clima Organizacional

Basado en la información y análisis de cada una de las dimensiones del Clima Organizacional, se concluye que el tipo de clima del PLI es en gran medida Autoritario-Paternalista. Este tipo de clima responde a aquel descrito por Rensis Likert en el cual; hay confianza entre la gerencia y los empleados, muchas decisiones se toman en la alta gerencia y algunas en otros niveles, existen castigos y recompensas para motivar a los empleados, existen mecanismos de control, se juega con las necesidades sociales de los empleados y emergen grupos que no siempre obedecen a los fines de la empresa e institución.

5.1.3. Capacidades

5.1.3.1. Salud Física

Con base en la información mostrada, se infiere que la salud física de muchos docentes se desarrolla en cierto y alto grado, por lo tanto dicho desarrollo parece ser bueno. Se considera se necesitan mejorar un poco más las condiciones físicas y ambientales en las cuales los docentes realizan su trabajo ya que un poco más de la mitad considera que dichas condiciones se dan en cierto grado. Sin embargo, se concluye también que la universidad/PLI posee recursos adecuados para su capacitación de acuerdo a más de la mitad de los docentes.

5.1.3.2. Integridad Física

Con base en la información mostrada, se infiere que la integridad física de muchos docentes se ve afectada por las amenazas y castigos que se utilizan al no cumplir con los objetivos y metas del programa.

5.1.3.3. Sentidos, Imaginación y Pensamiento

A nivel general esta capacidad parece ser desarrollada en los docentes en cierto grado lo que significaría que necesita desarrollarse más. Sin embargo no se puede generalizar esto puesto que las estadísticas también muestran que el desarrollo de esta capacidad también se da un alto grado. Los resultados de la encuesta mostraron que las ideas, quejas, información y conocimientos de los docentes hacia su jefe necesitan tenerse más en cuenta ya que se tiene en cuenta, de acuerdo a un gran número de docentes, en cierto grado. De igual forma, el estímulo a los docentes se espera se mejore ya que se estimula su desempeño laboral muy poco. En cuanto a la toma de decisiones, solución de problemas y comunicación de objetivos y metas, se evidencia que existe un control en cierto grado por parte del jefe lo que significa que no existe total libertad en estos aspectos. Sin embargo los resultados arrojaron que aunque existe control, los docentes pueden influir en los objetivos métodos y actividades de su programa ya que se les permite participar y ofrecer su experiencia y conocimientos para establecer estrategias y directrices de acción en algo grado. De igual forma, los docentes

expresan que existe autonomía en alto grado para cumplir con funciones propias del trabajo ya que casi no existe un estricto control para cumplir las mimas.

5.1.3.4. Razón Práctica

Teniendo en cuenta la información mostrada, se infiere que la capacidad razón práctica de muchos docentes no se desarrolla en gran medida debido a que la toma de decisiones y la solución de problemas dependen en gran parte del jefe y no de la mayoría de docentes.

5.1.3.5. Afiliación

A nivel general esta capacidad parece ser desarrollada en los docentes en cierto grado lo que significaría que necesita desarrollarse más. Sin embargo no se puede generalizar esto puesto que las estadísticas también muestran que el desarrollo de esta capacidad también se da en un alto grado.

Los resultados de la encuesta mostraron que aunque el jefe tiene confianza en los docentes en alto grado, los docentes tienen confianza en su jefe en cierto grado y quizás es por esto que los objetivos y metas planeadas por la jefatura no son completamente aceptados por el 100% de los profesores. Otra de las razones que se infiere de la información es debido a que en la planificación de objetivos y metas laborales, muchos docentes solo participan en cierto grado, lo cual parece un grado de participación bajo. De igual forma, los docentes expresan que se sienten libres para discutir con sus jefes asuntos importantes de su trabajo en cierto grado, lo que significa que el grado de afiliación es bajo en este aspecto. En cuanto al grado de satisfacción con los estímulos que la institución /programa ofrece para mejorar el rendimiento, se puede inferir que es bajo. Sin embargo, esto no es un impedimento para que la mayoría de docentes se sientan identificados con el programa en alto grado y totalmente y para que las cooperación entre los miembros para lograr objetivos y metas del programa se de en alto grado

De la información también se puede concluir que desde la jefatura, parece ser, no se

comunica suficiente información para que los docentes desempeñen mejor su trabajo. También parece que para la solución de problemas no se tiene mucho en cuenta a los docentes puesto que esto se da en cierto grado de acuerdo a la mayoría de los docentes. Sin embargo, parece ser que si hay un dialogo entre docentes y jefe para alcanzar objetivos y metas aunque los porcentajes no estén del todo a favor de este dialogo. También parece favorecerse en el programa el trabajo en equipo en alto grado. Así mismo se concluye que existen grupos que se oponen a las políticas y normativas del programa, aunque el grado de esta oposición varíe. Finalmente, se concluye que la comunicación de tareas a realizar y objetivos a alcanzar no es completa y es por esto que esta variable se considera se da en cierto grado.

5.1.4. Intervención del Clima Organizacional Autoritario-Paternalista – Los Procesos de Comunicación.

Al finalizar las intervenciones (talleres), se corroboró información arrojada por la encuesta de la cual resulto que el clima organizacional del PLI era Autoritario-Paternalista. Con las intervenciones, especialmente la intervención de los “Los Procesos de Comunicación”, se logró que los participantes, conocieran el estado actual de ésta y otras dimensiones, reflexionaran en equipo sobre los factores o problemáticas que aquejaban dicha dimensión y recibieran recomendaciones para mejorarla. Sin embargo, cabe anotar que dichas intervenciones no cambiaron substancialmente de forma positiva esta dimensión puesto que se necesita mucho más tiempo para hacerlo y poder aplicar muchas otras actividades. Así mismo, con las intervenciones, se logró que los docentes ampliaran sus conocimientos en cuanto a clima organizacional, capacidades humanas y su actual desarrollo en el PLI, la comunicación y su importancia en la vida de las personas y de cualquier institución/empresa. Finalmente se concluye que a través de este proyecto de desarrollo y las intervenciones que se ejecutaron, se contribuyó significativamente no solo aportando nuevos conocimientos a los

participantes, sino también, una nueva cultura de clima organización empezó a echar raíces en el PLI lo cual lo corroboran los participantes en el último taller donde al menos, ellos consideran que la forma en que ahora saludan a sus compañeros ha cambiado para bien, lo que quiere decir que las intervenciones y por ende el proyecto fueron efectivos.

5.1.5. Impacto del Clima Organizacional en el Desarrollo de Capacidades en Docentes del Programa Licenciatura en Inglés

García (2009) define el clima organizacional como “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.” (P.48). Dicha definición se tuvo de referencia durante el presente trabajo y de hecho, se puede decir que la definición dada por García es muy cercana a lo que se encontró en este proyecto de desarrollo. Las percepciones que tuvieron los participantes en cuanto a clima organizacional y cada una de sus dimensiones, fueron positivas y otras negativas. Lo anterior significa que el clima organizacional del programa debe mejorarse un poco más. El tipo de clima organizacional resultado del análisis de toda la información recolectada, fue un clima Autoritario-Paternalista. Aunque este es un tipo de clima por el cual pueden optar las diferentes empresas/instituciones hoy en día, para los intereses de este proyecto y para el contexto donde este clima toma lugar, se considera no es el mejor. Los participantes expresaron inconformidades que necesitan ser mejoradas y al hacerlo, es muy seguro que los procesos, procedimientos, relaciones interpersonales entre otros aspectos de los participantes y de la institución, van a ser mejorados. Al mejorar el clima organizacional, es muy seguro que otras variables o aspectos claves en el ser humano van a mejorar también, en este caso, el clima organizacional del PLI evidencia un impacto, podría decirse, negativo

en el desarrollo de algunas de las capacidades humanas de los docentes. Lo anterior debido a que de las 5 capacidades incluidas en este proyecto y mencionadas por Nussbaum (2011), solo una presenta un alto grado de desarrollo, las demás, en modo de análisis general, solo se desarrollan en cierto grado a lo cual se necesita prestar atención para incrementar dicho desarrollo. Cabe aclarar, que el hecho de que el tipo de clima organizacional del PLI no esté desarrollando las capacidades de los docentes en un 100%, esto no quiere decir que no se estén desarrollando. Por lo anterior se considera imperativo indagar sobre el estado y tipo de clima organizacional en las instituciones para recolectar información a partir de la cual se puedan crear proyectos de desarrollo para intervenirlos y de esta forma cambiar las percepciones negativas que se tengan del clima organizacional logrando no solo un buen clima organizacional sino también el desarrollo de capacidades en las personas. Se debe tener presente que en todo contexto, situación y tiempo, lo más importante son los seres humanos y sus libertades, por lo tanto toda institución y proyecto debe enfocarse primeramente en el desarrollo del ser humano como un ser libre y transformador de la sociedad y luego en los beneficios o imagen de las instituciones. Por último, se cree necesario mencionar la siguiente afirmación “El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.” (Segredo, 2013, p. 385). Esta afirmación contiene mi visión sobre la importancia del clima organizacional y es por esto, como lo expresa Segredo (2013) hay que “estudiarlo entenderlo y atenderlo” (p.391) para el beneficio y desarrollo de las capacidades humanas de los agentes educativos de la Licenciatura en Inglés de la Universidad de la Amazonia y de cualquier otra institución.

5.2. Recomendaciones

Las siguientes son las recomendaciones que surgieron para los participantes del presente proyecto y para aquellas personas que deseen implementar un proyecto similar en diferentes instituciones.

5.2.1. Docentes y Jefe de la Licenciatura en Inglés

Con el ánimo de mejorar el clima organizacional en el PLI, se le recomendó a los docentes y jefe de la licenciatura:

- Saludar humanamente a sus compañeros sin importar los problemas ya que esta simple actividad, se comprobó fortalece relaciones y mejora de manera directa el clima organizacional del PLI y por consiguiente, dicho mejoramiento contribuirá también al desarrollo de capacidades.
- Comunicar las inconformidades, opiniones o aportes sobre el PLI a los representantes para comunicarlas al jefe (s) y que éste se contacte con el docente.
- Dar información más detallada de las actividades del PLI a desarrollar, es decir hacer de la comunicación algo preciso y efectivo.
- Reflexionar más sobre la importancia de la comunicación cada vez que fueran a hacer uso de esta.
- Contribuir con el mejoramiento del clima organizacional para beneficio de todos los agentes educativos, especialmente para poder, a través del clima organizacional desarrollar sus capacidades
- Crear y participar en diferentes actividades donde se pudieran conocer más para de esta manera fortalecer relaciones docentes-docentes y docentes-jefe.
- Involucrarse en las tareas como equipo un 100%, evitando jerarquizar tareas y relaciones.

5.2.2. Investigadores-agentes educativos

- Continuar con la indagación del estado y tipo de clima organizacional para de esta manera poder intervenirlo si es necesario con el objetivo final de mejorar dicho clima y de esta manera lograr el desarrollo de casi todas las capacidades humanas.
- Entender que el clima organizacional no es un término totalmente definido sino que por el contrario, con nuevos proyectos o investigaciones, nueva teoría puede surgir para contribuir con un concepto más completo que sea de beneficio para todas las instituciones/empresas.
- No generalizar los resultados de este proyecto debido a que estos pueden variar de acuerdo al tamaño y tipo de la muestra, el contexto y tiempo en el que se desarrolle.
- Se debe continuar con la búsqueda de estrategias, herramientas y nuevos proyectos que contribuyan de manera significativa al mejoramiento del clima organizacional no solo del PLI de la Universidad de la Amazonia, sino también de cualquier institución a nivel nacional o internacional ya que de este clima y en especial de una de sus dimensiones, los procesos comunicación, depende el éxito de cualquier institución y/o empresa.
- Desarrollar más proyectos de desarrollo con los cuales se pueda intervenir las realidades de las instituciones y comunidades porque estos se constituyen hoy en una herramienta esencial de cambio, como se evidenció en este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Campos, L.** (2012) Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao (Tesis Maestría. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Campos_Estilo-de-liderazgo-directivo-y-clima-organizacional-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-del-districto-de-Ventanilla.pdf
- Cerrato, M.** (2011). Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional en la Empresa Grapolatino de Publicidad Colombia Ltda. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Colmenarejo, R.** (2016). Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. Ideas y Valores, 65 (160), 121-149.
- Contreras, P.** (2004). Tres Enfoques Teóricos Relacionados con el Clima Organizacional (Trabajo de Grado especialización). Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca, Colombia.
- De La Cruz, N.** (s.f.) La Motivación, Comunicación y Actitudes de los Empleados como Elementos Fundamentales en la Organización. Retrieved from <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Del Río, R.** (2014). Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano, de Martha Nussbaum Revista Anales, (6), 213-215.
- Díaz, M., Peña, M., y Castellanos, B.** (2013). El Liderazgo y las Relaciones Interpersonales Dentro del Clima Organizacional. Paper presented at the Global Conference on Business and Finance proceedings, 8 (2), 918-924. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1434203667?accountid=36216>

- García, Mónica. (2009).** Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42), 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Guía Infantil.** (2014). Cómo dibujar un conejo. Actividades para niños [https://www.youtube.com/watch?v=_ddedmP6vzY]
- Guichot-Reina, V. (2015).** El «Enfoque de las Capacidades» de Martha Nussbaum y sus Consecuencias Educativas: Hacia una Pedagogía Socrática y Pluralista. Revista Interuniversitaria, 27(2), 45-70. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1767344638/fulltextPDF/631326F45B1346DEPQ/1?accountid=36216>
- Gough, I. (2007).** El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, 100, 177-202.
- Luengo, Y. y Valbuena, M. (2013).** Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial (Tesis Maestría). Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf
- Méndez, C. (2006).** Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención.
- Nussbaum, M. (2011).** Creating capabilities. Harvard University Press
- Nussbaum, M. (2000).** Las mujeres y el desarrollo humano: el enfoque de las capacidades. Barcelona, ES: Herder Editorial. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/biblioucman/sp/detail.action?docID=11046644&p00=nussbaum>
- Parellada, R. (2008).** Necesidades, capacidades y valores. Papeles, (102), 77-87.
- Pineda, E., De Alvarado., y De Canales, F. (1994).** Metodología de la Investigación. Manual

para el desarrollo de personal de salud. Washington, D.C. Organización Panamericana de la Salud.

Quiroga, D. (2007) Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali.

file:///C:/Users/NORMA/Downloads/1033-3749-1-PB%20(3).pdf

Roa, Y. (2004). Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una Empresa Transnacional (Trabajo de grado especialización). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Sampieri, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación.

Iztapalapa, México, D.C. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/302581/Entorno de Conocimiento/sampieri-et-al-](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/302581/Entorno_de_Conocimiento/sampieri-et-al-)

metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf

Sandoval, M.C (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias. Económico Administrativas, 10(27), 83-88

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393. Recuperado en 20 de

noviembre de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-

[34662013000200017&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es)

Selamat, N., Samsu, N., y Kamalu, N. (2013). The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance. University of Alicante. Educational Research Journal, 2 (1), 71-82.

Sosa, M. (2008). Dinámicas Grupales. Recuperado de

<http://dinamicasgrupales.blogspot.com.co/2008/06/dinmicas-grupales-1-c-de->

comunicacin.html

Torrencia, O. (s.f). Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral.

Recuperado de <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/Climaorganizacional.pdf>

Universidad de la Amazonia. (2008-2009). Proyecto Fortalecimiento Programas de

Licenciatura en Lenguas/ inglés. Informe Etapa Diagnóstico. Recuperado de

<http://apps.udla.edu.co/documentos/docs/Programas%20Academicos/Licenciatura%20en%20ingles/Proceso%20de%20acreditacion/Diagnostico%20programa%20de%20ingles.pdf>

Universidad Nacional. (n.d). Presupuesto del Trabajo De Grado. Recuperado de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zjf5qbiCkUYJ:www.docentes.unal.edu.co/flozanoo/docs/proyecto/PRESUPUESTO%2520DEL%2520TRABAJO%2520DE%2520GRADO.doc+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Vázquez, R. y Guadarrama Javier de J. (2001). El Clima Organizacional en una

Institución Tecnológica de Educación Superior. Tiempo de Educar, 3 (5), 105-131.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>

Zenteno-Hidalgo, Á., y Durán, C. (2016). Factores y Prácticas de Alto Desempeño que

Influyen en el Clima Laboral: Análisis de un Caso. Innovar, 26 (59), 119-136.

Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1755262729?accountid=36216>

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar el Tipo de Clima Organizacional del Programa y como éste impacta en el desarrollo de capacidades de los docentes de la Licenciatura en Inglés. La información personal suministrada será confidencial y las respuestas a este cuestionario solo serán usadas para cumplir requisitos académicos exigidos por la Universidad Católica de Manizales para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa. Agradezco responda con la mayor sinceridad y honestidad posible. Este cuestionario es anónimo.

Fecha:			
Profesión:	Genero	M	F
Programa:	Edad:		

Instrucciones para contestar el resto de la encuesta

El presente cuestionario presenta una serie de preguntas relacionadas con situaciones que tienen que ver con el Clima Organizacional del Programa Licenciatura en Inglés. Son 38 Preguntas con cuatro (4) alternativas de respuestas:

0. EN NADA 1. EN CIERTO GRADO 2. EN ALTO GRADO 3. TOTALMENTE

Marque con una X su respuesta.

EN QUE GRADO...

1	Los profesores tienen confianza en su jefe inmediato	0	1	2	3
2	El jefe inmediato tiene confianza en sus profesores	0	1	2	3
3	Los profesores se sienten libres para discutir con sus jefes asuntos importantes relacionados con el trabajo	0	1	2	3
4	El jefe inmediato toma en cuenta las ideas de los profesores	0	1	2	3
5	Se estimula a los profesores dependiendo de lo bien que desempeñan sus labores	0	1	2	3
6	Los estímulos económicos que la institución/programa ofrece ayudan a mejorar el rendimiento	0	1	2	3
7	Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se realiza el trabajo satisfacen las expectativas de los docentes	0	1	2	3
8	Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen con los objetivos y metas del programa	0	1	2	3
9	Los docentes se sienten identificados con el programa	0	1	2	3
10	Son escuchadas las quejas y se permite expresarlas libremente	0	1	2	3
11	La comunicación entre todos los miembros del programa es libre y espontánea	0	1	2	3
12	Los jefes le comunican a los docentes suficiente información para desempeñar mejor su trabajo	0	1	2	3
13	La información que se dirige de los docentes al jefe, es tomada en cuenta	0	1	2	3
14	Los docentes pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de sus programa	0	1	2	3

15	Existe dialogo entre docentes y jefe de programa para fijar y alcanzar los objetivos y metas	0	1	2	3
16	Para lograr los objetivos y metas del programa, los docentes del programa cooperan entre si	0	1	2	3
17	La solución de los problemas se realiza consultando a todos los miembros del programa	0	1	2	3
18	El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de los problemas	0	1	2	3
19	La toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo	0	1	2	3
20	Los conocimientos de todos los docentes del programa son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones	0	1	2	3
21	El conocimiento de los que están más cerca de los problemas es tomado en cuenta para la solución	0	1	2	3
22	La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe	0	1	2	3
23	Los objetivos y metas planeadas son ampliamente aceptadas por todos los docentes del programa	0	1	2	3
24	Los objetivos y metas se establecen en la alta gerencia y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas	0	1	2	3
25	Los docentes participan en la planificación de los objetivos y metas laborales	0	1	2	3
26	Se le permite a usted participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción.	0	1	2	3
27	La comunicación que se dirige de los niveles superiores a los niveles inferiores, es clara, oportuna y facilita el trabajo	0	1	2	3
28	Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa	0	1	2	3
29	La alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los docentes cumplan con sus obligaciones	0	1	2	3
30	La supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos	0	1	2	3
31	Los docentes gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo	0	1	2	3
32	El jefe realiza un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los docentes	0	1	2	3
33	Se me comunica al comienzo del periodo académico las tareas que debo realizar y los objetivos a alcanzar en dicho periodo	0	1	2	3
34	Se supervisa mi trabajo realizado al final del periodo académico y se me da retroalimentación constructiva	0	1	2	3
35	Es importante para usted la capacitación en su trabajo	0	1	2	3
36	Se le proporciona la capacitación que le ayuda a mejorar su desempeño	0	1	2	3
37	El programa da poca importancia a la capacitación de los docentes	0	1	2	3
38	Existen recursos adecuados y necesarios para la capacitación de los docentes	0	1	2	3

Gracias por su colaboración con este proyecto de desarrollo.

Anexo 2

Capacidades Humanas (Martha Nussbaum)

En la siguiente tabla se muestran las 5 capacidades que se desarrollan en los docentes del PLI. Cada capacidad tiene unos Ítems los cuales aparecen en la encuesta de clima organizacional. Los Ítems proveen información para determinar el desarrollo de cada una de las capacidades.

CAPACIDADES HUMANAS		ITEMS
1	Salud Física	7. Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se realiza el trabajo satisfacen las expectativas de los docentes 38. Existen recursos adecuados y necesarios para la capacitación de los docentes
2	Integridad Física	8. Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen con los objetivos y metas del programa
3	Sentidos Imaginación y Pensamiento	4. El jefe inmediato toma en cuenta las ideas de los profesores 5. Se estimula a los profesores dependiendo de lo bien que se desempeñan sus labores 10. Son escuchadas las quejas y se permite expresarlas libremente 13. La información que se dirige de los docentes al jefe, es tomada en cuenta 14. Los docentes pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de su programa 20. Los conocimientos de todos los docentes del programa son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones 22. La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas 24. Los objetivos y metas se establecen en la alta gerencia y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas 26. Se le permite a usted participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción 29. La alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los docentes cumplan con sus obligaciones 31. Los docentes gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo
4	Razón Práctica	22. La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe
5	Afiliación	1. Los profesores tienen confianza en su jefe inmediato 2. El jefe inmediato tiene la confianza en sus profesores 3. Los profesores se sienten libres para discutir con sus jefes asuntos importantes relacionados con el trabajo 6. Los estímulos económicos que la institución/programa ofrece ayudan a mejorar el rendimiento. 9. Los docentes se sienten identificados con el programa 11. La comunicación entre todos los miembros del programa es libre y espontánea 12. Los jefes le comunican a los docentes suficiente información para desempeñar mejor su trabajo 15. Existe diálogo entre docentes y jefe de programa para fijar y alcanzar los objetivos y metas 16. Para lograr los objetivos y metas del programa, los docentes del programa cooperan entre sí 17. La solución de los problemas se realiza consultando a todos los miembros del programa 19. La toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo 23. Los objetivos y metas planeadas son ampliamente aceptadas por todos los docentes del programa 25. Los docentes participan en la planificación de los objetivos y metas laborales 28. Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa

	33. Se me comunica a comienzo del periodo académico las tareas que debo realizar y los objetivos a alcanzar en dicho periodo
--	--

Anexo 3

Instrumento detallado de las dimensiones, ítems y categorías usadas para el desarrollo del presente proyecto.

DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL	No.	ITEMS DE LA ENCUESTA	CATEGORIAS
LOS MÉTODOS DE MANDO	1	Los profesores tienen confianza en su jefe inmediato	*Confianza
	2	El jefe inmediato tiene confianza en sus profesores	*Libertad
	3	Los profesores se sienten libres para discutir con sus jefes asuntos importantes relacionados con el trabajo	*Consideración
	4	El jefe inmediato toma en cuenta las ideas de los profesores	
LAS FUERZAS DE MOTIVACIÓN	5	Se estimula a los profesores dependiendo de lo bien que desempeñan sus labores	*Valoración personal
	6	Los estímulos económicos que la institución/programa ofrece ayudan a mejorar el rendimiento	*Recompensa
	7	Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se realiza el trabajo satisfacen las expectativas de los docentes	*Castigo
	8	Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen con los objetivos y metas del programa	*Satisfacción
	9	Los docentes se sienten identificados con el programa	
LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN	10	Son escuchadas las quejas y se permite expresarlas libremente	*Estilo
	11	La comunicación entre todos los miembros del programa es libre y espontánea	*Dirección
	12	Los jefes le comunican a los docentes suficiente información para desempeñar mejor su trabajo	*Información
	13	La información que se dirige de los docentes al jefe, es tomada en cuenta	
LA INFLUENCIA	14	Los docentes pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de sus programa	*Influencia
	15	Existe dialogo entre docentes y jefe de programa para fijar y alcanzar los objetivos y metas	*Amistad
	16	Para lograr los objetivos y metas del programa, los docentes del programa cooperan entre si	
LA TOMA DE DECISIONES	17	La solución de los problemas se realiza consultando a todos los miembros del programa	*Grupos
	18	El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de los problemas	*Conocimientos
	19	La toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo	*Distribución
	20	Los conocimientos de todos los docentes del programa son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones	

	2 1	El conocimiento de los que están más cerca de los problemas es tomado en cuenta para la solución	
	2 2	La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas del jefe	
LA PLANIFICACIÓN	2 3	Los objetivos y metas planeadas son ampliamente aceptadas por todos los docentes del programa	*Procedimiento *Responsabilidad
	2 4	Los objetivos y metas se establecen en la alta gerencia y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas	
	2 5	Los docentes participan en la planificación de los objetivos y metas laborales	
	2 6	Se le permite a usted participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción.	
EL CONTROL	2 7	La comunicación que se dirige de los niveles superiores a los niveles inferiores, es clara, oportuna y facilita el trabajo	*Autonomía *Grupos informales *Distribución *Función
	2 8	Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas del programa	
	2 9	La alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los docentes cumplan con sus obligaciones	
	3 0	La supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos	
	3 1	Los docentes gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo	
	3 2	El jefe realiza un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los docentes	
LOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO	3 5	Es importante para usted la capacitación en su trabajo	*Actitud *Desempeño *Recurso
	3 8	Se le proporciona la capacitación que le ayuda a mejorar su desempeño	
	3 7	El programa da poca importancia a la capacitación de los docentes	
	3 8	Existen recursos adecuados y necesarios para la capacitación de los docentes	

*Instrumento tomado y adaptado de Roa, Y. (2004)

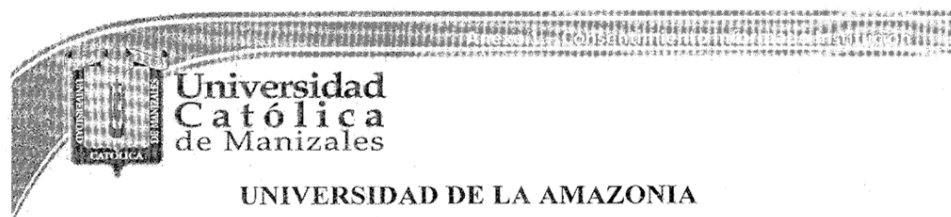
Anexo 4

Entrevista de grupo.

Preguntas realizadas en la entrevista grupal

1. Basados en el taller 2, cuáles fueron las recomendaciones que se dieron para mejorar el clima organizacional?
2. ¿Cuáles de esas recomendaciones implementaron?
3. ¿Creen que el clima organizacional mejoro?
4. ¿Que efecto tuvieron los mensajes enviados a través de WhatsApp con los dibujos realizados en el 2do taller?
5. ¿Creen que mejoro la comunicación en las últimas 2 semanas?
6. ¿Cómo les pareció el proyecto de desarrollo a nivel general?

Anexo 5



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PERMITIR EL INGRESO AL INVESTIGADOR, "DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES"

RIESGOS. Estimamos que no existe riesgo al cual se someta por haber permitido el ingreso del investigador. La información recolectada será utilizada sólo con propósitos académicos y bajo total confidencialidad.

MOLESTIAS. El acceso a información institucional de carácter académica respecto del tema determinado y concertado.

Florencia, Caquetá, septiembre 30 del 2016

LEONIDAS RICO MARTÍNEZ con cc. No 17.624.610 de Florencia, Caquetá, como Rector de la Universidad de la Amazonia, **AUTORIZO** para que el estudiante de Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales; **WILLINGTON ANDRÉS LÓPEZ GÓMEZ** profesor de nuestra Universidad, identificado con C.C 7.720.372 trabaje en nuestra Universidad con el rol de **INVESTIGADOR** a partir de la fecha y hasta el momento que dentro de unos plazos razonables culmine su trabajo.

Certifico y declaro que los objetivos de la investigación se relacionan con:

- ✓ Clima Organizacional: percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones ente las personas y el ambiente físico (infraestructura y ambientes de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las relaciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización".
- ✓ Deficiencia o falta de comunicación: nace de la falta del trabajo en equipo entre (estudiantes, docentes y directivos)-Clima Organizacional
- ✓ Falta de planeación, dirección y gestión desde la coordinación del PLI
- ✓ No existencia de comunicación: las relaciones interpersonales y todos los procesos educativos son afectados de manera directa
- ✓ No desarrollo de capacidades en las personas: limitan el desarrollo no solo de la persona sino también de la (s) institución (es)

El ingreso del investigador al ser integrante de la comunidad Uniamazonia, es voluntario y se trata de apoyar la recolección de información para desarrollar el proyecto. El nombre de la persona y el número de teléfono a donde podremos llamar si se necesita información será suministrado por el investigador, quien responderá cualquier pregunta y aclarará las dudas que se le planteen acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo.

Nombre completo del Investigador:	Nombre completo del Rector:
Willington Andrés López Gómez	Leonidas Rico Martínez
Firma y número de cédula	Firma y número de cédula:
WILLINGTON ANDRÉS LÓPEZ GÓMEZ C.C. 7720372	CC 17624610

PRESUPUESTO PROYECTO DE DESARROLLO

	Cantidad	Valor Unitario	Total
1. BIBLIOGRAFÍA			
a) Textos.			
b) Fotocopias.	500	100	50.000
c) Internet.	4	50.000	200.000
d) Normas.			
e) Otros.	1	20.000	20.000
2. EXPERIMENTACIÓN			
a) Laboratorios y equipos Nuevos.			
b) Ensayos contratados: (pruebas, análisis).			
c) Materiales, materias primas, catalizadores, químicos, material biológico y su conservación			
c) Costo de uso de Laboratorios.			
3. VIAJES Y VIÁTICOS			
a) Pasajes.	6	5.000	30.000
b) Viáticos.			
c) Seguros.			
4. ANÁLISIS Y MANEJO DE INFORMACIÓN			
a) Computador.			
b) Digitación.			
c) Software especializado.			
d) Asesoría especializada.	1	40.000	40.000
5. DOCUMENTO FINAL			
a) Digitación.			
b) Software especializado.			
c) Impresión.	500	100	50.000
d) Empastes.			
d) Otros... (Planos, Fotografías...).			

6. COSTOS PERSONAL			
a) Director.			
b) Codirector.			
c) Asesoría.			
d) Elaboración.			
e) Evaluación (Propuesta, Proyecto terminado).	1	30.000	30.000
g) Otros.	16	4000	64.000
TOTAL			\$484.000

*Presupuesto tomado y adaptado de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zjf5qbiCkUYJ:www.docentes.unal.edu.co/flozanoo/docs/proyecto/PRESUPUESTO%2520DEL%2520TRABAJO%2520DE%2520GRADO.doc+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>