

Clima organizacional y motivación: Universidad de La Guajira en Colombia

Marlenis Ucros Brito

Magíster en Gerencia del Recurso Humanos, Docente Universidad de La Guajira en Colombia, aspirante al doctorado en Ciencias Humanas. E-mail: umarlenis@hotmail.com

Charles Jesús Blanco Martes

Magíster en ciencias de la comunicación y información, aspirante al Doctorado en Ciencias Humanas. Biblioteca "Dr. Raúl Osorio Lazo" y Centro de Documentación e Investigación Pedagógica (CEDIP). E-mail: charlesmartes@hotmail.com

Resumen

El propósito de esta investigación fue diseñar un programa para mejorar el Clima Organizacional y la Motivación Laboral en los docentes y administrativos en la Universidad de la Guajira-Colombia. La población estuvo conformada por ciento treinta (130) docentes y sesenta y cuatro (64) administrativos. Es descriptiva, los instrumentos utilizados fueron validados a través de expertos y su confiabilidad se realizó por el método por dos mitades entre los ítems pares e impares con coeficiente alfacronbach de 0,0885 y 0889. Los resultados obtenidos muestran un clima organizacional deficiente y tenso, caracterizado por conflictos, estrés e insatisfacción, es necesario mejorarlo a través de un programa que les permita a las personas sentirse en un ambiente de trabajo agradable.

Palabras clave: Diseñar programa, clima organizacional, motivación laboral, docentes y administrativos.

Organizational Climate and Motivation: University of the Guajira - Colombia

Abstract

The purpose of this investigation was to design a program to improve the Organizational Climate and the Labor Motivation in the educational and administrative in the University of the Peasant-Colombia. The population was conformed percent thirty (130) educational and sixty four (64) administrative. The used instruments were descriptive: Validated through experts and their dependability by the method: two halves among the even and odd articles, being $r_{tt} = 0.85$ (Organizational Climate) and $r_{tt} = 0.884$ (Labor Motivation) and the coefficient Alpha - cronbach of 0.885 and 0.889. The obtained results show a faulty and tense organizational climate, characterized by conflicts, estrés and dissatisfaction, it is necessary to improve it through a program that it allows people to feel in an atmosphere of pleasant work.

Key words: To design program, organizational climate, labor, educational and administrative motivation.

Introducción

El propósito de esta investigación fue diseñar un programa para mejorar el Clima Organizacional y la Motivación Laboral en los docentes y administrativos en la Universidad de la Guajira-Colombia.

Hoy día, las organizaciones de Educación Superior, no sólo requieren empleados o trabajadores capacitados, sino un clima organizacional y una motivación laboral, orientados hacia la integración del trabajo en equipo a fin de lograr los objetivos y metas propuestas, las cuales son posibles cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Así mismo, las investigaciones sobre clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial estratégica, permitiendo a los gerentes que dirigen las organizaciones, intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas oportunas para el logro de sus objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar la motivación o desempeño de los trabajadores.

La Universidad de La Guajira en Colombia, definida como una organización de carácter educativo a nivel superior donde se encuentran diversos factores de las relaciones grupales e individuales, interrelacionados entre si, se pueden mencionar las siguientes variables estu-

diadas sobre clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflictos, identidad y relación de autoridad.

Respecto a la variable motivación, tenemos las siguientes: Deseo, satisfacción, logro, expectativa y poder; viéndose afectadas por las percepciones de las personas que la integran (docentes y administrativos). En suma, el clima organizacional y la motivación no son físicamente palpables, pero si se siente y percibe dentro del ambiente de las organizaciones.

En este sentido, conocer el clima organizacional que predomina dentro de cada de las organizaciones, es una guía para afrontar las exigencias y demandas que se están encontrando a diario y en las relaciones con el entorno cambiante porque las variables que se analizan, tienen repercusiones sobre la vida de ellas mismas.

Así mismo, se hizo una revisión amplia de la literatura sobre el clima organizacional, en donde las primeras conceptualizaciones de este término, se encuentran en trabajos pioneros de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argrís (1958). Desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas de interés como los autores Álvarez (1992), Brunet (1997), Rodrí-

guez (1999), Goncalves (2000) y Toro (2001), poniendo en evidencia que a pesar de las diferencias de enfoque y metodologías, hay un amplio consenso en que el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, práctica y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Cuya finalidad es, diseñar un programa para mejorar el clima organizacional y la motivación de los docentes y administrativo en la Universidad de La Guajira – Colombia, con el objeto de describir el Clima Organizacional y la motivación que existe en el personal docente y administrativo y así, establecer los aspectos a tomar en cuenta en el diseño del programa.

Los resultados de este estudio permiten determinar las percepciones positivas y negativas en cuanto a las variables clima organizacional y motivación en sus diferentes dimensiones. La identificación de tales factores pueden servir de guía a otras organizaciones de educación superior para implantar estrategias destinadas a gerenciar el clima organizacional bajo su responsabilidad en relación con el diseño de sus propios programas destinados a mantener un clima positivo y una alta motivación.

Finalmente, la metodología empleada en esta investigación podría servir como modelo a otras ins-

tuciones, como la estudiada, para explorar los factores que afectan el clima y la motivación en sus diferentes contextos.

1. Fundamentos Teóricos

La evidencia de la literatura revisada, sobre clima organizacional y motivación, concluyen en definirlos como:

(Álvarez: 86) Conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. Indica la situación de las organizaciones, cómo se relacionan los individuos y grupos y qué potencial puede ser explotado y las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Brunet (1997: 17) reseña los siguientes tres enfoques de investigación del clima organizacional, a los cuales subyacen tres definiciones de clima organizacional:

- 1) **Medida múltiple de los atributos organizacionales:** conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización.
- 2) **Medida perceptiva de los atributos individuales:** valores, actitudes u opiniones personales y grado de satisfacción de las necesidades de los individuos, más que las características de la organización.

- 3) **Medida perceptiva de los atributos organizacionales,** una serie de características que son percibidas a propósito de una organización de sus unidades y/o departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan consciente o inconscientemente con sus miembros y con la sociedad.

Rodríguez (1999: 159), se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Goncalves (2000) define clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación”.

Toro (2001: 33): el clima organizacional consiste en el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Así mismo, la motivación humana según Chiavenato (1998: 49) es uno de los factores internos que requieren una mayor atención. Las organizaciones sólo pretender lo-

grar sus objetivos, si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales, no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un consentimiento mínimo de la motivación de su comportamiento.

De igual manera, la motivación puede ser considerada como una combinación de fuerzas que mantienen la actividad humana, donde las necesidades se modifican de un individuo a otro, produciéndose diversos patrones de comportamientos, los cuales varían de acuerdo al tiempo y la situación en que se presentan.

Entre las teorías motivacionales, se destacan: Maslow, el cual establece una jerarquía de cinco necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización. Dessler (1994: 210). Éste reconoce que el orden en que el hombre trata de satisfacer estas necesidades puede cambiar y que a veces aún las básicas se postergan por satisfacer alguna meta superior.

Asimismo, Herzberg, explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, cuando plantea los factores como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Los factores extrínsecos y la insatisfacción como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políti-

cas y la estructura administrativa de las organizaciones y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción (Toro, 1991).

McClelland, en su teoría de las necesidades describe y explica la motivación como: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos y la necesidad de afiliación que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservan y restauran una relación afectiva con una persona, mantener relaciones amigables y estrecha, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia (Schein, 1991).

Encontrándose en este estudio, que no hay una relación entre el clima y la motivación, por la percepción de sus miembros (docentes y Administrativos): el clima es deficiente y tenso, mientras que ellos mantienen estable su motivación.

Sin embargo, las percepciones negativas en cuanto a los factores que afectan al clima organizacional, no inciden en la motivación y sus factores (Deseo, satisfacción, logro, expectativa y poder) porque como lo afirma McClelland en su teoría

de las necesidades donde explica, la motivación impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades y conservar sus relaciones afectivas como persona mediante la amistad.

Finalmente los resultados anteriores, permiten alcanzar el propósito de realizar un programa para mejorar el clima organizacional y mantener estable la motivación.

2. Metodología

El estudio constituye una investigación descriptiva, de carácter no experimental, siguiendo lo planteado por Méndez (1998), estos estudios identifican características del universo de investigación, señala formas de conducta y establece comportamientos concretos. Dado que esta investigación está dirigida a determinar algunas características y elementos fundamentales de un conjunto homogéneo en cuanto al clima organizacional y la motivación de los docentes y administrativos en la Universidad de La Guajira en Colombia, para destacar los elementos esenciales de la naturaleza del problema.

Por otro lado, el diseño para esta investigación es no experimental, ya que en la misma no se pretende modificar o manipular la realidad actual de las variables, solo se observará como se presentan con el fin de diseñar un programa para

mejorar dichas variables y dentro de los diseños no experimentales se clasifican como transeccional descriptivo, porque tiene como objetivo indagar los valores en que se manifiestan en un momento único (Hernández y otros, 1998).

Según las variables y técnicas e instrumentos, según Hernández y otros (1998), las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizá la principal es que puede medirse el tamaño de error en las predicciones. Son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en las que se pretende hacer estimaciones de variables en la población.

La determinación del tamaño de la muestra se le aplicó el paquete STATS en Windows 95 (Hernández y otros, 1998). Tomando en cuenta que es una población finita, un error máximo aceptable de 5%, el porcentaje estimado de la muestra del 50% y el nivel deseado de confianza de 95%, el tamaño de la muestra resultó de 194 personas la cual estará conformada proporcionalmente por 130 docentes y 64 administrativos.

La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta con la aplicación de los instrumentos de medición o recolección de la información, Chávez (1994), expresa que "Los cuestionarios son instrumentos clásicos que permiten detectar sentimientos, es decir, aquellos que están ubicados debajo de la superficie y que no es fácil descubrir".

En el mismo orden de ideas, para determinar la validez del instrumento se recurrió al juicio de 10 expertos. Posteriormente se realizó la prueba piloto en un grupo de 30 sujetos de la población (Docentes y Administrativos en la Universidad de La Guajira). Así mismo, el análisis de discriminación de cada uno de los ítems, calculándose el valor de *t* de student. Determinado una confiabilidad (0.85 y 0.884) respectivamente alta para ambos instrumentos.

Este enfoque epistemológico empírico-inductivo permitió la construcción de conceptos y categorías de análisis referentes al sistema de variables, escala de medición, aplicación de los instrumentos estructurados para la recolección de datos bajo las técnicas estadísticas descriptivas, la formulación de un marco teórico referencia y la lectura de datos y sus respectivas conclusiones.

3. Resultados de la Investigación

Los resultados del análisis revelaron un clima organizacional positivo en lo concerniente a la estructura, desafío, identidad institucional, relaciones interpersonales y deficientes y tensas en la responsabilidad, recompensa, cooperación, estándares, conflictos y relación de autoridad, tal como lo muestra la Tabla 1.

Sin embargo, Las personas manifiestan no contar con los elementos necesarios para desempeñar sus cargos y no estar enterados de todos los procedimientos que se llevan a cabo en a universidad, les falta de ejercer funciones de dirección, liderazgo y su autonomía, los instrumentos aplicados para la evaluación de desempeño nos los evalúa a satisfacción, el jefe no controla las actividades que realizan en su trabajo los docentes y administrativos, la comunicación no es abierta, el trabajo se realiza bajo presión, mostrando percepciones negativas con respecto Al clima organizacional.

Es evidente que cuando el personal docente y directivo de que laboran en la Universidad de la Guajira en Colombia, perciben positivamente algunos aspectos de la organización y otro negativamente, se infiere que el clima es deficiente y tenso.

De la misma manera, es importante resaltar en los resultados del análisis en la variable motivación, que el personal refleja una percepción entre positiva a muy positiva para docentes y administrativos, los cuales se encuentran motivados a pesar de que el clima es deficiente y tenso en algunas de sus dimensiones, conllevándolos a ejercen un alto nivel de esfuerzo por alcanzar sus propias metas y las de la institución, tal como lo muestra la Tabla 2.

En síntesis, el clima organizacional deficiente y tenso que de-

Tabla 1. Clima Organizacional

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	RESULTADOS
Determinar el clima organizacional presente a través de las dimensiones en estudio.	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflictos, identidad y relación de autoridad.	Normas, procedimientos, restricciones, recursos físicos y financieros, infraestructura adecuada, comprensión de funciones, oportunidad, dirección, capacidad, liderazgo, autonomía, motivación, confianza, metas propuestas, logros, objetivos, reto, confianza, trabajo en equipo, relación, apoyo, solidaridad, consideración, confianza, contribución, rendimiento, instrumentos, pertenencia, satisfacción, actitud, creencias, valores, temperamento, autoridad, delegación, comunicación, trabajo bajo presión.	<p>PERCEPCIONES POSITIVAS Administrativos y docentes acostumbra a trabajar sobre metas propuestas, los logros obtenidos están de acuerdo con sus capacidades, les satisface el desempeño obtenido hasta ahora, los objetivos de la institución y sus objetivos personales son compatibles en consecuencia el personal si promoviera y aceptaría riesgos calculados a fin de cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales, confían en las personas con quien trabajan, se les facilita trabajar en equipo con sus compañeros y se establecen buenas relaciones interpersonales entre compañeros. Así mismo, consideran que sus compañeros de trabajo le brindan el apoyo esperado en el desarrollo de sus funciones, reciben la contribución esperada para el logro de sus objetivos, reciben consideración y aprecio por parte de ellos. Creen que el rendimiento obtenido satisface los estándares de la Universidad de la Guajira, se sienten orgullosos cuando se les pregunta donde trabajan y mencionan el nombre de la Universidad de La Guajira, muestran actitud abierta frente a las situaciones de trabajo, se guían por sus creencias, se identifican con los valores fundamentales establecidos por la institución y hay coherencia entre su temperamento y el grado y reciben delegación verbal de sus jefes inmediatos</p> <p>PERCEPCIONES NEGATIVAS Manifiestan no contar con los elementos necesarios para desempeñar sus cargos y no estar enterados de todos los procedimientos que se llevan a cabo en la universidad, falta de ejercer funciones de dirección, liderazgo y autonomía, los instrumentos aplicados para la evaluación de desempeño no los evalúa a satisfacción, el jefe no controla las actividades que realizan en su trabajo los docentes y administrativos, la comunicación no es abierta, el trabajo se realiza bajo presión.</p> <p>Los datos anteriores revelaron un clima organizacional en su conjunto deficiente y tenso</p>
Describir el Clima Organizacional que existe en el personal Administrativo y docentes.			

Fuente: Elaboración propia (Marlenis Ucros Brito).

Tabla 2. Motivación Laboral

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	RESULTADOS
Determinar la motivación existente a través de las dimensiones en estudio.	Desea, Satisfacción, logro, poder.	Aspiración, Estímulo, Impulso, Remuneración, Evolución del individuo, Motivo, Actitud, Valor, Esfuerzo, Meta, Influencia, Control, Liderazgo, Reputación, posición.	<p>Percepciones muy positivas</p> <p>Se creen ambicioso en su nivel de aspiraciones, este los ha llevado a mejorar su calidad de vida, responden fácilmente a los estímulos del entorno, los impulsos son su forma de comportamiento más frecuentes y la remuneración no contribuye a la satisfacción de sus necesidades básicas, muestran satisfacción a partir del momento de ingreso a la Universidad de la Guajira hasta el día de hoy sienten que han evolucionado como individuos tanto los docentes como administrativos. Identifican fácilmente parámetros de superación personal motivados por factores laborales. Cuando ellos se proponen hacer algo, están dispuestos a vencer todos los obstáculos, su actitud es abierta frente a nuevas expectativas, no existe ansiedad en su actitud cuando mantienen una expectativa relacionada con su área de trabajo, valoran positivamente las expectativas que genera la actividad laboral, Cuando tienen dificultades para resolver un resolver un problema, desearían no tenerlo que hacerlo y de nada vale trabajar por que de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.</p> <p>Les gusta ser considerados por personas de cierta posición en la Universidad, prefieren ocupar cargos que ejerzan cierta influencia sobre otras personas, les gusta tener varias personas bajo su dirección, les fascina ocupar cargos de cierta relevancia, importante que los consideren personas de buena reputación, el no poder controlar una situación les produce inseguridad, no les gusta saber que los demás le interesan sus asuntos, les agrada trabajar en cargos por iniciativa propia.</p> <p>Los datos anteriores revelaron una Motivación Laboral positiva para docentes y administrativos, los cuales se encuentran.</p>
Describir la motivación que existe en el personal administrativo y docente en la Universidad de la Guajira.			

Fuente: Elaboración propia (Marlenis Urcos Brito).

velaron los resultados anteriores, crea la necesidad de mejorarlo mediante el diseño de un programa que permita optimizar la realidad universitaria en cuanto a su estilo de gestión donde se desenvuelven los docentes y administrativos que ha imposibilitado mantener equilibrado el Clima Organizacional y sin embargo, éstos de han mantenidos motivados, lo que evidencia que el desempeño no ha sido el mejor y la contribución del personal con respecto a la misión, visión, filosofía, principios, valores, objetivos y metas de la institución, solo se ha alcanzado a medias, sin lograr la eficiencia y eficacia.

En consecuencia, no basta con la voluntad de intentarlo hacerlo bien, por parte de aquellos que se encargan por un período relativamente corto de su dirección, y sin una adecuada competencia, visión y continuidad gerencial. Así mismo, urge un cambio que facilite y oriente acciones participativas y concertadas de mejorar el Clima Organizacional y seguir manteniendo la motivación de los docentes y administrativos, que lleven a sus líderes y a su personal a aprender, comprender y concientizar la necesidad de desempeñarse en aras de los propósitos de la institución y proporcionar un servicio de excelencia a los usuarios y miembros de la comunidad universitaria.

4. Diseño de un programa para mejorar el clima organizacional y la motivación laboral de los docentes y administrativos en la universidad de la guajira.

4.1. Denominación del Programa

“Redimensionamiento del Recurso Humano (docentes y Administrativos) de la Universidad de La Guajira”

4.2 Marco conceptual y Fundamentación del programa

La naturaleza particular de la realidad universitaria ha generado unos estilos de gestión cimentando unos valores, creencias y normas en el ámbito donde se desenvuelven los docentes y administrativos que ha imposibilitado mantener equilibrado el Clima Organizacional y la Motivación Laboral. Lo que ha incidido en el desempeño efectivo del personal y contribución de la misión, visión, filosofía, principios, valores, objetivos y metas de la institución.

Es evidente que no basta con la voluntad de intentarlo hacerlo bien, por parte de aquellos que se encargan por un período relativamente corto de su dirección, y sin una adecuada competencia, visión y continuidad gerencial.

Tampoco es efectivo decidir entrenar y capacitar a una persona, sin enmarcar su contribución a los propósitos de la universidad, sobre todo cuando el enfoque adoptado no considera bajar a la realidad particular el "aprendizaje" adquirido y un valor agregado, generándose frustración y una falsa expectativa.

Urge un cambio que facilite y oriente acciones participativas y concertadas de mejorar el Clima Organizacional y mantener la motivación de los docentes y administrativos, que lleven a sus líderes y a su personal a aprender, comprender y concientizar la necesidad de desempeñarse en aras de los propósitos de la institución y proporcionar un servicio de excelencia a los usuarios y miembros de la comunidad universitaria.

Ello dependerá, de la integración continua y adecuada entre las funciones de planificación, organización, dirección y control de los procesos intrínsecos de liderazgo, comunicación, toma de decisión, supervisión, manejo del poder, negociación y conflicto, entre otros, llevados a cabo por los responsables de la gestión de la Universidad de La Guajira.

Por otra parte, se requiere enseñar a elevar el Clima Organizacional y la Motivación laboral, enseñándoles a mantener una alta autoestima, adquirir una visión de totalidad, rescatar el significado del trabajo como ingrediente para su

desarrollo y crecimiento, activar su potencial creativo, modificar los mapas mentales, reforzar la motivación hacia el logro, dejar de pasar el tiempo pensando solo en lo económico y considerarlo como la única prioridad, cultivar el entusiasmo por servir con calidad y excelencia, formarse y trabajar en equipo y en fin disfrutar siendo eficiente compartiendo, colaborando y cooperando en la previsión y solución de problemas del día a día en los sitios de trabajos del personal docente y administrativos y así mantener un óptimo Clima Organizacional y mantener la Motivación laboral en la institución.

El programa "**Redimensionamiento del Recurso Humano (docentes y administrativos) de la Universidad de La Guajira**". Se fundamenta en el desarrollo organizacional y en el enfoque del aprendizaje organizacional liderado e inteligente que parte del principio que los resultados que proporciona cualquiera de las partes de una organización es producto de una red compleja de acuerdos sociales, donde cada uno de sus miembros hace aportes considerables y si se quieren hacer mejoras efectivas ello solo será posible facilitando procesos de aprendizaje colectivo para convenir acuerdos de planes de acción y seguimiento en conjunto para el logro de los resultados, como volver eficiente el Clima Organizacional en la institución.

De esta manera, las nuevas competencias serán productos de cambio, el involucramiento y la participación de todos.

Este programa a llevar a cabo por la Universidad de La Guajira en cada una de las facultades que la integran, iniciando en la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, liderado por la diseñadora del programa en coordinación con la dependencia de Recursos Humanos de la institución.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

Establecer lineamientos para la consecución y mantenimiento de un clima organizacional efectivo y mantener una motivación laboral funcional, que permita tanto a los docentes y administrativos, así como a la Universidad de la Guajira lograr sus objetivos individuales e institucionales.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Reforzar la cultura organizacional, principios, valores, creencias y comportamientos positivos en docentes y administrativos de la Universidad de La Guajira que los lleve a consolidar un clima organizacional orientado hacia la excelencia de los procesos, visión sistémica, formación y trabajo en equipo.
- Propiciar cambios de actitudes en docentes y administrativos de la Universidad de la Guajira.

- Involucrar a todos los docentes y administrativos en las diversas tareas pertinentes a su área de trabajo, buscando que estos sean más competitivos. Para lo cual se creará un plan estratégico que garantice la continuidad de la cultura y el clima organizacional fomentado como resultado de la investigación.
- Organizar seminarios, charlas, foros y conferencias a objeto de contrastar las experiencias adquiridas en la ejecución del programa.
- Diseñar una publicación periódica a objeto de divulgar y resaltar los logros alcanzados durante la ejecución del programa.

4.4. Descripción de los Recursos.

4.4.1. Humanos.

Instructores y Conferencistas

Profesores activos y pensionados de todas las facultades de la Universidad de La Guajira y de otras Universidades del país, quienes han manifestado que previa invitación, prestarán sus servicios al programa.

Personal de Apoyo

Estudiantes de los últimos semestres de las diferentes facultades que conforman a la Universidad de La Guajira.

4.4.2. Instalaciones

Salón de conferencias

Se utilizará el salón de conferencias de postgrados de la Univer-

sidad de la Guajira para el desarrollo de algunas actividades contempladas en el programa.

Salones para cursos y talleres

Se utilizarán los salones de la Universidad de la Guajira.

4.4.3. EQUIPOS

Video vean
Rotafolio
Video grabadora
Data show

4.4.4. Materiales diversos

Fotocópias
Marcadores borrables
Papel de Rotafolio
Borrador de pizarra
Cartulinas y transparencias

4.5. Definición de Estrategia, tipo de actividades

4.5.1. Cronograma

Promoción

Presentación del programa a las directivas de la Universidad de La Guajira.

Se organizará en el salón de postgrados de la Universidad de La Guajira una charla de presentación del programa al cual se invitará a todos los directivos de la misma.

Promoción institucional del programa

Se concertará una visita a todos los medios de comunicación para informar los alcances, beneficios y actividades a desarrollar en el mismo.

4.6. Ejecución del programa

Contacto Inicial

Posterior al manifiesto, de partes de los directivos de la Universidad de la Guajira de aceptar la ayuda, se concertará una reunión con los decanos de cada una de las facultades, a objeto de tratar lo relativo a las áreas de oportunidad detectada de acuerdo a sus perspectivas. Se explicarán las acciones a seguir y las razones. Las mismas se centrarán en movilizar e identificar energía en pro de la mejora del clima organizacional y el mantenimiento de la motivación laboral de los docentes y administrativos de la institución.

Contrato psicológico

Aquí se especifican las bases de la ayuda y lo que se puede esperar de la misma de una manera sincera y real. Se induce al papel activo que ha de apostar el mejoramiento del clima organizacional y la motivación laboral en la Universidad de La Guajira. Además se les persuade a que se sincere su disposición, compromiso e involucramiento en las acciones que deban llevarse a cabo en pro de la mejora. Así mismo, se escuchará atentamente, se adoptará una posición de apertura, no defensiva y actitud comprensiva y positiva.

Reunión con el personal de las diferentes facultades

Exposición de motivos

Aquí, se explican ampliamente los objetivos de nuestra asistencia en pro de una mejora del clima or-

ganizacional y la motivación laboral en función de la filosofía, misión, visión, principios, valores, creencias, así como la calidad de vida del trabajo, cultura y clima organizacional resultantes de la investigación. De este modo, fomentar un ambiente psicológico de confianza y espontaneidad.

Exploración de expectativas

Mediante conversación franca y la aplicación de un instrumento adecuado se les invita a manifestar sus expectativas, inquietudes y dudas acerca de la experiencia que van a tener precisando lo que están dispuestos a aportar y acordar en pro del beneficio de todos (docentes y administrativos).

Formación de mesas de trabajos

Se les instruye a que se organicen en pequeños grupos bajo el criterio de afinidad compartida diariamente en su trabajo, escojan un coordinador y mediante un consenso identifiquen tanto los aspectos positivos y negativos de su ámbito de trabajo, así mismo señalen sugerencias para su reforzamiento. Tales aspectos deberán escribirse en hojas de rotafolio y pegarse en la pared para ser presentadas a los directivos en la reunión de confrontación.

Reunión de confrontación regulada entre el rector, decanos de las facultades, jefes de secciones con los docentes y administrativos de la universidad de la Guajira.

Todos reunidos por facultades docentes y administrativos discuten y

comparten impresiones acerca de los aspectos positivos y negativos de la Universidad de La Guajira, lo señalado en las hojas de rotafolio sirve para orientar la discusión. Así mismo el personal escucha al Rector acerca de su visión y sugerencias para la mejora. Una vez determinado haberse agotado los puntos de discusión se establecen prioridades de los conflictos y aspectos positivos, jerarquizándose para ser abordados en el corto, mediano y largo plazo.

Establecimientos de planes de acción

De mutuo acuerdo y conveniencia se establecen planes de acción y de acuerdo al ámbito de discrecionalidad de cada quién, se asignan las responsabilidades que hayan lugar tanto individualmente como grupal. Los mismos se estipulan en una matriz de responsabilidades y se acuerda asignar los recursos logísticos correspondientes.

Se diseña el cronograma de actividades, estipulando el o los responsables, así como la distribución del tiempo. Si fuera el caso se organiza comisiones de trabajo. Las soluciones que escapan al ámbito de control y jurisdicción de las facultades se transfieren a instancias superiores, consejos académicos, de facultades, vicerrectores, al superior, velándose por su satisfacción. Finalmente se acuerdan los lapsos de tiempo en que se llevará a cabo la evaluación del progreso del plan de acción puesto en práctica.

Firma del acta

Los acuerdos llevados a cabo se describen en un acta la cual firman todos los responsables. La misma se exhibe en un lugar visible y público. Los acuerdos pueden contemplar cambios en el ámbito organizativo de las facultades, tales como rediseño de la estructura, elaboración y actualización de manuales de funciones, reglamentos, procedimientos, normas, incorporación o repotenciación de la tecnología, instrumentación de los programas por facultades, capacitación y adiestramiento para personal docente y administrativo.

Intervención para generar el documento de filosofía de gestión de la Universidad de La Guajira por facultades.

En reuniones sucesivas celebradas con todo el personal se socializará el documento donde se describen la filosofía, misión, objetivos, principios, valores, creencias, fortalezas, debilidades de la Universidad de la Guajira, así como las condiciones que fomentan la cultura y el clima para su desarrollo organizacional. Este documento será el norte, guía, política y marco de referencia para encausar la energía y el comportamiento de la Institución.

Seguimiento y evaluación

Una vez puesto en marcha el plan se efectuará una plenaria con todo el personal con el objeto de determinar los logros alcanzados, el cumplimiento de responsabilida-

des, aplaudir, reconocer los méritos de las personas en sus compromisos y realizar los correctivos que haya lugar.

Entrega del informe a las instancias competentes y cierre de la curva de aprendizaje

Al finalizar el proceso se entregará un informe pormenorizado a los directivos y subalternos de la parte administrativa y a los docentes en donde se harán recomendaciones generales y específicas que refuercen las potencialidades de los subsistemas administrativos, tecnológicos y humano cultural. Tal como los indica en las Tablas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10.

Conclusiones

De una manera general, se puede concluir que la Universidad de La Guajira, presenta indicadores débiles dentro de su clima organizacional, por ello es necesario mejorarlo, con el fin de que los trabajadores perciban más satisfacción dentro de la institución y con libertad para actuar, aumentar el rendimiento y conseguir los mejores resultados para ellos y la organización.

Para ello, se utilizará el programa para que los docentes y administrativos perciban un clima organizacional agradable y sigan motivados hacia el compromiso y el logro de la misión, visión, valores, principios objetivos y metas de la institución.

**Tabla 3. Cronograma del Programa
 Sensibilización a las directivas de la Universidad de La Guajira**

Proceso	Actividad	Tiempo	Objeto Involucrado
Contacto inicial con los directivos	- Reunión con el consejo superior, rector, decanos facultades y directivos de las dependencias administrativas.	2 Horas	Máxima jerarquía
Contrato Sicológico	- Sección de trabajo. - Acuerdos de acción.	6 horas	
Subtotal 8 Horas			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Sensibilización a los docentes y administrativos de las diferentes facultades

Proceso	Actividad	Tiempo	Objeto Involucrado
Exposición de motivos	- Charla Magistral	2 Horas	Todo el personal por facultades
Exploración de expectativas	- Taller de sensibilización - Dinámicas de grupos	4 horas 1 Hora	Todo el personal por facultades
Formación de mesas de trabajo	- Organizarse por grupos - Detectar las áreas de mejoras - Preparar hojas de rotafolios	10 Horas	Todo el personal por facultades
		Subtotal	
		17 horas	

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se plantea al cabo de un (1) año volver a evaluar el clima organizacional, a fin de conocer si se alcanzó a mejorarlo.

Finalmente, valorar los esfuerzos de trabajos realizados por los

docentes y administrativos, con el fin de hacerlos sentir como el talento humano más importante dentro de la Universidad de La Guajira.

Tabla 5. Diagnóstico conjunto

Proceso	Actividad	Tiempo	Objeto Involucrado
Confrontación Regulada	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de análisis y toma de decisiones. - Reunión de Rector, Consejo Superior, Decanos, directivo administrativos y docentes. - Coordinadores de los grupos exponen sus puntos e vistas - Los directivos exponen sus puntos de vista - Se categorizan los problemas y se establecen prioridades 	10 horas	Máxima jerarquía y todo el personal
Subtotal 10 Horas			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Planeación conjunta

Proceso	Actividad	Tiempo	Objeto Involucrado
Determinación de las medidas correctivas	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de análisis y tomas de decisiones. - Asignación de responsabilidades - Asignación de recursos - Diseño del cronograma - Matriz de responsabilidades - Organización de las comisiones de trabajo 	10 horas	Máxima jerarquía y todo el personal por facultades Máxima jerarquía y todo el personal por facultades
Firma del Acta	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción y publicación de los acuerdos en el ámbito organizativo de las facultades en cuanto a la estructura, normas, procedimientos, tecnología, comunicación, conflictos programas curriculares, capacitación y adiestramiento involucrando a todo el personal desde el portero hasta el Rector 	2 horas	
		Subtotal 12 horas	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Primer resultado visible

Proceso	Actividad	Tiempo	Personal Involucrado
Documento de la Filosofía de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización del documento - Análisis DOFA por Facultades y Dependencias Administrativas - Enunciado de las condiciones para el clima y la cultura de calidad 	10 horas	Máxima jerarquía y todo el personal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Plan estratégico de continuidad

Proceso	Actividad	Tiempo	Personal involucrado
Diseño y desarrollo del plan estratégico que garantice el cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de análisis y toma de decisiones. - Determinación de las acciones de enlace. - Sensibilización del Consejo Superior y entrenar a los directivos. - Decretos de las acciones que haya lugar. 	10 horas	Máxima jerarquía y el personal clave de las facultades

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Seguimiento y evaluación

Proceso	Actividad	Tiempo	Personal Involucrado
Determinación de los logros y el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Plenaria de las mesas de trabajos para exponer los logros e inconvenientes presentado en el proceso de mejoras - Premiar y reconocer las personas exitosas - Remediar a las personas que se resistan al cambio - Tomar las medidas correctivas - Reforzar la ventaja competitiva y fortaleza fruto de plan 	16 horas	Máxima jerarquía y todo el personal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Presentación del informe a las instancias competentes y cierre de la curva de aprendizaje

Proceso	Actividad	Tiempo	Objeto Involucrado
Preparación del Informe	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte escrito de los resultados de cada una de las etapas. - Recomendaciones finales 	16 horas	Facilitadores del proceso
		Total 89 Horas	

Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- ARMSTRONG, M. (1991). **Gerencia del Recurso Humano. Motivación de los Recursos Humanos**. Editorial Legis Editores, S.A., México.
- BURAK, E. (1990). **Recursos Humanos. Una orientación Estratégica**. Editorial Días Santos, Madrid.
- BRUNET, L. (1997). **El clima de trabajo en las organizaciones**. Definición, diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. Segunda reimpresión. México.
- CHIAVENATO, I. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc. Graw. Hill. Bogotá.
- DEL MORAL, R. (1999). **Influencia del Clima Organizacional en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Unidades de Reserva del ejército venezolano. Caso Balattón de Reserva "Combate de Maracaibo" No. 2**. Tesis de Grado. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- DE FERNÁNDEZ (1999). **Influencia de las motivaciones sociales en el desempeño en el Instituto Universitario Pedagógico "Monseñor Arias Blanco"**. Tesis de Grado. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- DESSLER, G. (1994). **Organización y Administración**, Enfoque Situacional. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA. 1993. Riohacha-Colombia.
- GÓMEZ, G. (1999). **La motivación y su relación con el desempeño laboral del personal operario de las empresas Smith Brocas C.A, y Cameron Venezolana S.A**. Tesis de Grado. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- HALL, S. (1970). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Web Internet.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. Y BATISTA, P. (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial MC. Graw Hill. Segunda Edición. México.
- GONCALVES, A. (2000). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Web. Internet.

- MEJIA, E. y QUINTERO, M. (1997). **Motivación, Comunicación y Liderazgo, bases para el desarrollo del potencial humano y su rendimiento Empresarial.** Trabajo Final. Universidad de la Guajira.
- MÉNDEZ, C. (1997). **Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Sociales, Contables y Administrativas.** Editorial McGraW Hill. Bogotá.
- LITWIN y STINGER (1978). **Clima y Motivación en las Organizaciones.** Vol.2.
- PADRÓN, G. (1991). **Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Centros de Atención Inmediata del Instituto Nacional del Menor, Seccional Zulia.** Tesis de Maestría no publicada. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- PUBLICACIONES UNIGUAJIRA (1995-1994). **Universidad de la Guajira.** Riohacha. Colombia.
- RAMÍREZ, R. y RUIZ, E. (1997). **Comportamiento y cambio organizacional.** Trabajo Final. Universidad de la Guajira.
- ROBBINS, S. (1998). **Fundamentos de Comportamiento organizacional.** Prentice Hall. Quinta Edición. México.
- RODRÍGUEZ, D. (1999). **Diagnóstico Organizacional.** Editorial Alfaomega.
- ROMERO, O. (1992). **Instrumentos de medición de las motivaciones sociales y crecimiento psicológico.** ROGYA, C. A. Papel no publicado.
- SHEIN, E. (1997). **Psicología de la Organización.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- STONER, J. (1996). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Prentice-Hall. México.
- STONER, J.; FREEMAN, E. (1996). **Administración:** Editorial Prentice-Hall. México.
- TORO, F. (1996). **Avances en la medición del clima Organizacional con la Encuesta ECO.** Vol. 15, No. 1. Medellín.
- ZANCUDO, M. (1992). **Factores asociados a la percepción del ambiente interno organizacional en Docentes Universitarios.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 10 (1,2), 121,137. Medellín, Colombia.