

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

**GUSTAVO DELGADO GARCÍA
TATIANA OROBIO BALLESTEROS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2012**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTO
DEL VALLE DEL CAUCA**

**GUSTAVO DELGADO GARCÍA
TATIANA OROBIO BALLESTEROS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al Título de
Máster en Administración y Ciencias de la Organización**

**DIRECTORA
MÓNICA GARCÍA SOLARTE
Ingeniera industrial**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2012**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darnos la vida, la salud y la fuerza necesaria para lograr esta meta.

A NUESTRAS MADRES:

Por el apoyo, lleno de todas las lindas cosas que solo una madre puede dar.

A NUESTRA ESPOSA Y ESPOSO:

Por su incondicional amor, respaldo y solidaridad.

A MI HIJO GUSTAVO ANDRES DELGADO:

Porque me da la fuerza necesaria todos los días para lograr mis objetivos, y darle el mejor ejemplo de vida.

A NUESTRA DIRECTORA DE TESIS DRA. MONICA GARCÍA SOLARTE:

Por su compromiso, el tiempo la sabiduría de sus concejos y el apoyo incondicional para nosotros y nuestra tesis.

A LOS PROFESORES DE LA MAESTRÍA:

Por que transmitieron su infinito conocimiento y nos formaron como personas y profesionales.

A LA UNIVERSIDAD DEL VALLE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

Porque nos dieron las herramientas y el pertenecer a la mejor Institución educativa del País.

A NUESTROS COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Por su afecto y colaboración en esta linda experiencia.

GRATITUDES

TO GOD:

For giving us health and the strength needed to reach this goal.

TO OUR MOTHERS:

For the support full of all the special things that only a mother is capable of giving to us.

TO OUR WIFE AND HUSBAND:

For their unconditional love, support and solidarity.

TO MY SON GUSTAVO ANDRES DELGADO:

Because he gives me the strength needed every day to reach my goals and give him the best example of life.

TO OUR THESIS DIRECTOR, DR. MONICA GARCIA SOLARTE:

For her commitment, time, wisdom of her advises and unconditional support.

TO ALL OF OUR PROFESSORS OF THIS MASTERS:

Because they gave us all of their infinite knowledge to form us as a person and a professional.

TO OUR UNIVERSIDAD DEL VALLE MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION

Because they gave us the tools and opportunity to belong to the best education institution of the country.

TO OUR CLASSMATES OF THE MASTERS AND FRIENDS:

For their affection and collaboration in this nice experience.

CONTENIDO

	Pág.
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.1 AMPLITUD DEL PROBLEMA.....	15
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.6 METODOLOGÍA.....	17
1.6.1 Tipo de investigación.....	17
1.6.2 Método.....	18
1.6.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	18
1.6.4 Universo y población.....	20
1.6.5 Recolección de la información.....	20
1.6.6 Procesamiento de la información.....	21
2. MARCO REFERENCIAL.....	22
2.1 MARCO TEÓRICO.....	22
2.1.1 Clima organizacional.....	22
2.1.1.1 Concepto de clima organizacional.....	22
2.1.1.2 Características del clima organizacional.:.....	26
2.1.1.3 Definiciones de clima organizacional.....	27
2.1.1.4 Importancia del clima organizacional.....	33
2.1.1.5 Componentes del Clima Organizacional.....	34
2.1.1.6 Causas y efectos del clima organizacional.....	39
2.1.1.7 Enfoques del clima organizacional.....	40
2.1.2 Factores que inciden en el clima organizacional.....	41
2.1.2.1 Teorías de la motivación.....	42
2.1.2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.:.....	44
2.1.2.3 Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor.....	46
2.1.2.4 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....	47
2.1.2.5 Teoría de las necesidades de McClelland.:.....	50
2.1.2.6 La teoría ERG de Clayton Alderfer.....	51
2.1.2.7 Teoría de las expectativas.....	52
2.1.2.8 Teoría sobre el establecimiento de objetivos.....	53
2.1.2.9 Teorías de la equidad.....	55
2.1.2.10 Teoría de la evaluación cognoscitiva.....	55
2.1.2.11 Teoría del refuerzo.....	57
2.1.3 Percepción.....	60
2.1.3.1 Factores que influyen en la percepción.....	60
2.1.3.2 Teorías de la percepción.....	63

2.1.4 Participación y clima organizacional.	68
2.1.5 Instrumentos de medición y análisis del clima organizacional..	70
2.1.5.1 El cuestionario de Litwin y Stringer..	73
2.1.5.2 El cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional.....	76
2.1.5.3 Modelo de medición de Jhon Sudarsky – Test del clima organizacional.....	80
2.1.5.4 Modelo de Octavio García..	81
2.1.5.5 Método de Pritchard y Karasick..	82
2.1.5.6 Modelo de Fernando Toro.....	83
2.1.5.7 Modelo de medición del profesor Carlos Méndez – instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC).....	84
2.1.5.8 Modelo de Hernán Álvarez Londoño – Hacia un clima organizacional plenamente gratificante.....	88
2.1.5.9 Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez..	94
2.1.6 Clima organizacional en Colombia.....	101
2.1.6.1 Estudios de clima organizacional en Colombia 1980 – 2004.....	101
2. 2 MARCO CONTEXTUAL.....	103
2.2.1 Reseña histórica.	103
2.2.2 Misión, visión y principios rectores.....	107
2.2.3 Estructura organizacional actual de LA Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca..	109
2.2.4 Empleados.....	111
3. RESULTADOS.....	113
3.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA	113
3.1.1 Definición de la herramienta.	113
3.1.2 Población encuestada.....	119
3.1.3 Parámetros de Análisis y resultados.....	120
3.1.3.1 Diagnóstico general.....	120
3.1.3.2 Análisis por dimensión.....	124
3.1.3.2.1 Dimensión trabajo gratificante.....	124
3.1.3.2.2 Dimensión plan estratégico	130
3.1.3.2.3 Dimensión Valores	135
3.1.3.2.4 Dimensión identidad e imagen.....	139
3.1.3.2.5 Dimensión grupos informales.....	143
3.1.3.2.6 Dimensión liderazgo en el jefe inmediato.....	148
3.1.3.2.7 Dimensión socialización.....	153
3.1.3.2.8 Dimensión procesos y procedimientos.....	156
3.1.3.2.9 Dimensión trabajo en equipo	162
3.1.3.2.10 Dimensión estructura organizacional	167
3.1.3.2.11 Dimensión instalaciones y elementos de trabajo	171
3.1.3.2.12 Dimensión evaluación del desempeño.....	176
3.1.3.2.13 Dimensión compensación	181

3.1.3.2.14 Dimensión relaciones interpersonales	187
3.1.3.2.15 Dimensión Toma de Decisiones.....	192
3.1.3.2.16 Dimensión participación	197
3.1.3.2.17 Dimensión solución de conflictos	202
3.1.3.2.17 Dimensión cooperación.....	207
3.1.3.2.19 Dimensión comunicación y retroalimentación	213
3.1.3.2.20 Dimensión desarrollo personal y profesional	218
3.1.3.2.21 Dimensión balance vida-trabajo.....	223
3.1.3.2.22 Dimensión liderazgo directivo	228
3.1.3.2.23 Dimensión inducción	233
3.1.3.2.24 Dimensión reconocimiento.....	238
3.1.3.3 Análisis comparativo entre las dependencias.	242
3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO.....	254
4. CONCLUSIONES	313
5. RECOMENDACIONES.....	317
BIBLIOGRAFÍA.....	319
Anexo 1. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	322

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Circuito del Clima Organizacional	28
Figura 2. Esquema de clima organizacional	33
Figura 3. Componentes y resultados del clima organizacional	36
Figura 4. Proceso de motivación	44
Figura 5. Jerarquía de necesidades de Maslow	46
Figura 6. Teoría de las expectativas	54
Figura 7. Proceso de aprendizaje	60
Figura 8. Factores que influyen en la Percepción	63
Figura 9. Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales	70
Figura 10. Organigrama Secretaría de Educación Departamental	111

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Factores que motivan a los seres humanos	45
Cuadro 2. Modelo de 27 dimensiones y su definición	95
Cuadro 3. Dependencias de la Secretaria Departamento del Valle del Cauca	112
Cuadro 4. Dimensión, definición y supuesto de la encuesta	114
Cuadro 5. Población encuestada por dependencias	119
Cuadro 6. Población encuestada por género	120
Cuadro 7. Valoración cualitativa del clima organizacional de acuerdo a su calificación	120
Cuadro 8. Perfil general por dimensión del clima organizacional de la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca	121
Cuadro 9. Análisis dimensión trabajo gratificante	125
Cuadro 10. Causas de la dimensión de trabajo gratificante	127
Cuadro 11. Soluciones de la dimensión de trabajo gratificante	129
Cuadro 12. Análisis Dimensión Plan Estratégico	130
Cuadro 13. Causas de la dimensión de plan estratégico	132
Cuadro 14. Soluciones de la dimensión de Plan Estratégico	134
Cuadro 15. Análisis Dimensión Valores	135
Cuadro 16. Causas de la Dimensión Valores	137
Cuadro 17. Soluciones de la Dimensión Valores	138
Cuadro 18. Análisis Dimensión Identidad e Imagen	139
Cuadro 19. Causas de la Dimensión Identidad e Imagen	141
Cuadro 20. Soluciones de la Dimensión Identidad e Imagen	143
Cuadro 21. Análisis Dimensión Grupos Informales	144
Cuadro 22. Causas de la Dimensión Grupos Informales	146
Cuadro 23. Soluciones de la Dimensión Grupos Informales	147
Cuadro 24. Análisis Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato	149
Cuadro 25. Causas de la Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato	150
Cuadro 26. Soluciones de la Dimensión Liderazgo Jefe Inmediato	152
Cuadro 27. Análisis Dimensión Socialización	153
Cuadro 28. Análisis Causas Dimensión Socialización	155
Cuadro 29. Soluciones de la Dimensión Socialización	156
Cuadro 30. Análisis Dimensión Procesos y Procedimientos	157
Cuadro 31. Análisis Causas Dimensión Procesos y Procedimientos	159
Cuadro 32. Soluciones de la Dimensión Procesos y Procedimientos	161
Cuadro 33. Análisis Dimensión Trabajo en Equipo	163
Cuadro 34. Análisis Causas Dimensión Trabajo en Equipo	165
Cuadro 35. Soluciones de la Dimensión Trabajo en Equipo	166
Cuadro 36. Análisis Dimensión Estructura Organizacional	167
Cuadro 37. Análisis Causas Dimensión Estructura Organizacional	169

	Pág.
Cuadro 38. Soluciones de la Dimensión Estructura Organizacional	170
Cuadro 39. Análisis Dimensión Instalación y Elementos de trabajo	172
Cuadro 40. Análisis Causas Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo	174
Cuadro 41. Soluciones de la Dimensión Instalación y Elementos de Trabajo	175
Cuadro 42. Análisis Dimensión Evaluación del Desempeño	177
Cuadro 43. Análisis Causas Dimensión Evaluación de Desempeño	179
Cuadro 44. Soluciones de la Dimensión Evaluación del desempeño	180
Cuadro 45. Análisis Dimensión Compensación	182
Cuadro 46. Análisis Causas Dimensión Compensación	184
Cuadro 47. Soluciones de la Dimensión Compensación	185
Cuadro 48. Análisis Dimensión Relaciones Interpersonales	187
Cuadro 49. Análisis Causas Dimensión Relaciones Interpersonales	189
Cuadro 50. Soluciones de la Dimensión Relaciones Interpersonales	191
Cuadro 51. Análisis Dimensión Toma de Decisiones	193
Cuadro 52. Análisis Causas Dimensión Toma de Decisiones	195
Cuadro 53. Soluciones de la Dimensión Toma de Decisiones	197
Cuadro 54. Análisis Dimensión Participación	198
Cuadro 54. Análisis Dimensión Participación	200
Cuadro 56. Soluciones de la Dimensión Participación	202
Cuadro 57. Análisis Dimensión Solución de Conflictos	203
Cuadro 58. Análisis Causas Dimensión Solución de Conflictos	205
Cuadro 59. Soluciones de la Dimensión Solución de Conflictos	207
Cuadro 60. Análisis Dimensión Cooperación	208
Cuadro 61. Análisis Causas Dimensión Cooperación	210
Cuadro 62. Soluciones de la Dimensión Cooperación	211
Cuadro 63. Análisis Dimensión Comunicación y Retroalimentación	213
Cuadro 64. Análisis Causas Dimensión Comunicación y Retroalimentación	215
Cuadro 65. Soluciones de la Dimensión Comunicación y Retroalimentación	217
Cuadro 66. Análisis Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	219
Cuadro 67. Análisis Causas Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	221
Cuadro 68. Soluciones de la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	222
Cuadro 69. Análisis Dimensión Balance Vida – Trabajo	224
Cuadro 70. Análisis Causas Dimensión Balance Vida – Trabajo	226
Cuadro 71. Soluciones de la Dimensión Balance Vida – Trabajo	227
Cuadro 72. Análisis Dimensión Liderazgo Directivo	228
Cuadro 73. Análisis Causas Dimensión Liderazgo Directivo	230
Cuadro 74. Soluciones de la Dimensión Liderazgo Directivo	232

	Pág.
Cuadro 75. Análisis Dimensión Inducción	233
Cuadro 76. Análisis Causas Dimensión Inducción	235
Cuadro 77. Soluciones de la Dimensión Inducción	237
Cuadro 78. Análisis Dimensión Reconocimiento	238
Cuadro 79. Análisis Causas Dimensión Reconocimiento	240
Cuadro 80. Soluciones de la Dimensión Reconocimiento	242
Cuadro 81. Perfil Dependencia Desarrollo Pedagógico Clima Organizacional Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca	243
Cuadro 82. Perfil Dependencia Despacho Clima Organizacional Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca	245
Cuadro 83. Perfil Dependencia Administración de Recursos Clima Organizacional Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca	247
Cuadro 84. Perfil General por Dependencias	249
Cuadro 85. Perfil General Comparativo Dependencia Despacho – Administración de Recursos	250
Cuadro 86. Perfil General Comparativo Dependencia Despacho – Desarrollo Pedagógico	251
Cuadro 87. Perfil General Comparativo Dependencia Desarrollo Pedagógico – Administración de Recursos	252
Cuadro 88. Nomenclatura utilizada en el Plan de Mejoramiento	254
Cuadro 89. Dimensiones evaluadas y sus respectivas señales	255
Cuadro 90. Plan de mejoramiento	257

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Perfil general clima organizacional Secretaria de Educación Departamento Valle del Cauca	124
Gráfica 2. Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo gratificante	126
Gráfica 3. Análisis porcentual de la dimensión trabajo gratificante	126
Gráfica 4. Causas de la dimensión trabajo gratificante	128
Gráfica 5. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Plan Estratégico	131
Gráfica 6. Análisis Porcentual de la Dimensión Plan Estratégico	131
Gráfica 7. Causas de la Dimensión Plan Estratégico	133
Gráfica 8. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Valores	136
Gráfica 9. Análisis Porcentual de la Dimensión Valores	136
Gráfica 10. Causas de la Dimensión Valores	138
Gráfica 11. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Identidad e Imagen	140
Gráfica 12. Análisis Porcentual de la Dimensión Identidad e Imagen	141
Gráfica 13. Causas de la Dimensión Identidad e Imagen	142
Gráfica 14. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Grupos Informales	145
Gráfica 15. Análisis Porcentual de la Dimensión Grupos Informales	145
Gráfica 16. Causas de la Dimensión Grupos Informales	146
Gráfica 17. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato	149
Gráfica 18. Análisis Porcentual en la Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato	150
Gráfica 19. Análisis de las Causas Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato	151
Gráfica 20. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Socialización	154
Gráfica 21. Análisis Porcentual Dimensión Socialización	154
Gráfica 22. Análisis de las Causas Dimensión Socialización	155
Gráfica 23. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Procesos y Procedimientos	158
Gráfica 24. Análisis Porcentual de la Dimensión Procesos y Procedimientos	158
Gráfica 25. Análisis de las Causas Dimensión Procesos y Procedimientos	160
Gráfica 26. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Trabajo en Equipo	164
Gráfica 27. Análisis Porcentual de la Dimensión Trabajo en Equipo	164
Gráfica 28. Análisis de las Causas Dimensión Trabajo en Equipo	165
Gráfica 29. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Estructura Organizacional	168
Gráfica 30. Análisis Porcentual de la Dimensión Estructura Organizacional	168
Gráfica 31. Análisis de las Causas Dimensión Estructura Organizacional	170

	Pág.
Gráfica 32. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Instalación y Elementos de Trabajo	173
Gráfica 33. Análisis de la Porcentual de la Dimensión Instalación y Elementos de Trabajo	173
Gráfica 34. Análisis de las Causas Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo	174
Gráfica 35. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Evaluación del Desempeño	178
Gráfica 36. Análisis Porcentual Dimensión Evaluación del Desempeño	178
Gráfica 37. Análisis de las Causas Dimensión Evaluación del Desempeño	179
Gráfica 38. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Compensación	183
Gráfica 39. Análisis Porcentual Dimensión Compensación	183
Gráfica 40. Análisis de las Causas Dimensión Compensación	185
Gráfica 41. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Relaciones Interpersonales	187
Gráfica 42. Análisis Porcentual Dimensión Relaciones Interpersonales	189
Gráfica 43. Análisis de las Causas Dimensión Relaciones Interpersonales	190
Gráfica 44. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Toma de Decisiones	194
Gráfica 45. Análisis Porcentual Dimensión Toma de Decisiones	194
Gráfica 46. Análisis de las Causas Dimensión Toma de Decisiones	196
Gráfica 47. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Participación	199
Figura 48. Análisis Porcentual Dimensión Participación	199
Gráfica 49. Análisis de las Causas Dimensión Participación	201
Gráfica 50. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Solución de Conflictos	204
Gráfica 51. Análisis Porcentual Dimensión Solución de Conflictos	204
Gráfica 52. Análisis de las Causas Dimensión Solución de Conflictos	206
Gráfica 53. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Cooperación	209
Gráfica 54. Análisis Porcentual Dimensión Cooperación	209
Gráfica 55. Análisis de las Causas Dimensión Cooperación	211
Gráfica 56. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Comunicación y Retroalimentación	214
Gráfica 57. Análisis porcentual Dimensión Comunicación y Retroalimentación	215
Gráfica 58. Análisis de las Causas Dimensión Comunicación y Retroalimentación	216
Gráfica 59. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	220
Gráfica 60. Análisis Porcentual Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	220

	Pág.
Gráfica 61. Análisis de las Causas Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	222
Gráfica 62. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Balance Vida – Trabajo	225
Gráfica 63. Análisis porcentual Dimensión Balance Vida – Trabajo	225
Gráfica 64. Análisis de las Causas Dimensión Balance Vida – Trabajo	226
Gráfica 65. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Liderazgo Directivo	229
Gráfica 66. Análisis Porcentual Dimensión Liderazgo Directivo	230
Gráfica 67. Análisis de las Causas Dimensión Liderazgo Directivo	231
Gráfica 68. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Inducción	234
Gráfica 69. Análisis Porcentual Dimensión Inducción	235
Gráfica 70. Análisis de las Causas Dimensión Inducción	236
Gráfica 71. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Reconocimiento	239
Gráfica 72. Análisis Porcentual Dimensión Reconocimiento	240
Gráfica 73. Análisis de las Causas Dimensión Reconocimiento	241
Gráfica 74. Perfil Desarrollo Pedagógico	244
Gráfica 75. Perfil Despacho	246
Gráfica 76. Perfil Administración de Recursos	248
Gráfica 77. Perfil Comparativo entre las Dependencias Despacho, Administración de Recursos y Desarrollo Pedagógico.	253

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 AMPLITUD DEL PROBLEMA

La Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca en la actualidad se encuentra adaptando a la nueva normatividad nacional que genera una serie de transformaciones internas.

Como antecedente para la realización de este proyecto investigativo se puede enumerar una serie de circunstancias que afectan el desempeño laboral y el clima organizacional:

- ♦ La Ley 872 de 2003 y la Norma Nacional de Calidad NTCGP 1000:2004 definieron las condiciones para la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad para la rama ejecutiva del sector público. En atención a esta norma, y como parte del Programa Nuevo Sistema Escolar, liderado por el Ministerio de Educación Nacional, la Secretaría de Educación Departamental del Valle del Cauca, puso en marcha el proyecto de modernización, al igual que o tras 30 Secretarías de Educación del País.
- ♦ El Proyecto de Modernización ha permitido adoptar a nivel nacional una gestión por procesos para la administración del servicio educativo basada en la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2000 y a su vez, diseñar los Sistemas de Información de soporte necesarios para su ejecución.
- ♦ Los funcionarios no se han identificado en su totalidad con los procesos por tanto esta implementación ha sufrido enormes dificultades en lo estructural y en el desarrollo de las tareas.

El diagnóstico del clima organizacional será enfocado en su totalidad a las diferentes dependencias que componen la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca en donde deben considerarse la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones de las personas (comportamiento humano) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) y con base en estos desarrollar un plan de mejoramiento que busque implementar mejoras en el Clima Organizacional.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Precisando los alcances de la investigación, se tiene como la más valiosa a la hora de definir la relevancia última del estudio para la unidad de análisis en un tiempo determinado y un espacio muestral único.

- ♦ El estudio no comprende aspectos técnicos de mantenimiento ni financieros, sino aspectos sociales y administrativos con respecto al clima de la organización.
- ♦ Se tomará a los funcionarios de las diferentes dependencias como población total que hace parte del estudio.
- ♦ Las recomendaciones no aseguran el éxito total de la organización, el proyecto no abarca la fase de implementación, pues ello depende de factores que no están dentro de la cobertura de manejo del investigador.
- ♦ La investigación se realizará a los funcionarios de cargos administrativos.

1.3 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores del clima organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca que inciden positiva o negativamente en la percepción del personal de sus diferentes dependencias y cuál es el programa de mejoramiento a plantear para lograr un clima organizacional plenamente gratificante?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, que permita identificar cuáles son los factores que inciden positiva o negativamente en la percepción de los trabajadores y proponer un plan de mejoramiento.

1.4.2 Objetivos específicos.

- ♦ Elaborar un Diagnóstico del Clima Organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca a través de: La medición. Identificando sus fortalezas y debilidades; Las causas; Las soluciones según la percepción de los colaboradores.
- ♦ Identificar los factores que inciden en el Clima Organizacional positiva y negativamente.
- ♦ Examinar las dependencias que conforman la Secretaria de Educación Departamental del Valle del Cauca para valorar su microclima.
- ♦ Realizar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional que provea los elementos necesarios a cada una de las dependencias de la Secretaria de Educación Departamental, teniendo en cuenta las ideas planteadas por los colaboradores.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Actualmente la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, se encuentra en el proyecto de modernización, el cual busca que las Secretarías de Educación a nivel nacional, renueven su gestión y sus estructuras con procesos orientados al cumplimiento de su misión y con sistemas de información de soporte apropiados, con el fin de prestar un servicio educativo en condiciones eficientes, con transparencia y equidad. Este proceso ha traído muchas transformaciones en la Secretaria de Educación Departamental del Valle del Cauca, no solo en la adecuación de su infraestructura física sino también en la reingeniería de Procesos, Gente y Cultura, Tecnología y Sistemas de Información.

El proyecto de modernización da como resultado la Certificación de Calidad ISO 9001:2000 de cada uno de sus procesos en la medida que se van implementando, para que la certificación se lleve a cabo y se logre una complementación de los procesos con cada uno de los funcionarios es importante que se adquiriera un compromiso al cambio.

Esta investigación sobre el Clima Organizacional es pertinente, porque brindará un diagnóstico a través de la percepción de los funcionarios con respecto a su entorno laboral teniendo en cuenta factores como el trabajo en equipo, la comunicación, el reconocimiento, entre otros. Por lo tanto, los resultados que arroje el presente estudio serán enfocados para el buen funcionamiento de cada una de sus dependencias.

El presente trabajo brinda a la Secretaría de Educación del Valle del Cauca, una perspectiva de su estado, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades con el fin de entender que es lo no está funcionando y plantear correctivos que mejoren esta situación.

Con base en el desarrollo de esto, se presentara un plan de mejoramiento que resulta de carácter vital en este momento para la sede de Gobierno Departamental, en la búsqueda de que las nuevas políticas y actividades que se están desarrollando puedan trabajarse sobre un escenario propicio para ello y poder contar con la participación activa de todos los empleados.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de investigación. La presente investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, su interés es captar la realidad social a través de los ojos de los funcionarios que están siendo estudiados, es decir a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto. El investigador induce las propiedades del problema estudiado a partir de la forma como orientan e interpretan su mundo los individuos que se desenvuelven en la realidad que se examina.

También esta investigación se realiza sobre la base de ser explicativa y descriptiva. Méndez (2006) define los estudios explicativos orientados a la comprobación de hipótesis causales pueden definirse en el nivel explicativo y su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico, razón por la cual el rigor científico se constituye en el pilar fundamental para su elaboración.

El estudio es descriptivo en la medida que permite puntualizar las posibles causas por las cuales los colaboradores de la Secretaria de Educación Departamental del Valle del Cauca, no tienen la mejor percepción de cada uno de los factores incidentes en el clima organizacional de la misma y a su vez, deja que expongan las soluciones que desde su punto de vista podrían llevarse a cabo para lograr un clima organizacional gratificante.

Este tipo de estudio es netamente cualitativo, de tipo descriptivo diagnóstico, en el cual se busca identificar el Clima Organizacional de la Secretaria de Educación Departamental del Valle del Cauca y se planteará un plan de mejoramiento a través de recomendaciones que conduzcan a mejorar el clima organizacional.

1.6.2 Método. Deductivo¹, ya que se trata de un procesos de conocimiento que parte de situaciones generales fundamentadas por un marco teórico general y que puede ser aplicada en una realidad concreta (el problema de investigación). Así, partiendo de la concepción general que se presenta del clima organizacional, la teoría de motivación humana y la percepción de sus tres (3) dependencias (Despacho, Subsecretaría de Desarrollo Pedagógico y Subsecretaria de Administración de Recursos). Luego entonces, esto permitirá dar explicación a hechos o situaciones particulares que se registran dentro de las dependencias y así analizar y evaluar la aplicación concreta. Por tanto, será necesario la utilización de técnicas de recolección de información tales como: observación, encuestas y análisis y diagnostico.

1.6.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.² Para la recopilación de la información que permita describir y explicar los hechos que definen el problema de investigación será necesario recurrir a la utilización de fuentes primarias, que son las que han tenido relación física directa con los eventos que se están construyendo. Para la recolección de datos se implementaron las siguientes técnicas:

¹ ORTIZ, Frida y GARCÍA, María del Pilar. Metodología de la Investigación, El proceso y sus técnicas. México D.F. Editorial Limusa, 2000. p. 64

² ORTIZ, Frida y GARCÍA, María del Pilar. Metodología de la Investigación, El proceso y sus técnicas. México D.F. Editorial Limusa, 2000. p. 99 - 101

Observación: es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. Esta observación es participante directa, porque a través de ésta se obtendrá la información necesaria con el fin de conocer los comportamientos y percepciones para luego diseñar un plan de mejoramiento que permita corregir las debilidades encontradas en las tres (3) dependencias objeto de estudio.

Encuestas: se hacen a través de cuestionarios, los cuales permiten el conocimiento de las motivaciones, actitudes, percepciones y opiniones de los individuos con relación al clima organizacional, en la Secretaria de Educación Departamental del Valle del Cauca, específicamente en las tres dependencias de estudio (Despacho, Subsecretaria de Desarrollo Pedagógico y Subsecretaria de Administración de Recursos) se le aplicará el instrumento elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008).

Esto con el fin de recolectar la información necesaria para evaluar y diagnosticar la realidad del clima organizacional, así como para encontrar causas y soluciones que conduzcan a la formulación de un plan de mejoramiento que permita alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Como se señalará en el marco teórico, este modelo consta de un cuestionario, de 27 dimensiones pero para el estudio se realizaron modificaciones con el fin de adaptarlo a la Secretaria de Educación Departamental objeto de estudio, manejándose 24 dimensiones de diferente naturaleza que dan cuenta del ambiente de trabajo.

Para llevar a cabo la investigación en las tres dependencias objeto de estudio, se realizarán las encuestas a un total de 137 personas que trabajan en el piso 7 y 8 de forma individual y anónima.

También se realizará recolección de información a través de fuentes secundarias que son aquellas que no tienen una relación física directa con el evento que constituye el objeto de estudio. Sumado a lo anterior la técnica de recolección de información secundaria que se utiliza en el desarrollo de la investigación, es el análisis documental, ya que la información contenida en libros, textos escritos por fuentes reconocida y confiable e internet permiten dar mayor soporte a la investigación y la descripción del tema de estudio.

También se recopiló información a través de documentos que suministró el líder de proceso de modernización de la Secretaria de Educación Departamental del Valle del Cauca, los cuales brindaron un soporte sobre las tres dependencias observadas e información referente sobre el direccionamiento según la modernización basada en la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008.

1.6.4 Universo y población. La población a analizar en el presente estudio está compuesta por 105 funcionarios de planta (carrera administrativa, de nombramiento provisional, nombramiento ordinario y Periodo de Prueba), y 14 contratistas, para una población total de 119 funcionarios que laboran en la sede de Gobierno Departamental (pisos 7 y 8). Los diferentes tipos de vinculación de los funcionarios son:

Nombramiento de Carrera Administrativa: Son los que tienen un vínculo con la organización de carácter legal y reglamentario, a término indefinido, su criterio de ingreso es el mérito el cual se encuentra regido bajo concurso por la Comisión Nacional del Servicio Civil, la Secretaria de Educación del Valle del Cauca cuenta con 47 funcionarios.

Nombramiento Provisional: Son los que tienen un vínculo con la organización de carácter legal y reglamentario, esta modalidad de provisión procede para suplir vacancias definitivas o temporales de empleos de carrera y su duración depende del tipo de vacancia del empleo que se va a proveer: hasta seis meses (6) en los casos de vacancias definitivas y, en casos de vacancias transitorias, por la duración de la situación administrativa en que se halle el titular del empleo, la Secretaria de Educación del Valle del Cauca cuenta con 31 funcionarios.

Nombramiento Ordinario: de Libre nombramiento y remoción, publicación en página web de la entidad y de la presidencia de la república (empleo de nivel directivo o asesor), el vínculo con la organización de carácter legal y reglamentario, contrato de trabajo a término indefinido, la Secretaria de Educación del Valle del Cauca cuenta con 19 funcionarios.

Nombramiento en Periodo de Prueba: Criterio de ingreso: el mérito, el vínculo con la organización de carácter legal y reglamentario, Registro público del a Comisión Nacional del Servicio Civil, contrato de trabajo a término fijo, la Secretaria de Educación del Valle del Cauca cuenta con 8 funcionarios.

Por solicitud del Secretario de Educación (con la idea de desarrollar un plan de mejoramiento a futuro) la valoración del clima organizacional se realizará sobre el total de los funcionarios de planta y contratistas existentes en el momento, ya que 119 encuestas era un número manejable tanto para la aplicación del instrumento como para su posterior procesamiento.

1.6.5 Recolección de la información. La información se recolectó mediante una encuesta (ver anexo 1) aplicada a 119 funcionarios de planta y contratistas de la organización ubicados en la Gobernación del Valle del Cauca - Secretaria de Educación, piso 7 y 8, de forma individual y anónima.

Se visitó a los jefes de cada dependencia solicitando citas para realizar las encuestas a los funcionarios. Se organizaron 8 jornadas (lunes y miércoles) de 2 horas en la sala de juntas de cada dependencia. Para la aplicación del cuestionario a los funcionarios que no asistieron se les dejaba el documento para que lo diligenciaran en su momento de descanso del turno diario y lo devolviera lo más pronto posible. Al terminar con el cronograma de Actividades para la recolección de la información se lograron obtener diligenciadas 69 encuestas.

1.6.6 Procesamiento de la información. Una vez se recogieron los cuestionarios diligenciados, se procedió a revisar cuidadosamente cada uno de ellos, con el fin de extraer los datos allí consignados, se contrató una persona con el fin de realizar la codificación de las encuestas e ingresar los datos al software Microsoft Office Excel. Este software permitió revisar en línea los resultados y darse cuenta en tiempo real de la tendencia de los datos tanto a nivel general como a nivel de los microclimas o dependencias de la organización.

Una vez procesada la totalidad de las encuestas en el software, se tuvo previamente la organización de los datos objeto de estudio tales como porcentaje, promedio, moda, de las 24 dimensiones a trabajar, cada uno de los Ítems con sus respectivas preguntas y definiciones al igual que las causas asociadas en caso de no obtener una calificación óptima.

Una vez diligenciada la totalidad de las encuestas en el programa, se procedió a generar los informes correspondientes a la estadística descriptiva tales como porcentajes, promedio, etc. para cada uno de los ítems de análisis (Dimensiones, Dependencias, Género).

La elaboración del informe final tuvo varias etapas a saber:

El Diagnóstico general estuvo centrado en los aspectos más relevantes encontrados en las encuestas, es decir, el análisis se concentró en las dimensiones calificadas por debajo de la media, agrupando las posibles causas de acuerdo a las respuestas y consolidando las sugerencias de los encuestados acerca de cómo podría, según ellos, lograrse un clima plenamente gratificante.

Posteriormente dentro de cada dependencia se realizó un análisis del clima particular, es decir, que se verificaron los promedios de las dimensiones específicamente para aquellos colaboradores que habían identificado como pertenecientes a esa dependencia.

En el Plan de Mejoramiento se abarcaron todas y cada una de las dimensiones evaluadas, clasificándolas de acuerdo al promedio obtenido en la encuesta como fortaleza mayor, fortaleza menor, debilidad menor o debilidad mayor esquematizando planes de acción para cada una de ellas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene por objetivo fundamental exponer y entregar una representación acerca del concepto de Clima Organizacional, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional como lo son la motivación y la percepción. En este capítulo se abarcarán las bases teóricas sobre la concepción del clima organizacional, los diferentes enfoques y modelos que se han propuesto hasta el momento, que permitirán identificar cuál de estos se adapta mejor a las características organizacionales de la empresa objeto de estudio.

Por lo anterior, primero se presentarán las premisas conceptuales del clima organizacional, sus características y las diferentes definiciones que algunos autores han planteado sobre esta temática como la importancia, causas y efectos que esta variable organizacional ejerce sobre una determinada organización. Seguidamente se presentarán los diferentes instrumentos de medición y sus respectivas dimensiones. Finalmente, se expondrá como la concepción del clima organizacional se fundamenta en las teorías de la conducta y la motivación humana.

2.1.1 Clima organizacional. El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet³. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste.

Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea⁴.

2.1.1.1 Concepto de clima organizacional. El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología

³ BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1992.

⁴ Ibíd.

industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.⁵

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin⁶ que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno.

$$C = f(P \times E).$$

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo parece entonces como inmerso dentro de un clima determinado de la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de las situaciones. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo del trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazante adoptara comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esta atención.

En el mismo orden de ideas, cuantas veces no hemos visto aparecer huelgas o tortuguismo en el trabajo causa de un clima de trabajo presuntamente malsano para los empleados o cuantos éstos se sienten cautivos dentro de una organización impersonal.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fácil de decrecimiento incontrolable.

Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los

⁵ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México D.F, Editorial Trillas. 1987. P. 11.

⁶ Lewin, K., Field theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951. Litwin, G. y Stringer, R., Motivation and organizational climate, Harvard Business School, Boston, 1968

factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. El estudio del clima de la organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo, sin demasiadas dificultades. En efecto⁷:

a) una organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad.

b) en el interior de una organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima organizacional.

Por otra parte, es mejor hablar del clima organizacional que del medio interno de una organización. La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos basto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima organizacional es un componente multidimensional de los elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno y nitrógeno) de contaminación, etc. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.⁸ Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o mal sana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es mal sana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades

⁷ Ibíd. P. 12

⁸ Ibíd. P. 13

para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

Pero, ¿de dónde viene ese concepto de clima organizacional?

Esta abstracción es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman⁹ en 1960.

Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces el liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Escuela de Gestalt.¹⁰ Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela Funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo y su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio por que no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y

⁹ Gellerman, S. W., People, problem and profits, Mc Graw Hill, Nueva York, 1960

¹⁰ Ibíd. P. 14

alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable en el mundo que lo rodea. Volvamos al ejemplo citado anteriormente: si un individuo percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él, el clima tal requiere de actos defensivos.

2.1.1.2 Características del clima organizacional. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Según, Taguiri citado por Brunet¹¹, el clima organizacional se caracteriza por:

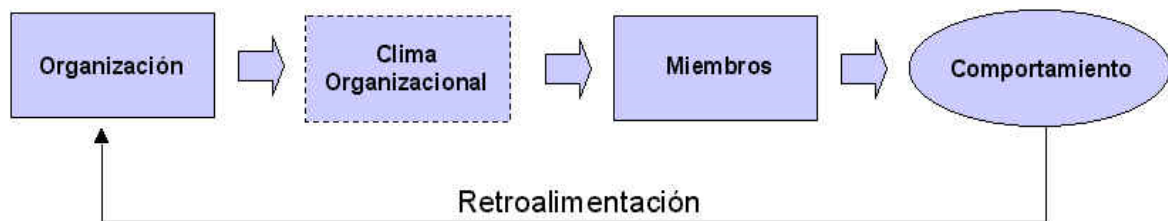
- ♦ El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- ♦ El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- ♦ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ♦ El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- ♦ El clima está determinado en mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas, de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ♦ El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ♦ El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puedan observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ♦ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- ♦ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ♦ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

¹¹ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México D.F, Editorial Trillas, 1987. p. 12-13.

- ♦ Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de un sistema de empresa. De acuerdo a Alexis Goncalves¹², los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Figura 1. Circuito del Clima Organizacional



Fuente: Alexis Goncalves (2000)

2.1.1.3 Definiciones de clima organizacional. Existe una polémica bastante amplia respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima. En efecto, el clima organizacional puede ser sentido por un individuo sin que sea consciente del papel y de los factores que componen el mismo. Por lo tanto, resulta complejo medir el clima en una organización, ya que no se puede determinar plenamente si el empleado evalúa el clima en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. En consecuencia, muchos investigadores se han dedicado más al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común.

Brunet¹³ señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

¹² Goncalves, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la sociedad. (SLC) 2000.

¹³ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México D.F, Editorial Trillas, 1987. p. 16.

Medida múltiple de los atributos organizacionales: La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización¹⁴.”

Medida perceptiva de los atributos individuales: La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como:

“Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización¹⁵.”

Medida perceptiva de los atributos organizacionales: En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) 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 sociedad¹⁶.” Estos distintos puntos de vista conducen a formarse una idea acerca del clima organizacional, pues resaltan que el clima organizacional depende no solo de las variables organizacionales (estructura y procesos organizacionales) sino de la forma como estas interactúan con la personalidad y características del individuo para formar sus propias percepciones del clima sin dejar de lado su relación con el entorno. Aparte de estos puntos de vista, también, existen diversos autores que plantean amplias definiciones sobre el clima organizacional, las cuales presentan elementos en común, que constituyen al clima como un aspecto que determina la personalidad y la imagen de una organización, que la configuran como única.

El concepto de clima organizacional surge con Kurt Lewin, cuando encuentra que el comportamiento humano era una función del —campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad. Más recientemente, Litwin y Stringer han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para —enlazar los aspectos

¹⁴ Ibíd., p. 17.

¹⁵ Ibíd., p. 18

¹⁶ Ibíd., p. 18-19.

objetivos de la organización (tales como tecnología, liderazgo y reglamento), con la motivación y el comportamiento de los empleados¹⁷."

Otros autores al referirse al clima organizacional lo definen así:

Según Bedoya y García¹⁸, Likert y Gibson basados en Gibson; Ivancevich y Donnely: dicen que "El clima Organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la Organización".

De acuerdo a Bedoya y García¹⁹, la definición que Tagiuri y Litwin ofrecen del término es la siguiente: —El clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización."

Gary Dessler²⁰: "El clima Organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura."

Idalberto Chiavenato²¹: "El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la empresa, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son sancionadas o castigadas (factores sociales). Así el clima organizacional es el "resultado del proceso de relaciones formales e informales de la estructura de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización."

¹⁷ DESSLER, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Madrid, Editorial Prentice/Hall Internacional, 1976. p.181

¹⁸ Bedoya A., María del Pilar. García s., Mónica. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Santiago de Cali, 1997, p.24. Trabajo de grado (Magister en Administración de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión.

¹⁹ Ibíd., p. 24

²⁰ DESSLER, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid, 1976. p.183

²¹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 3a ed., México D.F., McGraw-Hill Interamericana, 2006, p. 297-298

Andrew Dubrin²²: “Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones; aunque cada organización, tiene su constelación exclusiva de características y propiedades, clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura sociológica de las organizaciones, el clima es la 'sensación', 'personalidad' o 'carácter' del ambiente de la organización.”

Carlos Méndez²³, propone que los conceptos de clima organizacional, que él presento en su libro “Transformación cultural en las organizaciones” permiten identificar elementos comunes, así:

- ♦ Describe características de la organización que la diferencian de otras.
- ♦ Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo.
- ♦ Incluyen los aspectos formales e informales propios de la organización que orientan los comportamientos de los individuos y a su vez, crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo.
- ♦ Produce actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo.

Por tanto, Carlos Méndez²⁴ presenta una definición de clima organizacional, en la que se entiende como: “El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, según el instrumento IMCOC) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

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

²² MÉNDEZ A. Carlos E. Transformación cultural en las organizaciones. Centro Editorial Limusa S.A. de C.V y Universidad del Rosario, 2006, p. 131.

²³ Ibid., p. 134-135.

²⁴ Ibid., p. 134-135

Finalmente, Méndez²⁵, afirma que el clima organizacional incluye elementos que caracterizan aspectos de orden formal e informal de una organización, y a su vez las relaciones interpersonales que puedan surgir dentro de la misma. Es percibido por el individuo, determina su comportamiento e incide en los niveles de motivación bajo los cuales él desempeña y a su vez desarrolla sus necesidades e intereses. Refleja actitudes y niveles de motivación en el desempeño de sus funciones, causadas generalmente por elementos que la organización le proporciona al trabajador, como son recompensas, incentivos y reconocimiento dentro de sus funciones laborales y dentro su grupo. Proyecta creencias frente a los hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización: se relaciona directamente con los paradigmas creados por los miembros de una organización, que en ocasiones vienen desde su fundación y que hacen que los individuos compartan una conciencia colectiva frente a situaciones típicas dentro de la empresa.

El clima organizacional es un factor esencial para la comprensión de lo que se puede llamar la vida psicológica de las organizaciones²⁶, pues es una variable que está inmersa en las actuaciones de los miembros de la organización y es un atributo del contexto en el que se desempeñan.

En el libro *Motivation and organizational climate* de G.H. Litwin y R. Stringer como se cita en Méndez²⁷, se identifican las siguientes propiedades del clima organizacional:

- ♦ La estructura, las reglas, el papeleo y restricciones de la organización.
- ♦ Desafío y responsabilidad: la sensación de ser su propio jefe.
- ♦ Recompensas: la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- ♦ Calor humano y apoyo: la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- ♦ Riesgos y aceptación: los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
- ♦ Tolerancia a los conflictos.

²⁵ Ibíd. p. 135-136

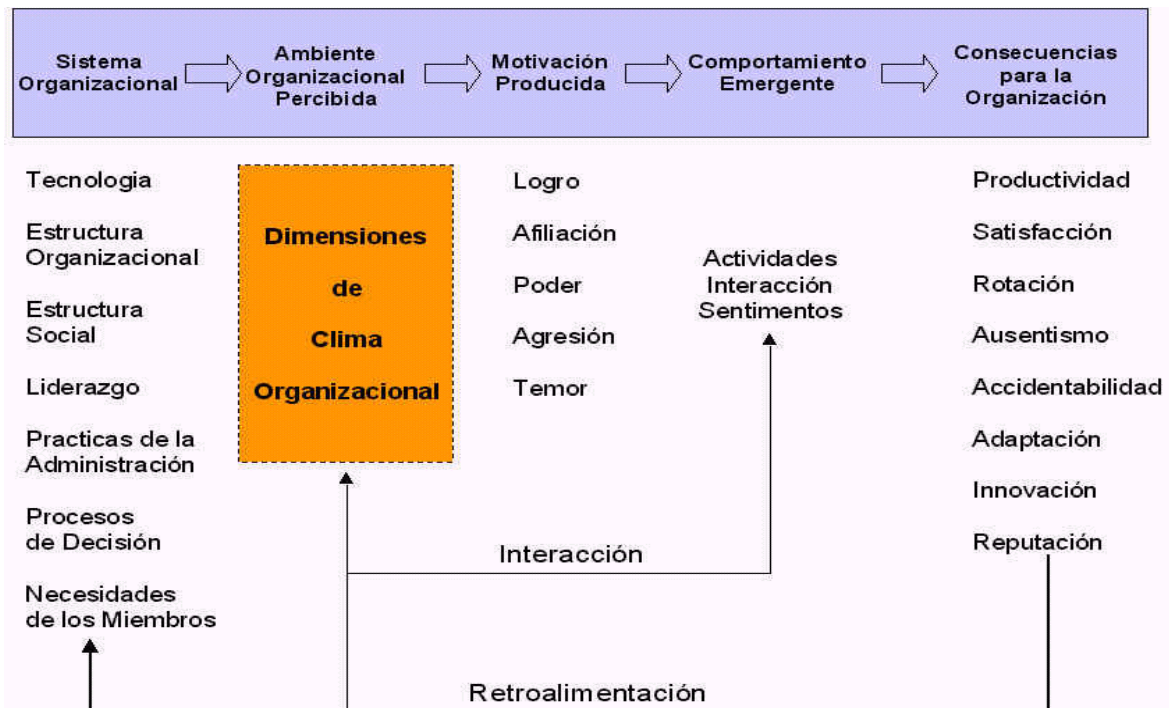
²⁶ ALCOVER, Carlos; MARTÍNEZ, David.; RODRÍGUEZ F.; DOMÍNGUEZ R. Introducción a la Psicología del Trabajo. McGraw-Hill Interamericana, 2004, España, Pág. 182

²⁷ MÉNDEZ A. Carlos E. Óp. Cit., p. 133.

- ♦ Identidad organizacional: el grado de lealtad hacia el grupo, percibido por sus miembros.
- ♦ Normas y expectativas para el desempeño: la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.

Alexis Goncalves²⁸ dice “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Por tanto, para entender el clima de una organización es importante identificar y estudiar el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. De acuerdo a esto, Litwin y Stringer proponen el siguiente esquema (Ver Figura 2) de Clima Organizacional.

Figura 2. Esquema de clima organizacional



Fuente: GONCALVES, Alexis P. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado el 6 de Octubre de 2008, de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

²⁸ GONCALVES, Alexis P. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado el 6 de Octubre de 2008, de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

En definitiva, para comprender el concepto de clima es necesario identificar los siguientes elementos²⁹:

- ♦ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ♦ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ♦ El clima tiene efectos sobre el comportamiento laboral de las personas en la organización.
- ♦ El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ♦ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ♦ El clima, junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema independiente altamente dinámico.

En consecuencia, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Según lo anterior, se puede concluir que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

En síntesis, el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización³⁰.

2.1.1.4 Importancia del clima organizacional. Hoy nos enfrentamos a cambios globales y momentos pocos estables en donde todo evoluciona rápidamente, pero

²⁹ GONCALVES, Alexis P. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado el 6 de Octubre de 2008, de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

³⁰ Bustos, P., Miranda, M., Peralta R. Clima Organizacional. Recuperado el 8 de Noviembre de 2008 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

desde hace mucho, Brunet (1987) ya identificaba esta situación y manifestaba la importancia de comprender aquello que influía sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Este autor manifiesta que desde principios del siglo XIX, se había puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

Se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, pero los determinantes son difíciles de identificar. Justamente por esto, el administrador debe tratar de lograr un acercamiento profundo y riguroso para identificar el clima de su organización y de ser necesario, trabajar en su modificación. Brunet (1987) argumenta que el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima. Un buen administrador debe ser capaz de diagnosticar y analizar el Clima Organizacional de su empresa por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Ofrecer al administrador elementos específicos sobre los cuales debe trabajar para iniciar y sostener un cambio beneficioso sobre el Clima Organizacional.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Con esto, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que puede gestionar lo más eficazmente la organización.

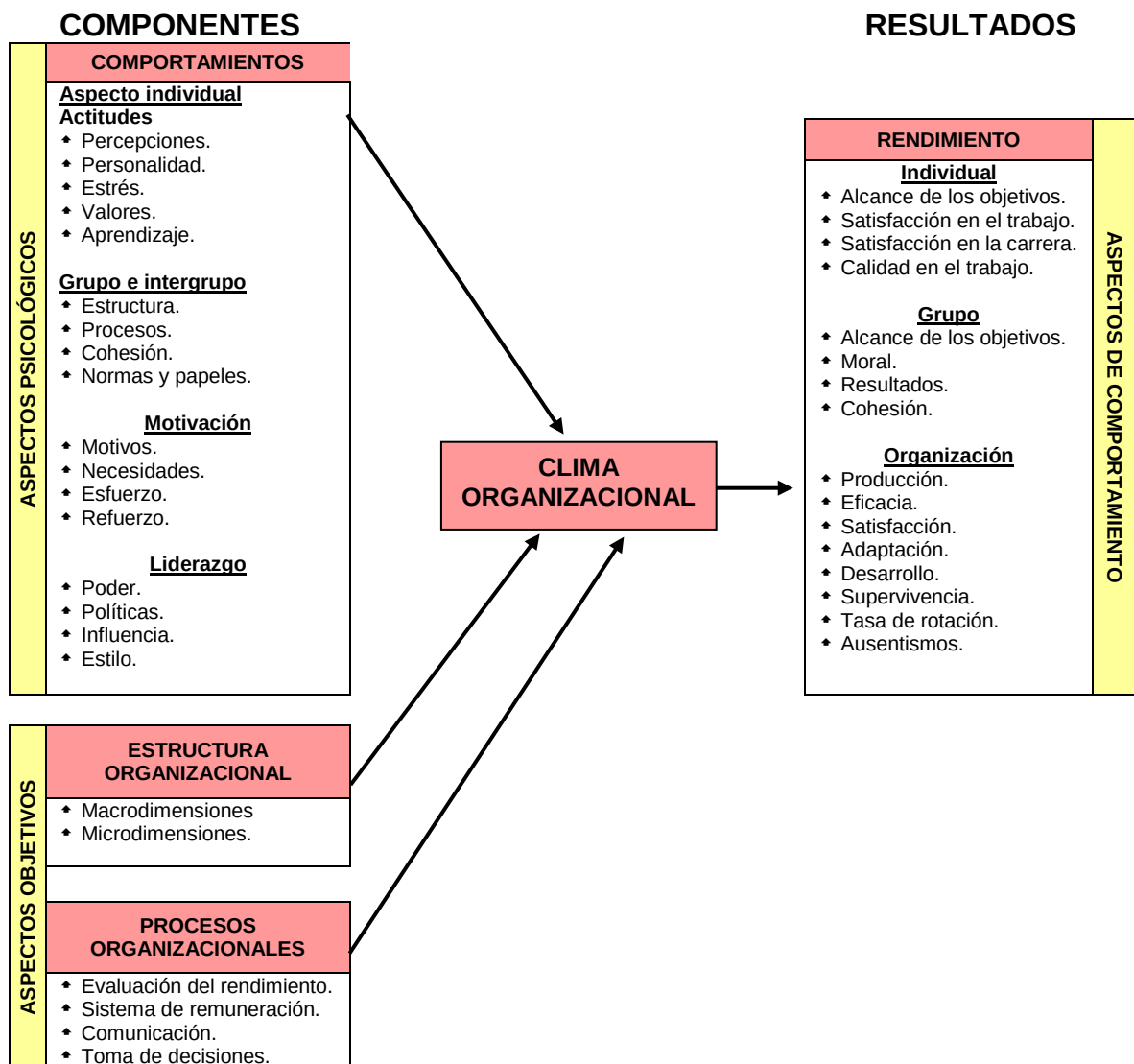
2.1.1.5 Componentes del Clima Organizacional. Al hablar de componentes del clima organizacional se hace alusión a las principales variables implicadas en la composición del clima organizacional. Ahora se trata de analizar la naturaleza que intervienen en su configuración, sus composiciones, y los efectos que provengan dentro de la organización.

La Figura 3. Presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

El clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como

las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje, sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante para determinar qué cuestionario utilizar y así proceder a la evaluación del clima organizacional. De ahí, que la calidad del cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Por tanto, cuanto más permita el instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

Figura 3. Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: BRUNET, Luc, "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", 2002 Componentes y resultados del Clima Organizacional. (Sacado y adaptado de Gibson).

Una vez que se conocen estos componentes se puede indicar que la percepción del clima se forma de la interpretación y análisis de los aspectos objetivos de la organización y de los comportamientos de los individuos; los resultados que se obtienen de la interacción de estos aspectos pueden confirmar la percepción que tiene un colaborador acerca del clima de su organización y actuar en relación a esta. Por esto es muy importante que al momento de elaborar una encuesta se determinen cuántas y qué dimensiones se desean medir, para que el resultado sea eficaz y la herramienta que se utilice mida lo que en realidad se desea.

Para un conocimiento más específico se detallan algunas dimensiones que se consideran en algunas encuestas de varios autores:

Likert mide la percepción del clima en función de ocho (8) dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada³¹.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis (6) dimensiones:

³¹ Brunet. Op. Cit. p. 45

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones
4. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
5. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
6. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.³²

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once (11) dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

³² Ibid p. 46

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo³³.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco (5) grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.³⁴

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro (4) dimensiones:

³³ Ibíd. p. 48

³⁴ DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL. Dispone en:
<http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.³⁵

2.1.1.6 Causas y efectos del clima organizacional. Esta sección se refiere al papel, a las interacciones, a las causas y los efectos del clima de trabajo dentro de una organización; principalmente se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce.

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías que son: ³⁶

a) Los efectos directos: Se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una o parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro.

b) Los efectos de interacción: se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema.

³⁵ CERON. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL. Dispone en:

<http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>

³⁶ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México D.F, Editorial Trillas, 1987. p. 54

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos.

2.1.1.7 Enfoques del clima organizacional. Dessler³⁷, plantea que existe un acuerdo general sobre la importancia del clima organizacional, pero no hay un consenso en cuanto al significado del término. Las definiciones giran alrededor de variables organizacionales plenamente objetivas, (como estructura, políticas y reglas), incluyendo hasta atributos percibidos subjetivamente como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, se han establecido dos tipos de enfoques para el estudio del clima organizacional: el estructural y el subjetivo.

Enfoque estructural. Dessler³⁸ basado en Forehand y Gilmer los cuales describen el clima organizacional 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”.

Las cinco variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para describir el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas.

La complejidad de los sistemas hace referencia al número de componentes y número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona con la estructura de la organización, especialmente con el grado en que se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicación.

Enfoque subjetivo. Dessler³⁹ basado en Halpin y Crofts describen el clima organizacional en términos de “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

³⁷ DESSLER, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid, 1976. p.181 83

³⁸ Ibíd., p. 181-2 84

³⁹ Ibíd., p. 182

Halpin y Crofts dicen, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. También consideran que otras dimensiones subjetivas y perceptivas del clima organizacional son: la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

Integración de ambos enfoques. El enfoque más reciente acerca de la descripción de clima organizacional consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva, de la cual hablan Litwin y Stringer citados por Dessler⁴⁰, quienes lo definen como: "Los efectos subjetivos percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

En consecuencia, el clima organizacional, se refiere a las percepciones que los miembros de una organización tienen 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 a dicho trabajo.

De esta manera, Litwin y Stringer ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales que pueden ser de estructura, estilo de liderazgo y las variables del resultado final como lo son el rendimiento y la satisfacción.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (1976) plantea que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar. Dichas ideas preconcebidas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente. Por lo que el desempeño de un empleado no solo está gobernando por sus análisis objetivos de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

2.1.2 Factores que inciden en el clima organizacional. Existen dos factores que tienen relación directa con el clima organizacional, ellos son la motivación y la percepción de los empleados, y serán abordados a continuación:

⁴⁰ Ibíd., p. 182-183

2.1.2.1 Teorías de la motivación. En el libro *Introduction to Organizational Behavior*, de Richard Steers como se cita en Blank Bubis⁴¹, define la motivación como lo que proporciona energía, dirige y mantiene el comportamiento humano. Esta definición de motivación hace énfasis en tres aspectos que son importantes:

- ♦ La motivación representa una fuerza energética que impulsa a las personas a obrar de forma determinada.
- ♦ Este impulso está orientado hacia metas u objetivos.
- ♦ El concepto de motivación se entiende mejor si se lo analiza dentro de una perspectiva de sistemas. Es decir, para entender la motivación humana, hay que examinar las fuerzas que existen dentro de las personas y en el medio ambiente en el que operan y que proporcionan a las personas una retroinformación (feedback) y que sirve para reforzar su dirección e intensidad.

Aunque los diversos modelos de motivación difieren en varios aspectos, en el fondo todos comparten ciertos conceptos básicos sobre cómo se energiza, se dirige y se mantiene el comportamiento humano.

Steers⁴², presenta un modelo general del proceso básico de la motivación, el cual tiene cuatro componentes:

1. Necesidades o expectativas.
2. Comportamiento o acción.
3. Metas u objetivos.
4. Retroinformación o feed-back.

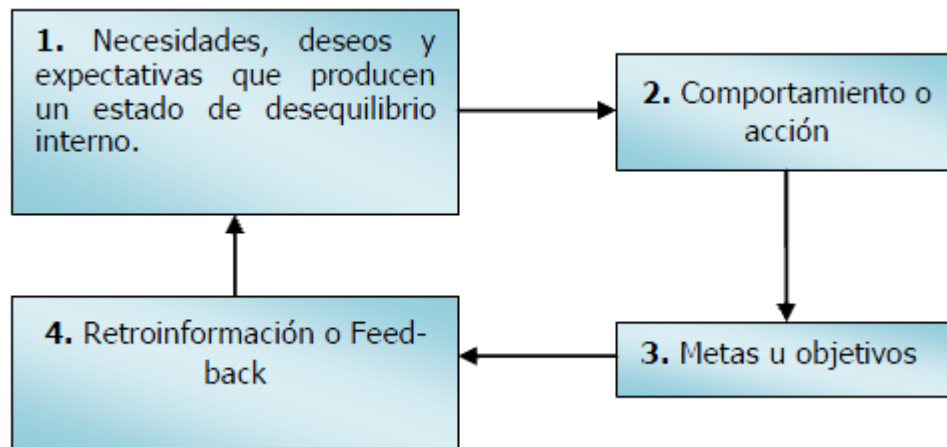
En la Figura 4, se presenta este modelo de motivación. Según, Steers se considera que las personas tienen una cantidad de necesidades, deseos y expectativas. Por ejemplo, una persona que labora en una organización puede tener una fuerte necesidad de reconocimiento, un deseo para obtener un mejor sueldo y una expectativa por realizar un buen trabajo lo que la conducirá a lograr la recompensa deseada. Cuando existen las necesidades, deseos y expectativas, las personas experimentan un estado de desequilibrio interno que produce un comportamiento que es motivado hacia metas específicas. Cuando se obtienen esas metas, se logra un equilibrio interno.

⁴¹ BLANK B. León. *La Administración de Organizaciones, un enfoque estratégico*. 3ª Edición, Centro Editorial Universidad del Valle, Colombia 2002, p. 300-302

⁴² *Ibíd.* P. 294

Las personas reciben una retroinformación o feed-back que les indica si el comportamiento fue el adecuado (es decir, que satisface sus necesidades) o si por el contrario, el comportamiento no fue el adecuado y debe modificarlo.

Figura 4. Proceso de motivación



Fuente: BLANK B. León. La Administración de Organizaciones, un enfoque estratégico. 3ª Edición, Centro Editorial Universidad del Valle, Colombia, 2002, p. 295

De acuerdo con De Cenzo⁴³, la motivación está enmarcada dentro del componente Liderazgo, el cual a su vez es un elemento esencial de la administración. En el liderazgo debe asegurarse que un puesto de trabajo lo ocupen personas con habilidades adecuadas y motivarlas para alcanzar mayores niveles de productividad.

La función de motivación según De Cenzo⁴⁴, es una de las más importantes en la administración de recursos humanos pero también la menos comprendida debido a que la conducta humana es bastante compleja. Durante los estudios que han tratado de explicar la fuente de motivación de los seres humanos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

⁴³ De Cenzo, Op. Cit. 2001. p.5

⁴⁴ Ibíd. 2001. P.14

Cuadro 1. Factores que motivan a los seres humanos

Capacitación para el empleado	Está diseñada para ayudarle a adquirir mayores habilidades para desempeñar sus tareas normales. Se centra en los requerimientos de habilidades para ejecutar las tareas diarias.
Desarrollo del empleado	Esta condición se estimula para ayudar a la organización a asegurarse de que cuenta internamente con el talento necesario para cubrir sus necesidades futuras de recursos humanos. Se centra en las actitudes que necesitara el empleado en el futuro para enfrentarse a puestos de asenso dentro de la compañía.
Desarrollo de la trayectoria laboral	Estos programas ayudan al empleado a avanzar en su vida laboral. Su objetivo es proporcionar la información y evaluación necesarias para que el trabajador alcance sus objetivos laborales. Pero esto es mas responsabilidad del individuo que de la organización.
Desarrollo Organizacional	Esto tiene que ver con la elaboración de sistemas que permitan la adaptación de los cambios organizacionales. Su objetivo es cambiar las actitudes y los valores de los empleados de acuerdo con las nuevas directrices estratégicas de la organización.

Fuente: De Cenzo (2001)

A continuación, se exaltarán las principales teorías que se han ocupado del estudio de la motivación humana.

2.1.2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Maslow, importante psicólogo de la corriente humanista y por tanto preocupado por el desarrollo y la autorrealización personal, es el autor de uno de los enfoques teóricos sobre motivación que más impacto ha tenido sobre la Psicología aplicada, incluyendo el área del trabajo: la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. En cuanto, a los puntos básicos de esta formulación teórica, Maslow postula la

existencia de cinco tipos de necesidades humanas las cuales se encuentran estrictamente jerarquizadas⁴⁵ (véase Figura 5) de la siguiente manera:

Fisiológica. Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.

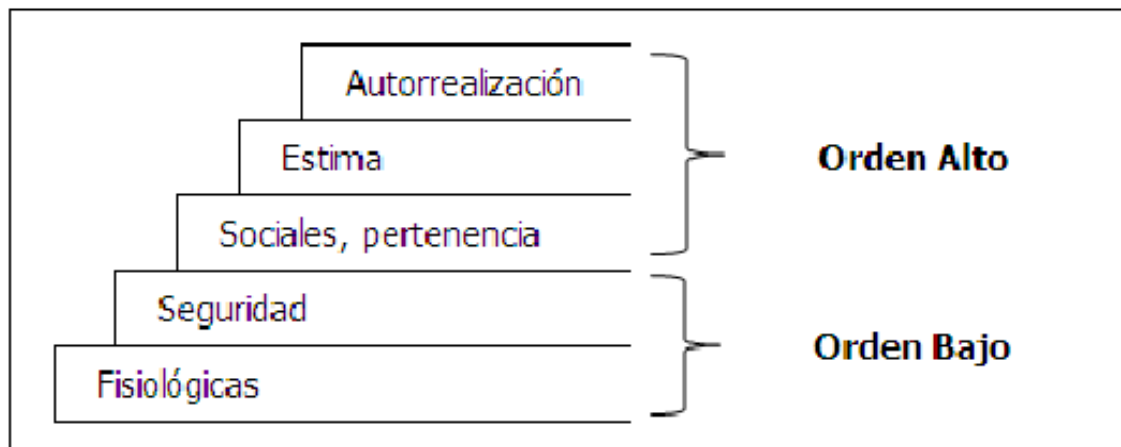
Seguridad. Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.

Social. Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.

Estima. Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

Autorrealización. El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Figura 5. Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: RODRÍGUEZ M. Darío. Diagnostico Organizacional. 3ª Edición, Alfa omega Grupo editor S.A. de C.V. México D.F., 1999, p. 164

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las

⁴⁵ ALCOVER, Carlos; MARTÍNEZ, David.; RODRÍGUEZ F.; DOMÍNGUEZ R. Introducción a la Psicología del Trabajo. McGraw-Hill Interamericana, 2004, España, Pág. 246

necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad)⁴⁶.

De acuerdo con Vroom y Deci⁴⁷, para Maslow (1994) la motivación estaba relacionada directamente con una “jerarquía de necesidades” que tenía inserto los siguientes grupos de necesidades fisiológicas, de seguridad y salvedad del peligro, de pertenencia, social y amor; y de estima. Este autor manifiesta que las personas tratan primero de satisfacer sus necesidades fisiológicas como el alimento, la vivienda, el vestido, etc. Antes de motivarse a satisfacer las necesidades del segundo grupo. Pero si las necesidades no son satisfechas se presentan comportamientos no deseados en el ser humano como frustración, conflicto, estrés y agresión.

2.1.2.3 Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor. Según Robbins⁴⁸, Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

⁴⁶ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Octava edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. 1999, p.169-170

⁴⁷ MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. Psychological review, vol. 50 (1943) pág. 370. Citado por VROOM, Víctor y DECI, Edward. Motivación y alta dirección. Trillas México 1992. Cuarta reimpresión. pág.

⁴⁸ ROBBINS, Stephen. OP. Cit, p.169-170 -171

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

McGregor plantea que en la teoría X se asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas —como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo— como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

2.1.2.4 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg. Según Blank⁴⁹, El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. Herzberg desarrolló su teoría basándose en varias investigaciones en las que se pretendía conocer qué hace a una persona sentirse satisfecha o insatisfecha en su trabajo y como estas situaciones la afectan en su trabajo.

Al analizar los resultados de las investigaciones, Herzberg y sus asociados (Bernard Mausner y Bárbara Snyderman) encontraron que se podían clasificar dos categorías principales:

Una categoría en la que las personas identificaban situaciones asociadas con sentimientos de satisfacción en el trabajo y los factores que los producían.

Otra categoría, en la que reconocían situaciones asociadas con sentimientos de insatisfacción en el trabajo y los factores que los producían.

⁴⁹ BLANK B. León. La Administración de Organizaciones, un enfoque estratégico. 3ª Edición, Centro Editorial Universidad del Valle, Colombia 2002, p. 300-302

Aquellos factores que producían un marcado aumento en los sentimientos positivos hacia el trabajo, o sensación de satisfacción, los llamaron factores motivadores.

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Frederick Irving Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable sino que hay dos factores distintos:

Factores higiénicos o preventivos. Están relacionados con la insatisfacción, pues se localiza en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones en que desempeña su trabajo. Corresponde a lo externo y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de las personas. Solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que no logran elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Estos factores constituyen el concepto del cargo e incluyen: condiciones físicas y ambientales del trabajo; políticas de la empresa y de la administración, relaciones y competencia técnica con el supervisor, salarios y beneficios sociales; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas.

Factores motivadores. Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Cuando son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial. Cuando son precarios, provocan pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en si e incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos; simplificación del cargo; ampliación y enriquecimiento del cargo.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- ♦ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades estimulantes del cargo, esto son los llamados factores motivadores.
- ♦ La insatisfacción en el cargo es función del ambiente y del contexto general del cargo, estos son los llamados factores higiénicos.

Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En cierta medida las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de la vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y de Maslow, concuerdan en que permiten una configuración más amplia y rica con respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante también presentan diferencias importantes.⁵⁰

La teoría de la motivación – higiene no existe sin sus detractores, como se menciono anteriormente. Las críticas de la teoría incluyen lo siguiente:

- ♦ Herzberg supone que hay una fuerte relación entre la satisfacción y la productividad, pero su investigación solamente examinó la primera y no atendió a la productividad.
- ♦ El procedimiento que Herzberg utilizó está limitado por su metodología. Cuando las cosas están funcionando bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, culpa del fracaso al ambiente externo.
- ♦ La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado. Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente.
- ♦ La teoría, en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación.
- ♦ Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó. En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo y a pesar de esto todavía pensar que el trabajo es aceptable.
- ♦ La teoría es inconsistente con la investigación previa. La teoría de la motivación- higiene ignora las variables situacionales.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente leída y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad

⁵⁰ Otálora, Juan Carlos. Tesis de Maestría Diagnóstico clima organizacional Datacentrum. Pág. 42 - 43

durante los últimos 30 años de trabajos que se expanden verticalmente para permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, se atribuye en gran medida a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg.

2.1.2.5 Teoría de las necesidades de McClelland. Otros investigadores de los procesos de motivación como David McClelland de Harvard, han progresado mucho durante los últimos años en la medición y definición científicas de los motivos humanos. McClelland comenzó considerando la manera cómo piensa la persona y no la ejecución de la acción. Su teoría se relaciona ampliamente con las necesidades de tipo superior de Maslow y los factores de motivación de Herzberg; el valor agregado de esta teoría radica en la vinculación con el concepto de clima de la organización.

En cuanto a McClelland (1989) su teoría de la motivación está basada en las necesidades aprendidas. El considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura y que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a desarrollar una conducta que lleve a satisfacerla. Este autor plantea tres tipos de factores que motivan al ser humano: de afiliación, de logro y de poder. A continuación se caracterizan cada uno de ellos⁵¹:

De Realización o Logro, en las que el hombre centra su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales; se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Los hombres buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

De Poder, su principal rasgo es el deseo del hombre de tener influencia y control sobre los demás, siente ansiedad por la consecución de este poder. Prefiere la lucha, la competencia y se preocupa mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

De Filiación, en esta clasificación de necesidades el rasgo esencial del hombre es sentirse solicitado y aceptado por otros, persigue la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, busca comprensión y buenas relaciones.

De acuerdo con Soto⁵² el modelo de necesidades adquiridas de David McClelland sostiene que las personas adquieren tres importantes necesidades o motivos, la de realización, la de asociación, y la de poder mediante interacción con el entorno.

⁵¹ LOS RECURSOS HUMANOS. La teoría de las necesidades de Murray y la investigación de McClelland sobre los motivos de logro, de poder y afiliación. {Online} {Citado septiembre de 2007}.
Dispone en: <http://www.losrecursoshumanos.com/teoría-necesidades.htm>

⁵² SOTO, 2001, Op. Cit. p. 122

En otras palabras el contexto social en el que los individuos viven y trabajan, influye en la adquisición e intensidad de esos motivos.

Para Soto⁵³ estas necesidades son especialmente relevantes en el contexto organizacional. La motivación de logro es el deseo de tener éxito según normas de excelencia o durante situaciones de competencia. Las personas con una intensa necesidad de realización asumen la responsabilidad personal sobre el establecimiento de sus metas, prefieren la persecución de metas moderadamente difíciles y desean retroalimentación inmediata y concreta. La motivación de afiliación es el deseo de una persona de desarrollar y mantener con los demás estrechas relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias. Los individuos con un intenso motivo de asociación buscan la aprobación y confirmación de los demás y se adaptan a normas grupales. La motivación de poder es el deseo de un individuo de influir en los demás y en el entorno social; el motivo de poder se manifiesta como poder personal y como poder socializado⁵⁴. En el caso del poder personal, los individuos tratan de influir y controlar a los demás, para confirmar su dominio sobre ellos. En el poder socializado, los individuos usan su poder para resolver problemas organizacionales y contribuir al cumplimiento de metas de la organización.

2.1.2.6 La teoría ERG de Clayton Alderfer. Según Robbins⁵⁵, Clayton Alderfer trabajó con la jerarquía de las necesidades de Maslow para alinearla más cerca de la investigación empírica. Su jerarquía de necesidades revisada se nombró teoría ERG. Alderfer sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales -existencia, relación y crecimiento-, a ello se debe su nombre: ERG (existence, relatedness, growth).

El grupo existencia se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; éstos incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades está formado por aquellas de relación -el deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes-.

Los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de Maslow, respectivamente.

⁵³ Ibíd. 2001, p. 122

⁵⁴ MCCLELLAND, David. *Motivational Trends in Society*. General Learning Press. Nueva York, 1971., citado por SOTO, Op. Cit., p. 122

⁵⁵ Ibíd., p.174

Por último, Alderfer aísla las necesidades de crecimiento un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y las características incluidas en la autorrealización.

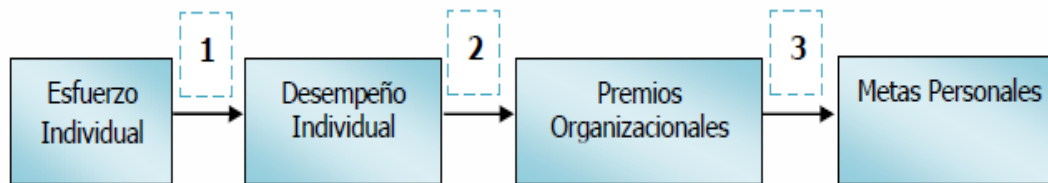
En contraste con la teoría de las necesidades de Maslow, la ERG demuestra que: (1) más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y (2) si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa.

2.1.2.7 Teoría de las expectativas. Según lo expuesto por Robbins⁵⁶, la teoría de las expectativas fue desarrollada por Víctor Vroom. Esta teoría asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleados. Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo. Además, esta teoría sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. La teoría, por tanto, se enfoca en tres relaciones (véase Figura 6).

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. Relación recompensa-desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

⁵⁶ Ibíd., p.187-188

Figura 6. Teoría de las expectativas



Fuente: ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Octava edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. 1999, p.188

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la meta de satisfacción individual.

2.1.2.8 Teoría sobre el establecimiento de objetivos. Según Alcover⁵⁷, el enfoque más conocido entre las teorías conocidas bajo este epígrafe es sin duda la teoría del establecimiento de metas, desarrollada por Luck y Latham⁵⁸, para quienes una meta es el blanco de los blancos intencionales de una persona, lo que las diferencia de las intenciones, definidas como las representaciones personales que el individuo debe acometer para conseguir una meta en cuestión. Las metas que los trabajadores se fijan dirigen la acción y aquellas con las que se comprometen determinan en buena parte su rendimiento. En ámbitos laborales una meta puede tomar distintas formas: un nivel de rendimiento, una norma laboral, una fecha tope para entregar un trabajo, etc. la teoría defiende la existencia de distintas variables que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento: dificultad y especificidad de los objetivos, compromiso con los mismos, la retroalimentación y la auto-eficacia de los trabajadores.

La dificultad de los objetivos es uno de los aspectos cruciales de la teoría. Hay que subrayar aquí la distinción entre dificultad del objetivo y la tarea. Para una misma tarea, lo más probable es que dos personas se fijen distintos objetivos: si por ejemplo debe entregarse un trabajo en una fecha determinada, cada uno de ellos

⁵⁷ ALCOVER, Carlos; MARTÍNEZ, David.; RODRÍGUEZ F.; DOMÍNGUEZ R. Introducción a la Psicología del Trabajo. McGraw-Hill Interamericana, 2004, España, Pág. 257-258

⁵⁸ Luck (2000) y Luck y Latham (1990b) por ejemplo

lo afrontara empleando estrategias⁵⁹ diferentes, como hacerlo lo más rápido posible, o desempeñarlo con una gran calidad. Así que la dificultad de la tarea dice poco o nada respecto a la del objetivo fijado por el sujeto⁶⁰. En todo caso, la teoría enuncia que a mayor dificultad de la meta – que no de la tarea - , el rendimiento será de mayor calidad, afirmación esta que cuenta con una más que notable cantidad de apoyo empírico. No ocurre lo mismo con las tareas: cuando estas son demasiado difíciles o novedosas el trabajador puede tener problema a la hora de encontrar las metas adecuadas, por lo que es probable que su rendimiento se recienta. Lo que resulta evidente es que el individuo debe tener los niveles necesarios de habilidades, conocimientos y destrezas para llevar a cabo la tarea en cuestión.

La especificidad de los objetivos es también importante en la consecución de excelentes rendimientos. Este afecto se produce ya que los altos niveles de especificidad en una intención se asocian con valores precisos de predicción del comportamiento real de una persona⁶¹. La conclusión obvia es que comunicar objetivos a los empleados del tipo “tienes que trabajar más” o “tienes que vender más” tienen poca utilidad en comparación con, por ejemplo: “tienes que aumentar tu volumen de ventas en un 12%”.

El compromiso con los objetivos se refiere al “grado por el que los trabajadores se encuentran a ellos adheridos, considera su importancia, están determinados a conseguirlos y encaran los obstáculos y contratiempos para conseguirlos”⁶². Cuando los objetivos de una persona son elevados, el compromiso alto lleva a conseguir un mejor rendimiento. Pero cuando las metas son bajas, el compromiso alto puede rebajar el rendimiento, mientras las personas no comprometidas pueden fijar metas más elevadas.

La información que se ofrece al trabajador en forma de retroalimentación de su conducta laboral interacciona con las metas para mantener o incluso incrementar su nivel de rendimiento. Directamente relacionado con el valor de la retroalimentación se encuentra el sentido de auto- eficacia⁶³, el cual indica el nivel de confianza que una persona tiene para movilizar su motivación, sus recursos cognitivos y las vías de acción necesarias para rendir de una manera adecuada ante ciertas demandas situacionales.

⁵⁹ Puede consultarse un interesante trabajo que relaciona las estrategias con auto- eficacia en el desempeño de las tareas complejas en Wood, Atkins y Tabernero (2000)

⁶⁰ Latham y Luck (1991)

⁶¹ Ajzen y Fishbein (1977)

⁶² Latham y Luck (1991, p.217)

⁶³ Bandura (1988 y 1995), por ejemplo

La auto-eficacia parte de la experiencia previa del individuo. Quienes la poseen en un alto nivel son capaces de sortear los obstáculos y tener éxito, pues conocen su capacidad para vencer las dificultades. Así mismo, estos trabajadores se fijan objetivos ambiciosos que saben pueden alcanzar, aspecto este que relaciona claramente la auto-eficacia con el establecimiento de metas.

2.1.2.9 Teorías de la equidad⁶⁴. Según la Teoría de la Equidad, enunciada por Adams⁶⁵, las personas buscan la justicia y la equidad en sus relaciones sociales. Con este objetivo, evalúan continuamente a quienes les rodean, formándose impresiones acerca de lo que los demás hacen y de lo que supuestamente, les sucede en consecuencia. Los criterios de valoración utilizados son los resultados y las aportaciones de ambas partes. En consecuencia, los trabajadores establecen cocientes para sí mismos y para sus compañeros, o personas que ocupan puestos similares en otras organizaciones, o incluso con otros empleados que ocupan otros niveles jerárquicos.

En el caso de que la comparación entre unos y otros ratios se perciba como no equitativa se produce una sensación de disonancia cognitiva que lleva al individuo a distintas reacciones:

a) Cambios en las propias contribuciones / resultados: En este caso el trabajador decide reducir su esfuerzo laboral, o por el contrario, aumentarlo si es que percibe que esta manera sus resultados se van a equiparar a los de su grupo de referencia.

b) Cambios en las contribuciones / resultados de los demás: Esta opción implica intentar convencer a las personas con las que la comparación es deficitaria, de que reduzcan su esfuerzo, utilizando diferentes razonamientos –“os están explotando”-. Otras posibilidades pueden ser aún más perjudiciales para la organización, como ocurrirá si el empleado opta por el sabotaje o por otras conductas contraproducentes.

c) Distorsión cognitiva: El trabajador modifica sus percepciones respecto a las contribuciones / resultados de una de las partes. Por ejemplo, puede pensar que si bien sus compañeros ganan más dinero que él, tienen un trabajo más duro, o sin la suficiente seguridad.

d) Cambio de grupo de referencia: Esta solución implica que el empleado comience a compararse con los trabajadores diferentes, con quienes suponga que el ratio contribuciones / resultados les sea beneficioso. “en este trabajo no gano

⁶⁴ ALCOVER, Carlos; MARTÍNEZ, David.; RODRÍGUEZ F.; DOMÍNGUEZ R. Introducción a la Psicología del Trabajo. McGraw-Hill Interamericana, 2004, España, Pág. 256

⁶⁵ Adams (1965)

mucho dinero, pero peor sería trabajar en esa empresa que está a punto de quebrar”.

e) Abandono de las relaciones de intercambio: El trabajador puede tomar la decisión de abandonar la decisión o cambiar de puesto de trabajo.

Es importante destacar aquí que, como ocurre en el resto de las teorías cognitivas sobre el comportamiento humano, el énfasis se pone en la subjetividad de la percepción. Es decir, no es necesario que sea objetivamente cierto que un compañero está obteniendo una serie de beneficio esforzándose menos. La sensación de inequidad se producirá simplemente con que la percepción valla en esa línea.

En los últimos años, esta teoría se ha enriquecido con la introducción de la distinción entre justicia de procedimiento y justicia distributiva⁶⁶. La primera se refiere a los procedimientos que utiliza la organización para repartir sus recompensas: sistemas de evaluación del rendimiento, elementos que se toman en cuenta para promocionar a los empleados, etcétera. La justicia distributiva, por su parte, está directamente relacionada con la teoría de la equidad, e indica la ecuanimidad percibida en la distribución de las recompensas – es decir, quién recibe qué -. Estudios posteriores han confirmado las predicciones de esta teoría cuando la inequidad va en detrimento del propio individuo, pero no cuando va en su beneficio⁶⁷. Sin embargo, la principal crítica que puede hacerse a esta teoría radica en su imposibilidad para generar predicciones específicas sobre los comportamientos que los trabajadores emplearan cuando intenten compensar sus percepciones de inequidad⁶⁸. De hecho, se sabe bastante poco sobre los mecanismos que llevan al individuo a elegir por una de las opciones listadas más arriba.

2.1.2.10 Teoría de la evaluación cognoscitiva. Richard M. Ryan y Edward L. Deci determinan la influencia de las recompensas sobre la motivación. Plantean que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial⁶⁹. Según Romero⁷⁰, la Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la

⁶⁶ Cropanzano y Folger (1992). Para una meta – análisis actualizado puede consultarse Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2001)

⁶⁷ Gómez, Benítez, Guillén, Gala y Lupiani (2000)

⁶⁸ Donovan (2001)

⁶⁹ <http://www.authorstream.com/Presentation/e7777777-625981-teoria-motivacional-2/>

⁷⁰ ROMERO, Daniel. Motivación en el trabajo. Recuperado el 9 de Noviembre de 2008 de <http://www.monografias.com>

motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa).

Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan.

Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó.

Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, donde toda recompensa tiene dos efectos:

- ♦ Un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo).
- ♦ Un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea).

Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación).

Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

2.1.2.11 Teoría del refuerzo. La teoría del refuerzo, basada en los trabajos de Skinner, considera el uso de refuerzos negativos o positivos para crear un ambiente de motivación, destacándolo al igual que sus consecuencias, sin ocuparse de las necesidades o de por qué las personas toman una opción, es decir, aquí se considera que el comportamiento es causado por el ambiente. Por ejemplo supongamos que Valentina una empleada muy trabajadora obtiene una prima de \$ 250.000 por haber hecho un buen trabajo; en el futuro Valentina

seguirá trabajando bien esperando recibir otra prima y que ella lo seguirá haciendo, por que cuando trabajó bien por primera vez, su trabajo fue reforzado en el dinero y este refuerzo es una consecuencia ambiental de su buen rendimiento.

De acuerdo con la teoría del refuerzo, la explicación del ejemplo anterior se basa en la ley del efecto Thorndike, el cual postula que “un comportamiento que produce un resultado agradable muy probablemente será repetido, a diferencia de uno que no sea agradable”⁷¹. Este efecto, junto a las recompensas adecuadamente programadas que influyen el comportamiento individual (modificación del comportamiento), hacen parte de dos de los principios de la investigación del psicólogo Skinner para definir el condicionamiento operante, una poderosa herramienta utilizada para cambiar el comportamiento de los empleados manipulando las consecuencias.

Robbins⁷² menciona que la teoría del reforzamiento, plantea un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como causado por el ambiente. Usted no necesita estar interesado, sostendrían, en los eventos cognoscitivos internos; lo que controla su comportamiento son los reforzadores cualquier consecuencia que de inmediato siga una respuesta e incrementa la probabilidad de que se repita la conducta.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción. Ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento, no es, en sentido estricto, una teoría sobre la motivación. No obstante ello, proporciona un medio poderoso de análisis de lo que controla el comportamiento y es por esta razón que se considera típicamente en las discusiones sobre motivación.

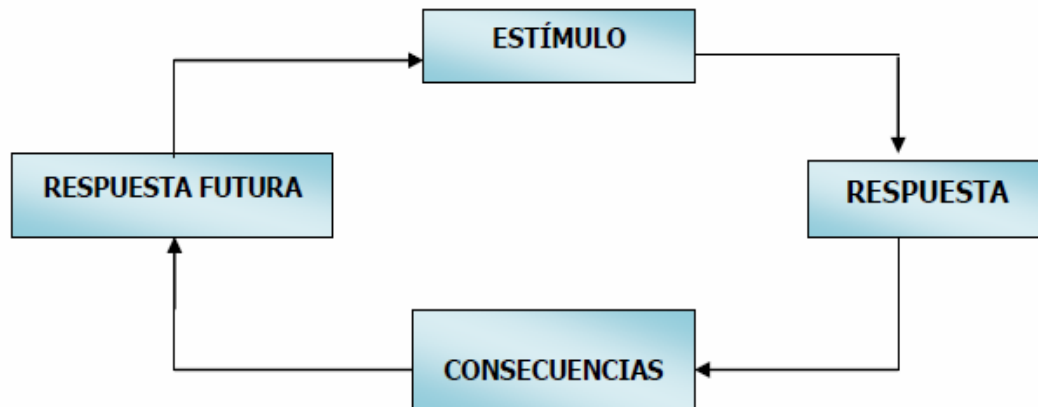
En esta teoría se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico (Ver Figura 7) que puede expresarse así⁷³:

⁷¹ Thorndike, E.L., *Animal Intelligence*, Nueva York, McGraw – Hill, 1911, Pág. 244, citado por DONELLY Jr, James H. Op. Cit., P 317.

⁷² ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. Octava edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. 1999, p.182

⁷³ GRATTON, L. *Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner*. Recuperado el 6 de Octubre de 2008, de <http://www.wikilearning.com>

Figura 7. Proceso de aprendizaje



Fuente: GRATTON, L. Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner. Recuperado el 6 de Octubre de 2008, de <http://www.wikilearning.com>

Sobre la base de esta teoría del Reforzamiento se fundamenta la modificación de la conducta o sea que para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Para la modificación de la conducta se pueden aplicar varios métodos entre ellos están:

- ♦ Reforzamiento positivo.
- ♦ Aprendizaje de anulación.
- ♦ Extinción.
- ♦ Castigo.
- ♦ Se refuerzan las conductas deseadas.
- ♦ Los trabajadores varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables.
- ♦ Se aplica la ausencia del reforzamiento.
- ♦ Se aplican consecuencias negativas.

Existen ciertas reglas para utilizar las técnicas para la modificación de la conducta, estas son:

Regla 1. No recompense por igual a todas las personas. Deben basarse en el desempeño.

Regla 2. Recuerde que el hecho de no responder modifica también el comportamiento. Lo que no se hace tiene influencia sobre los colaboradores así como lo que se hace.

Regla 3. Asegúrese de decir al personal lo que debe hacer para obtener el reforzamiento. Establezca que nivel de desempeño permite a las personas saber lo que deberán hacer para ser premiadas.

Regla 4. Asegúrese de indicar al personal lo que está haciendo mal.

Regla 5. No castigue en presencia de otros. La represión en público humilla así como puede que los demás también se molesten.

Regla 6. Sea justo.

2.1.3 Percepción. Robbins⁷⁴ expone que la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Sin embargo, lo que un individuo percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva.

2.1.3.1 Factores que influyen en la percepción. Existen factores que operan para dar forma y a veces distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor, en el objeto u objetivo que se está percibiendo o en el contexto de la situación en el cual la percepción se realiza.

Según Robbins (1999)⁷⁵, percepción es “un proceso por el que los individuos organizan e interpretan impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno”. El comportamiento de la gente está basado en su percepción, en lo que asimilan de la realidad que los rodea, no la realidad en sí misma, basados en experiencias previas, valores y creencias que le dan sentido a su realidad individual.

¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo pero lo perciban de forma diferente? Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Esto radica en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción (ver figura 8).

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad,

⁷⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Octava edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. 1999, p.90-100

⁷⁵ ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de comportamiento organizacional, 5º Ed. México: Prentice Hall. 1999. P44 - 140

motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas. Por ejemplo, si usted espera que los policías sean autoritarios, que los jóvenes sean flojos o los políticos carezcan de escrúpulos, los percibirá de ese modo sin que importe sus características reales.

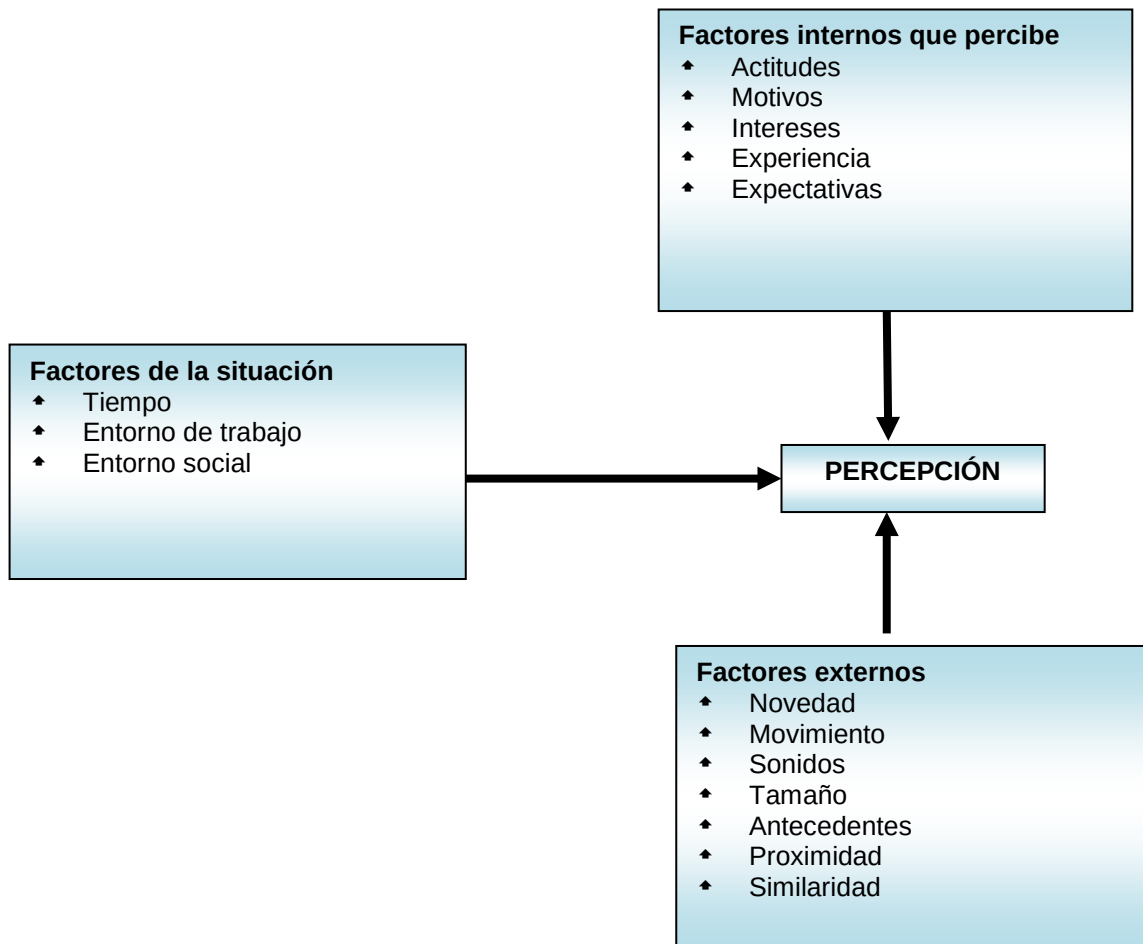
Las características del objeto que se observa afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo se diferencie más la gente ruidosa que la tranquila, o también los individuos con mucho atractivo o carente por completo de éste.

Como los objetivos no se observan de forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares. Por ejemplo, las mujeres, personas de color o miembros de otros grupos que poseen características claramente distinguibles en términos de fisonomía o color, se perciben con frecuencia como semejantes unos con otros, lo mismo sucede con las características diferentes.

También son importantes los contextos en los que se observan los objetos o eventos.

El momento en que se miran influye en la atención, así como la ubicación, iluminación, calor o cualquier tipo de factor situacional. Por ejemplo, en un cabaret el sábado por la noche quizás usted no notará a una muchacha de 22 años “vestida para matar”. No obstante, la misma chica ataviada de esta forma para la clase de administración del lunes por la mañana, seguramente captaría su atención (y la del resto de la clase). Ni el receptor ni el objeto cambiaron entre la noche del sábado y la mañana del lunes, pero la situación es diferente.

Figura 8. Factores que influyen en la Percepción



Fuente: ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional.

Esta individualización de la realidad, puede generar tanto acuerdos como desacuerdos ante las situaciones laborales que día a día se manejan en las organizaciones, es por ello que desde los resultados una simple asignación, las metas a cumplir, hasta un proceso de análisis y percepción del clima laboral del lugar en el que trabajo puede ser tan variante como tantas personas trabajen en determinada organización.

El perceptor. Cuando un individuo ve un objetivo y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en gran medida por sus características personales. Entre las características personales más relevantes que afectan la percepción están las actitudes, las motivaciones, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas.

Los intereses como otra de las características que influyen en el perceptor tienen su explicación a que estos determinan el grado de atención que se le presta a una situación, estos difieren de manera considerable, en lo que una persona nota en una situación y esto puede variar de lo que otras perciban.

Las experiencias pasadas también influyen en el perceptor debido a que las personas perciben aquellas cosas que se pueden relacionar. Sin embargo, en muchas instancias, sus experiencias pasadas actuarán anulando el interés de un objeto, es decir los objetos o eventos que nunca se han experimentado son más notables. Por ejemplo, es más probable que note una máquina que nunca había visto, que un gabinete común para archivar exactamente igual a cientos que ya han sido vistos.

Finalmente, las expectativas pueden distorsionar las percepciones de lo que verá en lo que espera ver. Si espera ver que los oficiales de policía sean autoritarios, que los jóvenes no tengan ambiciones, que a los directores de personal "les agrade la gente", o que los individuos que desempeñan un cargo público sean inescrupulosos, se percibirán como tales sin importar sus características reales.

Objetivo. Las características del objetivo que se está observando pueden afectar lo que la gente percibe. Es más probable que, en un grupo, las personas gritonas sean más notables que las silenciosas. Así, también, lo son los individuos extremadamente atractivos o desagradables, los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos de un objetivo moldean la forma en que lo vemos. Ya que los objetivos no se observan en aislamiento, la relación de un objetivo con su pasado influencia la percepción, como lo hace nuestra tendencia a agrupar las cosas iguales y las similares.

Situación. La situación está relacionada con el contexto en el cual sucede la percepción, es decir involucra los elementos alrededor del ambiente que influyen en las percepciones. Por ejemplo, probablemente no distinga a una muchacha de 25 años con un vestido de cóctel y muy maquillada en un club nocturno, el sábado por la noche. Sin embargo, la misma mujer ataviada de la misma forma en una clase de administración, el lunes por la mañana, ciertamente atraería la atención (también la del resto del grupo). Ni el perceptor ni el objetivo cambiaron entre la noche del sábado y el lunes por la mañana, pero la situación es diferente.

2.1.3.2 Teorías de la percepción. La percepción de las personas tiene que ver con la forma en que la gente se da cuenta de las características individuales de los demás, en particular sus capacidades, estado de ánimo, motivación y personalidad. Por eso, cuando observamos a la gente tratamos de desarrollar explicaciones del porqué se comportan de cierta manera, y es que el comportamiento de las personas está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma.

De acuerdo con Soto⁷⁶ nuestro cerebro recibe un conjunto de señales eléctricas que son traducidas por nuestro código interno de representación, el cual está encargado de otorgarle significado a la realidad que percibimos. Dicho proceso es realizado en el cerebro a través de “programas de interpretación”. En la percepción intervienen por tanto, no solo los órganos sensoriales, es decir, nuestros sentidos como son gusto, olfato, tacto, oído y vista, sino también las cortezas sensoriales correspondientes. Los órganos receptores de la información o de los hechos del entorno se transmiten al cerebro no en forma directa, sino a través de imágenes codificadas relativamente distorsionadas de estos estímulos periféricos.

Los factores internos y externos que nos afectan, reflejan la selección de la percepción, posteriormente se realiza el proceso de la organización de la misma, para su ulterior interpretación; dentro de esta interpretación podemos encontrar diferentes errores de la misma y genera una respuesta que se puede reflejar en nuestro comportamiento o en nuestro juicio ya que cuando observamos a las personas u objetos tratamos de desarrollar explicaciones del porqué se comportan de cierta forma o se mueven de cierta forma. Nuestra percepción y juicio de las acciones de la gente y objetos, por tanto, estarán significativamente influidos por la suposición que hacemos acerca del estado interno de la persona u objeto.

La percepción de las personas, diferentes tipos de percepción. Existen diferentes teorías de la interpretación de la percepción según Robbins⁷⁷, las cuales se exponen a continuación:

Teoría de la Atribución: Explica la forma en que se juzga de manera diversa a las personas, dependiendo del significado que se atribuya a determinada conducta. El hombre tiene percepciones de las personas, distintas que las de los objetos inertes, porque hace deducciones sobre los actos de las personas, que no hace sobre las cosas. Los objetos inanimados no tienen ideas, motivaciones ni intenciones. Pero cuando observa a una persona, el ser humano trata de explicar por qué se comporta de cierta manera y trata de determinar si la causa de dicho comportamiento es externa o interna. Pero dicha determinación depende de tres factores: su carácter distintivo, el consenso y la congruencia.

La conducta con causa interna pueden ser controladas por el individuo, en tanto que el comportamiento con causa externa aparece como resultado de fuerzas externas que obligaron a la persona a actuar de una u otra manera.

Dentro de la teoría de la atribución es importante considerar:

⁷⁶ SOTO, Op. Cit., 2001 p. 63

⁷⁷ ROBBINS, 1999 Op. Cit. p. 125

Atribución fundamental del error: La tendencia a desestimar la influencia de factores externos y sobrestimar la influencia de los factores internos cuando se realizan juicios acerca del comportamiento de otros.

Tendencia Egocéntrica o autofavorable: Es la tendencia de los individuos a atribuir sus propios éxitos a los factores internos y a echar la culpa de las fallas a los factores externos.

Según Robbins⁷⁸ a las personas percibir e interpretar lo que hacen las demás les resulta una tarea compleja y por ello inventan técnicas para hacer más manejable esa tarea; dichas técnicas son muy importantes porque el ser humano aprende a percibir rápidamente y a tomar datos válidos para hacer predicciones. A continuación se exponen las diferentes técnicas:

Percepción selectiva: Cualquier característica que hace visible a una persona, un objeto o un evento incrementará la probabilidad de que sea percibida, esto sucede porque la gente interpreta selectivamente lo que ve con base en sus intereses, historia, experiencias y actitudes.

Efecto de Halo: Este ocurre cuando inferimos una impresión general acerca de un individuo con base en una característica única, como la inteligencia, la sociabilidad o la aceptación. Este fenómeno es probablemente más extremo cuando las características se perciben como ambiguas en términos de comportamiento, cuando las características tienen implicaciones morales y cuando el perceptor está juzgando las características con las cuales él o ella tiene poca experiencia.

Efecto de Contraste: Las evaluaciones de las características de una persona son afectadas mediante comparaciones con otra gente recientemente confrontada que calificó más alto o más bajo en la misma característica.

Proyección: Atribución de las características propias a las demás personas. La gente que se involucra en la proyección tiende a percibir a los demás de acuerdo con lo que ellos mismos son y no de acuerdo con lo que realmente es la persona que está siendo observada. Cuando observan a otros que realmente son como ellos, estos observadores son poco precisos no porque sean perceptivos sino porque siempre juzgan a la gente como si fueran similares a ellos mismos. Así que cuando finalmente encuentran a alguien que es como ellos, están en lo correcto.

Tipificación: Se presenta cuando se juzga a alguien sobre la base de la percepción que tiene la persona que emite el juicio respecto al grupo al que

⁷⁸ ROBBINS, 1999 Op. Cit. p. 127

pertenece la persona juzgada, a esto se le denomina estereotipos. La generalización no tiene ventajas. Es un medio de simplificar un mundo complejo y nos permite mantener la consistencia. Es menos difícil tratar con un número inmanejable de estímulos si usamos los estereotipos. El problema surge cuando estereotipamos de manera inadecuada.

Error de atribución fundamental: Una de estas tendencias se denomina error de atribución fundamental, la cual explica el hecho que cuando los individuos realizan juicios acerca de otras personas, tienden a menospreciar la influencia de los factores externos y a sobrestimar la repercusión de causas internas o personales.

Sesgo de autobeneficio o tendencia egocéntrica: La otra es la tendencia de las personas a atribuir sus propios éxitos a factores internos y a culpar de los errores a factores externos; esto es lo que se conoce como sesgo de autobeneficio o tendencia egocéntrica. Por ejemplo cuando un estudiante presenta un alto nivel en su rendimiento académico, este por lo general atribuye esto a sus propias habilidades, pero si lo que ocurre es que su rendimiento académico es bajo, tiende a culpar al profesor por esto.

Estereotipo: Juicio de otra persona con base en la percepción personal del grupo al cual pertenece esa persona.

Un aspecto supremamente importante dentro del clima organizacional es la cognición humana. Chiavenato⁷⁹ define cognición como la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que la rodea. En otras palabras la cognición puede ser definida como el conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo y del mundo exterior. Existen dos teorías sobresalientes en la comprensión del comportamiento de las personas:

Teoría de Campo, de Lewin. Según Kurt Lewin, para comprender el comportamiento humano debemos partir de dos supuestos básicos⁸⁰:

1. El comportamiento humano se deriva de todos los hechos que coexisten.
2. Estos hechos coexistentes son como un “campo dinámico”, en cuyo caso cada una de las partes del campo depende de una interrelación dinámica con las otras. Es lo que él llama el campo psicológico.

⁷⁹ Chiavenato, Op. Cit., 2000 p.63

⁸⁰ Chiavenato, Idalberto Comportamiento Organizacional. Thomson 2005. Pág. 282-283

El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo; es además el ambiente relacionado con sus necesidades reales.

Teoría de la disonancia cognitiva. Esta teoría fue diseñada por León Festinger en 1957; se basa en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un grado de coherencia con el mismo. Si los conocimientos que una persona tiene de sí misma y de su ambiente no son coherentes entre si (hay un conocimiento que es lo contrario del otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de la incoherencia en el comportamiento. El elemento cognitivo es un conocimiento u opinión que tiene el individuo de si mismo o de medio externo. Los elementos cognitivos se relacionan de tres maneras:

1. Relación Disonante: El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).
2. Relación Consonante: El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de hacerlo (dos conocimientos en relación consonante).
3. Relación irrelevante: El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

De las teorías anteriores, Chiavenato⁸¹ concluye que el comportamiento de las personas se basa más en sus percepciones personales y subjetivas que en los hechos objetivos y concretos de la realidad.

Por lo que no es realidad la que cuenta sino la manera personal de verla e interpretarla. Por lo tanto las personas se comportan según la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales, más que de acuerdo con la realidad.

Chiavenato (2000)⁸² sostiene que cada persona cuenta con un propio sistema cognitivo, percepciones, valores personales y motivaciones, que constituyen el patrón individual y personal de referencia para interpretar las cosas. Dicho patrón se encarga de acondicionar y aceptar cualquier información, pero también de seleccionar y rechazar la información disonante, es decir, aquella que no adapta al sistema o que lo amenaza. Existe en cada ser humano una codificación llamada percepción selectiva que actúa como mecanismo de defensa bloqueando la información indeseable o no pertinente; dicho mecanismo actúa sobre la percepción y envío de la información o incluso puede impedir la retroalimentación

⁸¹ CHIAVENATO, Op. Cit., 2000 p. 64

⁸² Ibíd., 2000., p. 90

de información; es el lente que utiliza el individuo para ver el mundo exterior o interpretarlo a su manera. La percepción social no siempre es racional o consciente.

2.1.4 Participación y clima organizacional. Según Darío Rodríguez⁸³, respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivador, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postula la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajadores provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de escala de necesidades Maslow.

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se planteaban en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfecha sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a la de seguridad, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad.

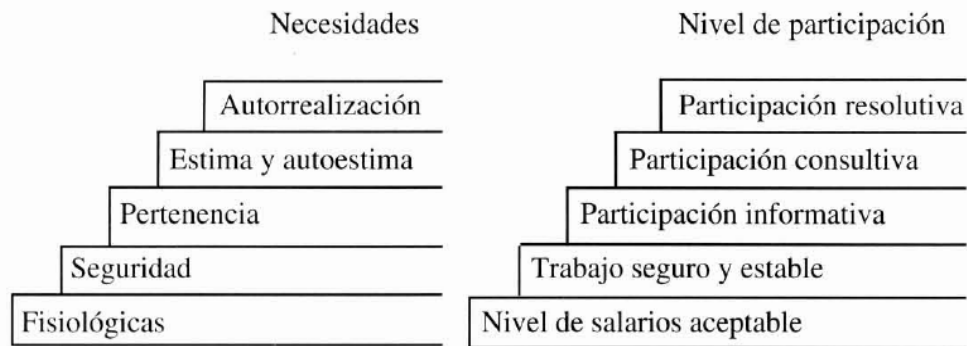
Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienzan a aparecer – según Maslow – las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas. Porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros.

⁸³ Diagnostico organizacional 6° edición. Darío Rodríguez M. Capitulo 9.pág. 165,168en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega

Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona pueda sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Figura 9. Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales



Fuente: Rodríguez M., Darío (2005). Diagnostico del clima organizacional pp. 159 - 177, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega

El esquema de Maslow, en consecuencia, podría visualizarse de la siguiente forma⁸⁴:

En la adaptación que se ha hecho, también los niveles de participación pueden ser vistos como siguiendo un ordenamiento escalonado, tal como el escalonamiento sugerido por Maslow para la aparición sucesiva de las necesidades. En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo, aceptable, de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas.

Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable, la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse a través de la información como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero, en los casos en que ésta no se da, es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

⁸⁴ Rodríguez M., Darío (2005). Diagnostico del clima organizacional pp. 159 - 177, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que una vez que ha entregado información a sus miembros desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

La participación resolutive tiene a su vez diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la auto-gestión laboral, pasando por la cogestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean actores de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quisieran tener una injerencia mayor en la toma de decisiones o ser producto de la definición misma del sistema, en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

En todos los estudios acerca de la participación hechos en esa primera época, sin embargo, había poco énfasis en la productividad. El interés se ponía fundamentalmente en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él. La motivación subyacente a este tipo de propuestas era tanto proveniente de la Escuela de Relaciones Humanas, con su énfasis en los fenómenos de psicología grupal, como de movimientos políticos que veían en la participación una forma de superar la dicotomía capital/trabajo. Las experiencias participativas del mundo, tales como la autogestión yugoeslava, los kibutz israelitas y las cooperativas de Mondragón, ofrecían modelos de participación extremos, en tanto la cogestión de Alemania Federal constituía un excelente ejemplo de participación resolutive paritaria.

La participación vuelve a ser un tema de discusión. Sin embargo, la última palabra no está dicha y los criterios para medir su utilidad son ahora mucho más pragmáticos que lo que fue en los comienzos de la discusión. Parece, en todo caso, que no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de una propuesta participativa, en los marcos de cada organización concreta, los de su cultura organizacional y los de la cultura de la sociedad en que esta organización está inmersa.

2.1.5 Instrumentos de medición y análisis del clima organizacional. El objetivo del instrumento de medición del clima organizacional es ofrecer a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima

organizacional para, de esta forma y con su análisis, proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las diferentes dependencias de la organización.

En cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima Organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional.

Para Méndez⁸⁵ la medición del Clima Organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de las dimensiones que elija el investigador; de tal modo que se pueda identificar aspectos de carácter formal e informal que caractericen a la empresa y que produzcan actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los empleados para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según Brunet⁸⁶, el clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan, resaltando la importancia de saber cómo vive el clima de la empresa el empleado, y hace énfasis en que lo que cuenta es la percepción del individuo, ya que la forma en que este interpreta y analiza su medio es la que determinara sus reacciones. Sin embargo, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes, entre las cuales que se encuentran:

El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es el sentimiento de autonomía del individuo.

El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de

⁸⁵ MENDEZ, Op. Cit. 2006 p.58.

⁸⁶ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México D.F, Editorial Trillas, 1987. p.51

trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.

La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Méndez⁸⁷, en la medición del clima organizacional, los autores han hecho uso preferentemente de la técnica primaria del cuestionario en la modalidad de encuesta. James y Sells (1981) citados por Méndez, señalan como beneficios del uso del cuestionario la posibilidad de obtener información directa de parte de los trabajadores encuestados, la facilidad de estandarización de información sobre variables y preguntas. Lo que a su vez permite agilidad y finalmente, la obtención de datos e información suficiente requerida al universo o población de investigación.

Méndez⁸⁸, en el proceso de investigación sobre el clima, las herramientas de información de carácter primario son fundamentales para la construcción del conocimiento. Los investigadores emplean diferentes herramientas para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada, debido a que de acuerdo a autores como James⁸⁹ la unidad de análisis debe ser el individuo, para que se estudia la percepción o el significado psicológico que este tiene, no obstante, para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima individual percibido no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y se debe tener presente la importancia de su confiabilidad; por ella es importante tener presente la forma como se aplica.

Méndez⁹⁰ también plantea que debe existir coherencia entre el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional y el instrumento que se emplea para medirlo. Por ello existe diversidad de modelos y, en consecuencia, de instrumentos para medir el clima organizacional.

⁸⁷ Ibíd. 2006. P.54.

⁸⁸ MENDEZ, Op. Cit. 2006, p.52.

⁸⁹ James (1982)

⁹⁰ Ibíd. 2006. P. 54.

Este autor propone que ante la “avalancha” de conceptos sobre clima, como de instrumentos para su medición, las preguntas que un estudiante o un empresario deben hacerse para pensar en su utilización, son las siguientes:

¿Cuál es la definición que los autores tienen acerca del concepto de clima organizacional y cuál es su fundamento teórico?

¿Cuáles son las variables (dimensiones) que pretende medir?

¿Cuál es la tipología en la que se enmarcan dichos cuestionarios?

¿Qué tipo de validación tiene la herramienta?

¿Es confiable la herramienta?

¿El instrumento mide el clima organizacional?

¿El instrumento es consistente en la formulación de sus preguntas?

¿Las preguntas están claramente formuladas?

¿Se adapta a las necesidades de lo que se desea saber sobre el clima organizacional?

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima Organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas, por lo que las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de cada organización. Entre los cuestionarios más utilizados están:

2.1.5.1 El cuestionario de Litwin y Stringer. De acuerdo con Méndez⁹¹, Litwin y Stringer (1967) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Está fundamentado en la teoría de motivación de McClelland y Atkinson. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

⁹¹ Ibíd., p.54

Para Dessler⁹², este es probablemente el estudio más extenso que haya hecho hasta ahora. Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres (3) empresas simuladas que debían competir en un mercado industrial real y competitivo. El estudio subraya la íntima asociación entre liderazgo y clima, la conclusión vino después de haber variado el estilo de liderazgo en cada una de las tres organizaciones simuladas. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

Según García⁹³, para Litwin y Stringer el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización. El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

Conformidad; es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

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

Normas de excelencia; es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

Recompensas; es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

⁹² DESSLER, Op.Cit.,1976 p. 187

⁹³ GARCÍA SOLARTE, Mónica. Del Clima Organizacional a La Cultura Organizacional. Ponencia Presentada en el evento ASCOLFA 2001

Claridad organizacional; es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y apoyo; es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

Brunet⁹⁴, manifiesta que el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de seis (6) dimensiones:

Estructura, Representa la percepción de los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y limitaciones a los cuales se ven sometidos en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización hace énfasis en la burocracia, o en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

Responsabilidad individual, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Riesgo y toma de decisiones, Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos impuestos por el trabajo. Es la medida en la cual la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Remuneración, es la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está hecho.

Apoyo, es el sentimiento de los trabajadores sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Hace énfasis en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

Tolerancia al conflicto, es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones, puede definirse también como el sentimiento de los miembros de la organización de que tanto iguales como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas. Es hacer énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

⁹⁴ BRUNET, Op. Cit., 1987. P. 46.

Sin embargo, Méndez (2006) citando a Litwin y Stringer (1968) identifica como propiedades del clima organizacional, las anteriores mencionadas e incluye además⁹⁵:

Calor humano, introduce esta unidad a la variable de apoyo. Corresponde a la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable, grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento; es decir, el énfasis en hacer un buen trabajo y el estímulo que pretendan las metas personales y grupales.

Identidad, es el sentido de pertenencia que tienen los empleados para con la organización, es sentirse parte valiosa e importante de la empresa. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la compañía.

Recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en la que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

2.1.5.2 El cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional. Dessler⁹⁶, manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert desarrolló una teoría de Clima Organizacional denominada “los sistemas de organización”, que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

Según Brunet⁹⁷, Rensis Likert 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. o son variables causales. Otro grupo de variables son intermediarias y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la eficacia de las comunicaciones. Estas variables están relacionadas con los procesos organizacionales. Finalmente, Likert indica

⁹⁵ 65. LITWIN, George y STRINGER, Robert. The influence or Organizational climate. Harvard University Press. Boston, 1968. Citado por Méndez, Op. Cit., p. 49

⁹⁶ DESSLER. Op.Cit., 1979. p.186

⁹⁷ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México D.F, Editorial Trillas, 1987, p. 28-32

que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

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

Dessler⁹⁸ y Brunet⁹⁹ manifiestan que para Likert existen cuatro (4) factores que influyen sobre la percepción individual:

- ♦ Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- ♦ La posición jerárquica y el salario.
- ♦ Factores personales como la personalidad, actitudes y niveles de satisfacción.
- ♦ La percepción que tienen los subordinados, los colegas y superiores del clima de la organización.

Según Dessler¹⁰⁰, la combinación y la interacción de estas variables propician cuatro (4) tipos de climas diferentes, los cuales se basan en diferentes actitudes de confianza en los subalternos. La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

Primero: permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.

Segundo: permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro (4) grupos:

⁹⁸ DESSLER, Op. Cit. 1979. p.186

⁹⁹ BRUNET, Op. Cit, 1987. p.28

¹⁰⁰ DESSLER, Op. Cit. 1979. p.186-187

Clima de tipo autoritario.

Sistema I - Autoritarismo explotador: En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II - Autoritarismo paternalista: El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo.

Sistema III – Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV - Participación en grupo: En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Para Dessler¹⁰¹. El principal acierto de este modelo está en la identificación de variables y su relación con los estilos de liderazgo, permitiendo además medir el clima y evaluar los cambios presentados al desarrollar intervenciones de perfeccionamiento.

La herramienta de likert tiene como desventaja el hecho de que no permite hacer un análisis estadístico de los datos, esto permite dar una idea de lo que está ocurriendo en la organización frente a los diferentes factores o variables que expone, pero no de manera cuantitativa. Por otra parte, esta herramienta, al igual que la de Litwin y Stinger solo indaga al encuestado sobre su opinión, en donde está la organización frente a una respectiva variable, pero no pregunta sus causas y no permite que el encuestado aporte soluciones. Como ventaja a esta herramienta si indaga sobre el componente motivacional.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se refleja su opinión en relación con las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

¹⁰¹ Ibíd., p. 187

2.1.5.3 Modelo de medición de Jhon Sudarsky – Test del clima organizacional. Según Méndez¹⁰², en 1977 Jhon Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en él se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro) y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

La aplicación del instrumento ha tenido éxito en las organizaciones colombianas, pues ha permitido obtener perfiles de identificación del clima. El TECLA ha sido aplicado en ocho organizaciones en Bogotá (Sudarsky, 1978). Partiendo de un modelo teórico diferente a los cuestionarios de Likert, el TECLA es uno de los modelos aplicados por estudiantes y consultores en el medio colombiano.

Sudarsky¹⁰³, considera las siguientes dimensiones del clima organizacional:

Conformidad: El grado con el que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o practicas hacia las cuales hay que conformarse, en lugar de realizar el trabajo como mejor le parezca.

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

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

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

¹⁰² MENDEZ. Op Cit., 2006. p. 56.

¹⁰³ SUDARSKY, Op. Cit., 1977. p. 81-104

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

Calor y apoyo: El sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, donde existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo.

Seguridad: El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicología y social.

Salario: El sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas, en relación con sus grupos de referencias (amigos, colegas, familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

2.1.5.4 Modelo de Octavio García. Según Bedoya y García¹⁰⁴, Octavio García diseñó un "Modelo para el diagnóstico del clima organizacional", centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización como el "reconocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa".

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para:

- ♦ Mejorar el ambiente en cuanto a respuestas específicas.
- ♦ Fijar metas para mejorar el clima corrigiendo situaciones que resulten como altamente negativas.
- ♦ Fijar metas para mejorar el ambiente como un todo.
- ♦ Tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo. Y para otros usos.

¹⁰⁴ Bedoya A., María del Pilar. García s., Mónica. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Santiago de Cali, 1997, p.28. Trabajo de grado (Magister en Administración de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión

2.1.5.5 Método de Pritchard y Karasick¹⁰⁵. Otro cuestionario interesante es el de Pritchard, R. y Karasick, B. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas, y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Brunet (1987) expone este cuestionario y lo califica como interesante.

En la medida en que se hizo un esfuerzo por desarrollar un instrumento de medición del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Aquí se tienen en cuenta once (11) dimensiones:

Autonomía: se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y solución de problemas y conflictos.

Conflicto y cooperación: se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de la organización.

Relaciones sociales: se refiere al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura: se refiere a las directrices, consignadas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, beneficios, sociales, etc.).

Rendimiento (remuneración): es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación: esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus: se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores / subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación: esta dimensión se refiere a la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar las formas de hacerlas.

¹⁰⁵ PRITCHARD, R.P y KARASICK, B.W. The effects of Organizational on managerial job performance and job satisfaction. Organizational behavior and human performance. 1973. Citado por BRUNET, Op. Cit., p. 47.

Centralización de la toma de decisiones: este factor analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo: se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

2.1.5.6 Modelo de Fernando Toro¹⁰⁶. En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicológicos psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro 1992).

Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

4. Totalmente de acuerdo.
3. En parte de acuerdo.
2. En parte en desacuerdo.
1. Totalmente en desacuerdo.
0. No estoy seguro del asunto.

¹⁰⁶ García, M. Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. P. 52 - 53

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

2.1.5.7 Modelo de medición del profesor Carlos Méndez – instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC). Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980, ha venido desarrollando un instrumento para medir el clima organizacional, el cual permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un continuum de 1 a 10 (donde 1 representa la calificación más baja y 10 la calificación más alta, la calificación real que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, exponga su opinión respecto a que no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir permite presentar cuál o cuáles son las causas por la que el factor no se está manifestando de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre las expuestas en el cuestionario o a través de causas formuladas por los encuestados que pueden escribir en los espacios en blanco; finalmente el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, permite que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Méndez¹⁰⁷, argumenta que la medición del clima organizacional a través de instrumentos está orientada hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que puedan afectar el comportamiento de los empleados debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima organizacional y que influyen sobre la motivación laboral.

El concepto de clima organizacional incluye elementos estructurales que caracterizan a la organización formal que se relacionan con el individuo en cuanto a su participación, determinando su comportamiento como miembro de la organización en situación que forman las actitudes, valores y factores que motivan al trabajador.

Este modelo nació de las dificultades que tuvo el autor como estudiante de Administración de la Universidad de los Andes para medir el Clima Organizacional, ya que en este entonces (Década de los 70's), el único instrumento conocido era el TECLA, que según este autor era imposible de utilizar. El modelo se desarrolló a través de las experiencias del autor en asesorías de grado y en el Centro de

¹⁰⁷ Ibíd., 2006. P. 68

Investigaciones de la Universidad del Rosario, lo llevó a proponer un instrumento de medición del clima organizacional para Colombia¹⁰⁸.

Este instrumento fue presentado por primera vez en 1984 y con el paso del tiempo se fue construyendo y validando estadísticamente. El IMCOC o instrumento de medición del clima organizacional en Colombia, comúnmente conocido, este modelo es un producto de consultoría trabajado en 58 empresas y que ha sido incorporado a la docencia, a través de artículos o ensayos que ha escrito su autor sobre el conocimiento generado con su aplicación.

El IMCOC como modelo busca ofrecer a los administradores de Colombia o a los encargados de recurso humanos un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como los empleados perciben el clima de la organización, identificar aspectos fuertes y débiles del clima para poder estimar ajustes necesarios en programas de mejoramiento que puedan ser ejecutados por los directivos de las empresas.

Este modelo diseñado y validado en el medio empresarial colombiano, se ha utilizado también en otros países y tiene una vigencia en el medio de 25 años en los cuales se ha utilizado por consultores, estudiantes y empresas en la medición del clima organizacional, confirmando que la información que proporciona es valedera y confiable para la toma de decisiones de la alta administración, orientadas a la satisfacción y eficiencia de su recurso humano¹⁰⁹.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación y como instrumento para el procesamiento de la información se ha diseñado el software IMCOC que ofrece información sobre porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuesta por cada pregunta, promedio por pregunta y promedio por variable. Los niveles de confiabilidad (0,89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem – variable e ítem factor) y prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuando a las variable y a los ítems).

Los resultados de tal validación se resumen así: inicialmente, la prueba del cuestionario se dividió en dos etapas, pretest y test.

Pretest: las primeras aplicaciones del instrumento IMCOC se consideraron como pretest, dado el seguimiento que se le hizo a cada pregunta y variable con el propósito de hacer los ajustes pertinentes tanto en el diseño como en el contenido.

¹⁰⁸ Otálora J. Tesis de grado Diagnostico del Clima Organizacional en Datacentrum

¹⁰⁹ MÉNDEZ, Op, Cit., 2006 p.59

Se tuvo un cuidado especial en evaluar la formulación de las preguntas y el grado de comprensión de las mismas, además de analizar la relación de cada ítem o pregunta con la variable de la cual forma parte. Durante esta fase de prueba se hicieron las correcciones como resultado de las diferentes aplicaciones en diferentes empresas.

Test: una vez evaluado y hechos los ajustes con el pretest, se aplicaron encuestas en pequeñas y grandes encuestas pertenecientes al sector comercial, las grandes instituciones del estado de carácter nacional, así como en el sector de servicios e industrial, abarcando de manera representativa diferentes tipos de empresas del País.

Méndez¹¹⁰, define las siguientes variables para su modelo:

Objetivos: se refieren al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa.

Cooperación: la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o informal (relaciones sociales fuera del trabajo). Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal; esto es, la que puede representarse directamente en la relación de trabajo.

Se busca medir no solo actitudes sino comportamientos específicos de colaboración al igual que la forma como es proyectado en el deseo de cooperar ante los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

¹¹⁰ Ibid. P.67

Liderazgo: el líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “Liderazgo Formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, mide la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos.

La confianza que el jefe inspira en un aspecto que las preguntas propuestas evalúen. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

Toma de decisiones: la toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Relaciones interpersonales: el proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente. Las preguntas formuladas permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo así como el carácter positivo o negativo de las mismas. Las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que la información se ha orientado a medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo. Estas se han formulado en la variable cooperación. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo cual sería posible concluir la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos entre los procesos.

Motivación: el hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeña funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que lo identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales, simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.

Las preguntas formuladas en esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa; además, señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado. Las preguntas planteadas posibilitan la identificación de factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

Control: a través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de control. Señalan las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades. Permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa. La forma como es ejercido el control en la función del liderazgo llevada a cabo por el jefe y/o supervisor.

2.1.5.8 Modelo de Hernán Álvarez Londoño – Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante¹¹¹. Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un continuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir.

Finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional plantados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación,

¹¹¹ GARCÍA, M. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. P. 53

Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección del Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta es un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

Según Camayo y Prado¹¹², el modelo de Álvarez parte del concepto según el cual el clima organizacional incluye elementos estructurales que caracterizan a la organización formal y que se relacionan con el individuo en su interacción con esos elementos, determinando de esta manera su comportamiento como miembro de la organización, en situaciones que forman las actitudes, valores y factores de motivación en el trabajador.

La base teórica de la cual parte el autor hace referencia a las relaciones humanas, en la que el concepto de organización se desarrolla alrededor de la “interacción social” y el proceso de cooperación que la caracteriza. En este enfoque se define a la organización como un sistema de fuerzas o actividades consistentes y coordinadas de dos o más individuos. Así, entonces el concepto de clima organizacional se constituye en un elemento fundamental para comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones de los individuos que conforman las organizaciones y que a su vez determina acciones específicas de cambio en la medida en que se logran alterar dichos procesos. Para determinar el clima es importante hacer un diagnóstico que permita determinar los puntos fuertes y débiles. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez en su Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante son los siguientes:

Claridad organizacional: mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

¹¹² CAMAYO Jorge y PRADO, Julio C. Diagnóstico del clima organizacional y plan de intervención en el área de gestión humana en la empresa transportes Atlas Ltda., Santiago de Cali, 2007, p. 43. Trabajo de Grado (Administrador de empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión.

Estructura organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional

Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

Instalaciones: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

Comportamiento sistémico: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

Relación simbiótica: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

Consenso: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

Trabajo gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Desarrollo personal: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

Elementos de trabajo: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Relaciones interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

Solución de conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

Expresión informal positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

Estabilidad laboral: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

Valoración: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

Salario: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

Agilidad: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Evaluación del desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.

Retroalimentación: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

Selección de personal: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

Inducción: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

Imagen de la organización: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

Según Olaya¹¹³, varias son las características a destacar del modelo propuesto por Álvarez Londoño:

- ♦ El hecho de concebir el clima organizacional en forma integral o totalizante.
- ♦ La adaptabilidad del modelo a las circunstancias propias de cada organización.
- ♦ La cantidad y en especial la calidad de información que es posible obtener mediante el instrumento utilizado, etc.

Teniendo presente las características anteriores, en especial la segunda, nos parece que el analista está en entera libertad de:

¹¹³ OLAYA VARGAS, William. El clima organizacional en Improplast Ltda. Santiago de Cali. 1995, p. 27-28. Trabajo de grado (Magister en Administración de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión.

- ♦ Escoger del banco de factores, aquellos que a su juicio sean los más adecuados para su estudio, de acuerdo con las especificidades propias de su organización.
- ♦ Incluir nuevos factores no contemplados en el modelo general; pero que considere importantes para el análisis, debido a la influencia que pueden tener el clima de la organización en estudio.
- ♦ Variar la escala mediante la cual se evalúa cuantitativamente cada factor. Por ejemplo, si en la organización se acostumbra realizar evaluaciones numéricas entre cero y cinco, cambiar la escala a este rango, pues seguramente la evaluación que las personas hagan de estos factores les será más fácil.

Según Moran y Sarria¹¹⁴, el modelo de Álvarez Londoño es evaluado de la siguiente forma:

- ♦ Posee un dimensionamiento amplio con el cual se abarca un número importante de variables, brindando de esta forma una perspectiva globalizante del clima percibido.
- ♦ La escala de medición del instrumento (de uno a diez) es muy equilibrada y permite facilidades para el procesamiento de información.
- ♦ El diseño del cuestionario presente alternativas de respuesta más que preguntas con la cual se facilita la labor del encuestador.
- ♦ Incluir nuevos factores no contemplados en el modelo general, pero que considere importantes para el análisis, debido a la influencia que puede tener el clima de la organización en este estudio.
- ♦ El instrumento es flexible y permite auscultar la opinión del encuestado (otras causas), además recoge información acerca de cómo desearían las personas que fuera el comportamiento de las diferentes variables, con lo cual se avanza en el camino de las soluciones.
- ♦ Para las personas con un bajo nivel de estudios, el cuestionario puede no resultar de fácil comprensión en algunos apartes. Así por ejemplo, términos como Feedback, Sistémico, Relación Simbiótica y otros, deberían traducirse a un lenguaje más comprensible para todos.
- ♦ Definitivamente cabe considerar que las personas de bajo nivel educativo presentarán inconvenientes para diligenciar el cuestionario, con lo cual es de

¹¹⁴ MORAN, Luís A y SARRIA, Jenner. Análisis del Clima organizacional de la empresa Tecnoplast Ltda. 1996. p.51. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión.

esperarse que requieran asesoría para ello. Esto implica el tener especial cuidado para evitar que se introduzcan sesgos en las respuestas.

- ♦ Se debe considerar la necesidad de que el público objetivo de la investigación esté comprometido con la misma y que además tenga un sentido de pertenencia para con la empresa, ya que las personas deben ser consientes que el responder un cuestionario tan largo va a ser provechoso para la organización.

2.1.5.9 Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez¹¹⁵. Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993), llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd, y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porque de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Por clima laboral se entiende el de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos.

El documento es un formulario que consta de 27 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional, utilizado para recolectar la información necesaria para diagnosticar la realidad del clima organizacional, así como para encontrar causas y soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante. Cada factor lleva consigo tres preguntas de fácil solución, donde no se identifican elementos de intensión en las preguntas, evitando el sesgo y logrando respuestas objetivas. Las tres tienen la misma estructura e intencionalidad del modelo de Hernán Álvarez Londoño.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las

¹¹⁵ Otálora J. Tesis de grado Diagnóstico del Clima Organizacional en Datacentrum. Pág. 100 hasta 107.

respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Los profesores Zapata y García de la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Organización, basados en el modelo de Hernán Álvarez Londoño han presentado una adaptación del mismo con base en los cambios administrativos y organizacionales a la época. El modelo está compuesto por 27 dimensiones, a continuación se presentan las dimensiones con su correspondiente definición y supuestos orientado al clima organizacional.

Cuadro 2. Modelo de 27 dimensiones y su definición

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
1. MISIÓN	Propósito fundamental que guía el actuar de la Organización.	Si la organización tiene claro que es, en donde está y a dónde quiere llegar, y hace extensivo este derrotero a todos sus colaboradores, su clima organizacional será el idóneo.
2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	Contiene el direccionamiento estratégico de la organización que permite orientar las acciones hacia la mejora de prestación de servicio.	Mientras mayor conocimiento y claridad haya del direccionamiento estratégico (misión, visión, estrategias, objetivos y política) de la organización, que permita que sus acciones y decisiones estén orientadas al desarrollo organizacional, mejor será el clima organizacional.
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.	Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	Es el grado en que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en el y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema.	Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo todos los trabajadores tienen la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones. Mejor será el clima organizacional de la misma.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
5. INFRAESTRUCTURA	Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.	Si el ambiente físico (instalaciones y elementos de trabajo) en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
6. COOPERACIÓN	Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.	Si las personas y/o las áreas que dependen de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos alineados con la misión y objetivos de la organización, de manera oportuna, mejores serán sus relaciones, logrando mayores beneficios para todos. Si se le da prioridad a los intereses globales habrá más efectividad y será mejor el clima organizacional.
7. LIDERAZGO	Proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo a favor de cumplimiento de objetivos.	Si quienes pertenecen a la alta dirección son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
8. RELACIONES INTERPERSONALES	Conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportan día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.	Si las personas, en la organización cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial en fin un lugar donde sean trascendentes las relaciones del hombre, mejor será el clima organizacional.
9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal) , durante el periodo de desempeño inicial ("periodo de prueba")	Si desde el mismo momento de su vinculación con la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción y la capacitación las lleva tanto a ambientarse rápidamente con los demás, mejor será el clima organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
10. RECONOCIMIENTO	Identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.	Cuando a las personas que son creativas, que cumplen oportunamente con sus labores, se les valora se les destaca, o se les incentiva en una u otra forma, estas cada día se esfuerzan por ser mejores y dar lo mejor de sí, lo cual mejora el clima organizacional.
11. MOTIVACIÓN	Apoyo que brinda la organización a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.	Si la organización crea mecanismos que apoyen, respalden y permitan reconocer el desempeño, el esfuerzo y la participación de cada uno de sus colaboradores, en el buen funcionamiento de la misma, estarán creando herramientas que mejoran su ambiente organizacional.
12. COMPENSACIÓN	Todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudio entre otros) como colaboradores de la organización.	Si la compensación recibida por las personas es una justa retribución por su trabajo y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	Actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás, para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.	Si la organización procura que las personas tengan funciones realmente enriquecedoras, de tal manera que le represente un desafío interesante y constante, y les brinda a sus colaboradores posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, encontrara la manera de que sus colaboradores se realicen como personas, disfruten más de su trabajo y desempeñen sus funciones con amor y calidad, permitiéndoles desarrollar y aplicar su creatividad en su puesto de trabajo, si esto se logra mejor será el clima organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
14.HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	Participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.	Si la seguridad, higiene y salud ocupacional brindada por la organización y percibida por sus colaboradores en el puesto de trabajo, en las instalaciones, y procesos de la misma, es la adecuada, la organización estará garantizando y afianzando su clima organizacional.
15.EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.	Si los sistemas de evaluación de desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, mas no represivos, mejor será el clima organizacional.
16.AUTO EVALUACIÓN	Se concibe como un ejercicio de auto reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta donde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la organización.	Si las personas aprenden a realizar el proceso de evaluación y a generar mejor su comportamiento y actividades, mejor será el clima organizacional.
17.SOCIALIZACIÓN	Proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que permiten adaptarse a la organización.	Si los procesos de cambio se socializan y comunican adecuadamente, de forma precisa y oportuna, mejor será el clima organizacional.

4/6

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
18. BALANCE VIDA - TRABAJO	El equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.	Si las personas consideran que es importante para la organización su vida y el tiempo fuera de la misma y respeta su horario de trabajo y su horario libre, mejor será el clima organizacional.
19. ÉTICA	Parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que se van a prescindir el juego de estas relaciones.	Cuando las personas sustentan sus comportamientos basados en la ética que rige la institución, mejor será el clima organizacional.
20. NORMAS	Se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.	Si las normas establecidas por la organización son claras, están perfectamente difundidas y facilitan el desempeño laboral de sus colaboradores, el clima organizacional será sobresaliente.
21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Secuencias de acciones o conjunto de actividades encadenadas, que transforman unos insumos o recursos en producto o resultados con característica definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.	Los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., diseñados e implementados de manera correcta, simplifican y reducen, a lo estrictamente necesario, las tareas, funciones y actividades con el objetivo de agilizar el trabajo de las personas y el flujo continuo de los procesos; si esto se da, mejor será su clima organizacional.
22. LIBRE ASOCIACIÓN	Derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la organización.	Si la organización les permite a sus colaboradores tener la libertad de asociarse en grupo que satisfagan sus intereses particulares y en los cuales ellos puedan ejercer su derecho y capacidad de elección, estará garantizando el mejoramiento en su clima organizacional.

5/6

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
23.SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentales.	Si los conflictos que se presenten entre las personas y entre los grupos se afrontan y se solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
24.IDENTIDAD	El vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización.	Si las personas que integran la organización generan identidad con la misma, con sus objetivos, estilo de hacer las cosas y procesos, su sentido de pertenencia aumentará y podrá sentirse a gusto en el momento de desempeñar sus funciones, afectando de manera positiva el clima organizacional.
25.GRUPOS INFORMALES	Se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.	La posibilidad que tienen los colaboradores de desarrollar libremente los espacios de integración de grupos con fines formales que permiten su desarrollo integral, el cual mejora el clima organizacional.
26.TRABAJO EN EQUIPO	Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la organización, en la que se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.	Si la organización promueve el trabajo en equipo en sus colaboradores, estará creando espacios y equipos de trabajo capaces de desarrollar nuevas ideas, técnicas, habilidades y competencias, las cuales darán como resultado, un mejor clima organizacional.
27.INFORMACIÓN	Conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la organización.	Si las herramientas y procesos destinados y utilizados, en el flujo de la información son los adecuados y funcionan de manera óptima, eficiente y efectiva, el clima organizacional será excelente

Fuente: García y Zapata (2008)

6/6

Supuesto general: Si las dimensiones anteriormente escritas son percibidas de manera favorable entre los colaboradores de la organización, es decir, si las actividades, funciones, interacciones personales y laborales, mecanismos, experiencias y todos los elementos que conforman el trabajo de cada uno de los colaboradores de la organización, son los adecuados o idóneos según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima o ambiente organizacional de la misma será el mejor.

La herramienta de diagnóstico para cada dimensión consta de tres partes. La primera corresponde a una evaluación cuantitativa de la dimensión. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como la dimensión puede manifestarse en la organización y el 10 en su manifestación ideal o deseable. La segunda, en donde se identificaran cuál o cuáles son las causas por la que la dimensión no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Finalmente, en la tercera parte se plantean las soluciones que las personas consideran más viables y convenientes, para que en el futuro la dimensión en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable.

2.1.6 Clima organizacional en Colombia.

2.1.6.1 Estudios de clima organizacional en Colombia 1980 – 2004¹¹⁶. Se toman como referencia estudios realizados en diferentes períodos. El primer estudio es una ponencia de Carlos Eduardo Méndez, titulada “Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas”, presentada en 1986. En esta ponencia se introduce la figura IMCOC (instrumento para medir clima en organizaciones colombianas) y se aplica en 58 empresas de los diferentes sectores, con un total de 3.215 encuestas.

En el segundo estudio, realizado por estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, se analiza la aplicación del IMCOC de 1986 a 1993. Se aplicó el instrumento en 61 empresas, con un total de 3.932 encuestas.

El tercer estudio es el trabajo de grado de Sonia Lorena González, titulado “Perfil de clima organizacional en empresas colombianas del sector servicios e industria y comercio”, para el periodo de 1994 hasta 1997; allí se obtiene información de la aplicación del instrumento en 40 empresas y un total de 3.672 encuestas. Además, se utiliza información que corresponde a trabajos de grado de estudiantes y de consultoría, realizados por Carlos Eduardo Méndez en el periodo de 1998 – 2000, aplicados en 17 empresas, para un total de 2.245 encuestas.

¹¹⁶ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos E. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. En: universidad y empresa, de la Universidad del Rosario, Bogotá, número 9, diciembre de 2005. P.107

Todo para un total final de 13.064 encuestas y 176 empresas. Teniendo presente las investigaciones anteriores, Méndez manifiesta que el procedimiento de toda la información (hipótesis de primer grado), teniendo en cuenta las preguntas de cada una de las variables en su positividad, y el promedio obtenido en 176 empresas en los años de su aplicación, puede entenderse como un perfil de clima organizacional en las empresas colombianas el siguiente:

Hallazgos: descripción con hipótesis de primer grado.

Variable “objetivos”: El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa no es resultado del proceso de inducción. Se adquiere por su antigüedad y experiencia; pero este no es completo, pues no existe flujo permanente de información sobre las políticas, estrategias e innovación, contrario al entrenamiento en el cargo, que es suficiente. Aunque el empleado percibe que puede definir las actividades y resultados en su trabajo, no tiene clara la relación que existe entre su trabajo, satisfacción personal y objetivos de la empresa.

Variable “cooperación”: Se presentan comportamientos de cooperación y colaboración de carácter formal. La integración de los empleados se presenta a través de sus funciones, entre líder y subordinados, entre compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa. Los empleados no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales.

Variable “liderazgo”: El estilo de liderazgo que los empleados perciben de sus jefes es de carácter autocrático – benevolente. Los comportamientos de su gestión producen satisfacción en algunos de sus aspectos de las relaciones formales de trabajo, como de la condición humana.

Variable “toma de decisiones”: Los empleados perciben que la empresa y los directivos no los involucran en el proceso decisorio, especialmente en aquellas que afectan su trabajo. Manifiestan su deseo de participar y tener mayores responsabilidades en decisiones a su trabajo.

Variable “relaciones interpersonales”: Las empresas y las personas no propician ni fortalecen las relaciones informales con sus compañeros de su área o fuera de ella, mediante actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivo y otros, en los que no participan.

Variable “motivación”: La identidad, compromiso y satisfacción de los empleados por pertenecer a la empresa, como la labor que ejecutan, es fortaleza de la empresa. No se percibe plena satisfacción con el salario. Es necesario ejecutar acciones para satisfacer necesidades de reconocimiento.

Variable “control”: La forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control produce satisfacción en los empleados; además, consideran ideal un proceso de control y seguimiento en forma junta, por parte de jefes y empleados.

Concluye el citado autor, que las organizaciones colombianas se caracterizan porque en ellas se mantienen constantes las percepciones que sobre el clima organizacional han construido los empleados, para el tiempo de esta investigación (1980 – 2004).

La cultura que predomina en las organizaciones colombianas es consecuencia de los modelos administrativos que orientan la gestión de sus directivos, en donde predominan, con mayor énfasis, la aplicación de los modelos administrativos de Taylor y Weber, y con menor intensidad las teorías de Fayol, de las relaciones humanas y del comportamiento; de tal forma que las percepciones de clima organizacional que tiene los empleados en las empresas colombianas corresponden a situaciones que tienen su origen en la aplicación de tales modelos administrativos.

Los cambios en la percepción de clima organizacional solamente se pueden alcanzar en la medida que los directivos orienten su gestión hacia la aplicación del modelo de la teoría de las relaciones humanas y del comportamiento, tal como se ha evidenciado en la medición de clima en organizaciones que, al aplicar este modelo con mayor énfasis, muestran resultados altamente satisfactorios en la percepción de clima organizacional, con positividad y promedios muy superiores a los identificados en este trabajo y, como consecuencia, altamente satisfactorios.¹¹⁷

2. 2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Reseña histórica¹¹⁸. La Gobernación del Departamento del Valle fue creada el 10 de abril de 1910 por Decreto del Poder Ejecutivo Número 340 de ese año. En este momento, el Departamento cuenta con 42 Municipios con Cali como capital y sede administrativa.

Para el año 1966, la Secretaría de Educación contaba con supervisores de zona distribuidos en los diferentes Municipios del Departamento. En 1968 y con el objetivo de descentralizar la administración, fueron creados nueve distritos gubernamentales naciendo un orden administrativo departamental dividido en

¹¹⁷ Otro cuestionario interesante es el desarrollo por Pritchard, R. y Karasick, B. (1973), estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional.

¹¹⁸ www.valledelcauca.gov.co/educacion/publicaciones.php?id=106

distritos de Gobierno, Hacienda, Salud, Agricultura y Educación; estos distritos agrupaban grupos de municipios.

A partir de 1975, se centralizaron las diferentes dependencias del Gobierno Departamental en el Palacio de San Francisco, quedando la Secretaría de Educación en los pisos 7 y 8.

Como producto del proceso de descentralización de los servicios educativos, ordenado por el decreto extraordinario No 102 de 1976, surgen en el Valle del Cauca los Núcleos de Desarrollo Educativos y se adopta el programa Mapa Educativo como parte del sistema de planificación y administración de la educación en Colombia - Decreto 181 de Enero de 1982. En 1979, inicia el proceso de la nuclearización en el Valle, el cual duró 2 años, durante los cuales se hizo el estudio del programa Mapa Educativo, distribuyendo el mapa del Valle en 139 Núcleos de Desarrollo Educativo.

Desde la perspectiva del Programa, cada Núcleo de Desarrollo Educativo era la unidad operativa del servicio educativo, y estaba conformado por los establecimientos que se indicaban en el estudio denominado “Mapa Educativo”, a su vez integrado a las Unidades y Distritos Educativos. Cada núcleo estaba a cargo de un Director de Núcleo y tenía como propósito, organizar los servicios educativos a nivel local, seccional y nacional, racionalizando la utilización de los recursos educativos mediante una adecuada planificación y administración de los mismos y promoviendo la integración intersectorial y la coordinación intersectorial de servicios.

La ley 12 de 1986 entregó la administración de la infraestructura de los Establecimientos Educativos a los Municipios pero sin definir las responsabilidades del Departamento y de la Nación en relación con el mantenimiento de la planta física. La Ley 29 de 1989 entregó la administración del personal de los Establecimientos a los Municipios. Esto no fue acogido por los entes territoriales del Departamento y en consecuencia, el Departamento pasó a administrar el personal como ente nominador.

Para el año 1994, existían en el Departamento cuatro instancias que dirigían la educación, en donde las tres primeras dependían directamente del Ministerio de Educación. Estas eran:

- ♦ El Centro Experimental Piloto (CEP), encargado de manejar la capacitación del magisterio.
- ♦ Oficina Seccional de Escalafón docente.
- ♦ Fondo Educativo Regional (FER), encargado del pago de docentes y administrativos.

- ♦ Secretaría de Educación Departamental.

Con la expedición de la ley 60 de 1993 se definieron las competencias del nivel municipal, departamental y nacional para la administración del servicio educativo y por primera vez se mencionó la opción de que los entes territoriales manejaran con autonomía el sector educativo.

Los requisitos para obtener esta autonomía estaban adscritos en el artículo 14 de la ley 60 de 1993 y sus decretos reglamentarios 2286 de 1994 y 1060 de 1995. Para cumplir con estos requisitos, el Departamento del Valle del Cauca, entre otras cosas, tuvo que reestructurar su Secretaría de Educación y finalmente obtuvo la certificación del cumplimiento de los requisitos establecidos a través de la Resolución 6017 de 1995, expedida por el Ministerio de Educación Nacional.

Luego de la reestructuración, se centralizó en la Secretaría de Educación Departamental la administración del servicio educativo y las funciones cumplidas por el Centro Experimental, la Oficina de Escalafón y el Fondo Educativo Regional. Con base en este reajuste, se descongestionaron las funciones del Despacho y se crearon dos subsecretarías encargadas de las actividades pedagógica y administrativa por separado.

En los años 1999 y 2001, todas las dependencias de la Gobernación fueron sometidas a una reestructuración global con el objetivo de especializar sus funciones. De esta forma, se estableció una planta global centralizada de funcionarios administrativos de la Gobernación y se crearon Secretarías encargadas de funciones operativas de apoyo a las demás dependencias, entre otras:

- ♦ Secretaría de Desarrollo Institucional, a cargo de la administración de la planta global del personal de carrera administrativa.
- ♦ Secretaría de Hacienda, encargada de administrar los recursos, incluyendo además contabilidad y tesorería.
- ♦ Secretaría Jurídica, encargada de los asuntos jurídicos de la Gobernación.
- ♦ Secretaría de Telemática, encargada de administrar la plataforma tecnológica de todas las dependencias.

En esta medida, la Secretaría de Educación, pasó a concentrarse en la administración del servicio educativo pero conservando la estructura básica de dos subsecretarías definida en 1997.

En el año 1999, se crearon también - con base en la repartición determinada por los antiguos nueve distritos- los Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal GAGEM, integrados por Directores de Núcleo y Supervisores.

En el año 2001, con la expedición del Acto Legislativo 01 y la Ley 715, se establece que los Municipios con población superior a 100.000 habitantes pasarían a administrar autónomamente el servicio educativo dentro de su jurisdicción y se definieron las condiciones para la asignación de recursos a los entes territoriales para la prestación del servicio a través del Sistema General de Participaciones.

Con base en esto, en diciembre de 2002 quedaron certificados y se procedió a entregarles la administración del servicio educativo a los siguientes Municipios:

- ♦ Tulúa
- ♦ Palmira
- ♦ Cartago
- ♦ Cali
- ♦ Buga
- ♦ Buenaventura

Desde entonces, la Secretaría de Educación administra el servicio educativo en los Municipios restantes.

En el año 2003 se conformaron los grupos de trabajo que conforman cada Subsecretaría y los grupos de trabajo de apoyo al Despacho. Así mismo, para cada GAGEM se definieron tres equipos de trabajo especializados: a) Equipo de trabajo para el fortalecimiento de las instituciones educativas; b) Equipo de trabajo de análisis de información, construcción de indicadores e identificación de problemas; c) Equipo de trabajo de asistencia técnica a los municipios.

En el año 2004, se organizó el Grupo de Apoyo a la Educación Indígena, GAGEI, integrado por dos Directores de Núcleo de Desarrollo Educativo, para coordinar lo relacionado con el servicio educativo a la población escolar indígena del Departamento.

En el año 2010, después de superar algunos contratiempos en la entrega de la planta educativa en el municipio de Jamundí, el Ministerio de Educación Nacional lo certificó oficialmente para que administre de manera autónoma el servicio educativo dentro de su jurisdicción.

La Ley 872 de 2003 y la Norma Nacional de Calidad NGCP 1000:2004 definieron las condiciones para la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad para la rama ejecutiva del sector público. En atención a esta norma, y como parte del Programa Nuevo Sistema Escolar, liderado por el Ministerio de Educación Nacional, la Secretaría de Educación Departamental puso en marcha el proyecto de modernización, al igual que otras 30 Secretarías de Educación del País.

El Proyecto de Modernización ha permitido adoptar a nivel nacional una gestión por procesos para la administración del servicio educativo basada en la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2000 y a su vez, diseñar los Sistemas de Información de soporte necesarios para su ejecución.

2.2.2 Misión, visión y principios rectores.

Misión: Garantizar el derecho a una educación con calidad a todos los habitantes del Departamento del Valle del Cauca, a través del diseño de políticas educativas regionales, la administración del servicio público educativo y asistencia técnica en procesos pedagógicos y administrativos a los municipios.

Visión: Ser líder en el año 2015 en el diseño y ejecución de políticas públicas educativas de calidad, ampliación de cobertura y permanencia, apoyados en procesos de investigación e innovación administrativa y pedagógica soportados en una tecnología de avanzada con sistemas de información modernos y eficientes.

Principios Rectores:

Según Decreto 1528 del 29 de Septiembre de 2012 emitido por la Gobernación del Valle del Cauca:

Artículo 2. Principios básicos. La Administración Departamental del Valle del Cauca está al servicio de los intereses generales de los habitantes del Departamento, y se desarrolla con fundamento en los principios de: Buena Fe, Igualdad, moralidad, Celeridad, Economía, Imparcialidad, Eficacia, Eficiencia, Participación, Publicidad, Responsabilidad y Transparencia. Lo anterior, sin perjuicio de la aplicación de los demás principios generales y especiales que rigen la actividad de la Administración Pública Territorial y de los Servidores Públicos.

Artículo 3. Dirección estratégica. La Gobernación del Valle del Cauca debe proyectar su desarrollo mediante el ejercicio constante de la planeación, para que genere las condiciones de flexibilidad ante los cambios y permitan aprovechar las ventajas comparativas, así como definir claramente los objetivos y metas que propicien el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, dentro del marco de su misión institucional.

Artículo 4. Servicio y servidores públicos. Los Servidores públicos son las personas que prestan sus servicios al Estado o a la Administración Pública. Hay tres tipos de Servidores Públicos: Los Empleados Públicos, Los Trabajadores Oficiales, Los Particulares en ejercicio de funciones públicas y los miembros de las Corporaciones Públicas.

Artículo 5. Orientación hacia la calidad. El Departamento desarrollará las competencias y funciones asignadas por la constitución y la ley, con un enfoque de calidad y mejoramiento continuo, basado en el modelo por procesos, y orientado a satisfacer las necesidades de la comunidad y mejorar las condiciones de vida de la población.

Artículo 6. Orientación al desarrollo de competencias. La Administración Departamental del Valle del Cauca, con base en la capacitación permanente y el desarrollo de competencias laborales y comportamentales de su talento humano, fortalecerá las habilidades y destrezas técnicas y operará los cambios de actitud requeridos al cambio y comprometidos con el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.

Artículo 7. Orientación al ciudadano. El Gobierno Departamental determinará con claridad los programas, proyectos y metas de sus dependencias o entidades; tendrá al ciudadano como centro de su actuación, dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y desarrollará el sistema de evaluación y resultados.

Artículo 8. Orientación ética. El Departamento garantiza una gestión integra, transparente y austera en el manejo de los recursos públicos, basada en el respeto y la confianza, en actuaciones transparentes, justas, leales y eficaces por parte de todos los servidores hacia cada uno de los ciudadanos y usuarios, lo cual permitirá derrotar, prevenir, controlar, investigar y sancionar de manera eficiente y efectiva todas las prácticas ilícitas y erradicar la corrupción en la administración Departamental.

Artículo 9. Obligaciones y responsabilidades de los empleados públicos. De conformidad con la Constitución y la Ley, los servidores públicos de la Administración Departamental del Valle del Cauca, no solo están obligados a responder por las funciones y competencias a ellos asignados y por los resultados de su gestión individual, sino además: están obligados a ejecutar todas las gestiones necesarias para lograr el cumplimiento de las responsabilidades y metas de la dependencia a la cual están asignados, de conformidad con las políticas definidas en el Plan de Desarrollo Departamental.

Artículo 10. Promoción al desarrollo comunitario. La Gobernación del Valle estimulará la organización, capacitación y orientación de los ciudadanos, con el fin de lograr su efectiva participación en la vida política, económica, social, cultural,

gremial y sindical y el ejercicio de los derechos inherentes al régimen de democracia participativa.

Artículo 11. Derecho de petición. Los servidores públicos de la Administración Departamental, garantizarán a los ciudadanos el ejercicio del derecho de Petición y la oportuna y transparente resolución de las solicitudes y trámites que eleve la comunidad a la Administración.

Artículo 12. Control social. Las dependencias y servidores públicos de la Administración Departamental, están obligados a adoptar las medidas necesarias para garantizar la efectividad de las veedurías ciudadanas constituidas conforme a la ley.

Artículo 13. Coordinación. Todos los organismos y servidores públicos de la Administración Departamental del Valle del Cauca, deberán garantizar la debida coherencia e interrelación entre los diferentes procesos administrativos y los programas, proyectos y acciones, para tal efecto se integrarán al interior de las dependencias y entre los diferentes organismos públicos y entidades privadas involucradas en acciones departamentales, comités de coordinación en los cuales se definirán estrategias y planes de acciones para la ejecución de los programas y proyectos a su cargo.

Artículo 14. Subsidiariedad. El Departamento, por disposición legal, puede ejercer las competencias atribuidas a otros niveles territoriales o entidades, en subsidio de éstos, de conformidad con las normas correspondientes y dentro de los límites y plazos fijados al respecto.

Artículo 15. Concurrencia. Respetando siempre el camino de las atribuciones de las otras autoridades o entidades territoriales, el Departamento ejercerá las suyas propias y las que deba desarrollar en unión o relación directa con aquellas, de conformidad con las normas vigentes.

Artículo 16. Complementariedad. En el ejercicio de las competencias de la gestión administrativa, las autoridades actuarán colaborando con las otras autoridades dentro de su órbita funcional con el fin de que el desarrollo de aquellas tenga plena eficacia.

2.2.3 Estructura organizacional actual de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca. La Secretaria de Educación Departamental direcciona su actuación institucional mediante un Sistema Integrado de Gestión, que tiene como premisas de éxito la efectividad en los trámites, la calidad del servidor público, la participación social, óptima atención a los ciudadanos, una adecuada infraestructura y mejoramiento continuo, para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, contribuyendo a los fines

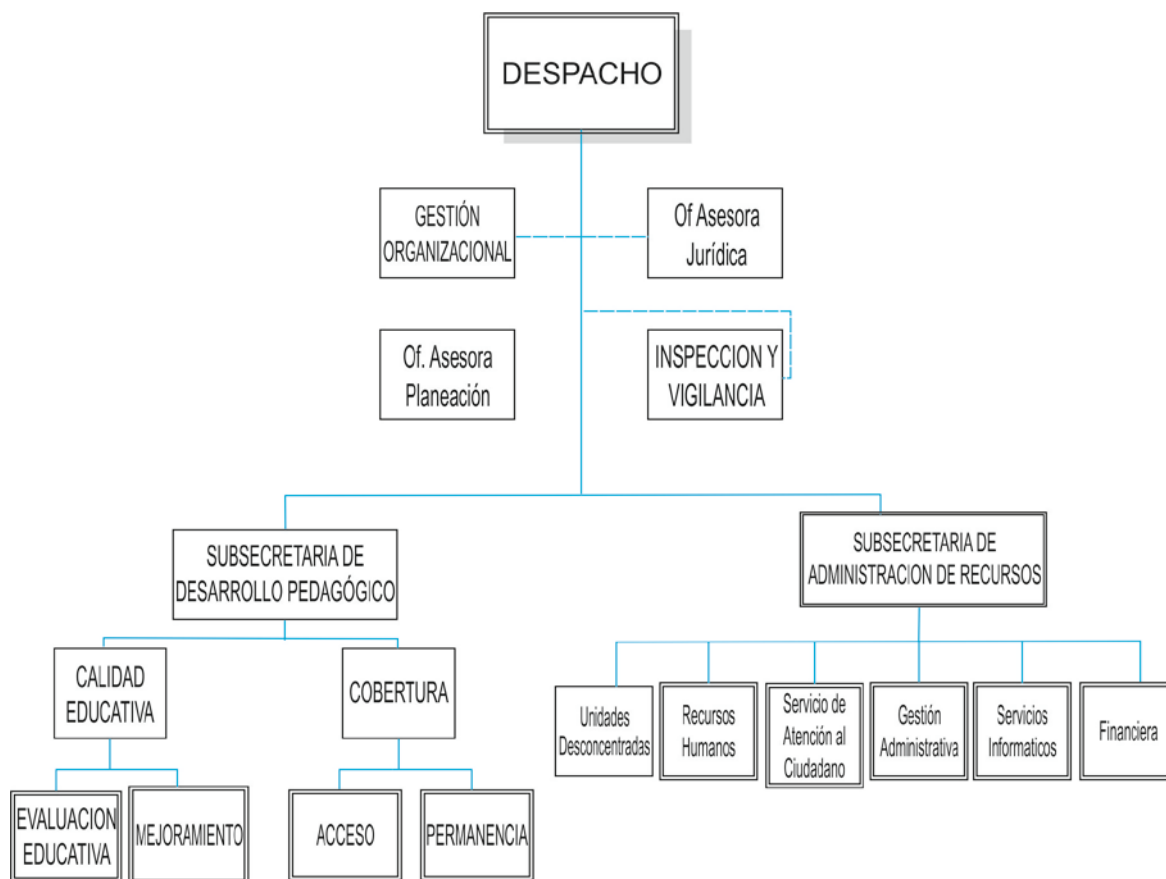
esenciales del estado, cuenta con 3 Dependencias que actúan de manera coordinada en pro del logro de la Visión y la Misión.

Despacho: conformado con los procesos de Gestión Organizacional, oficina Asesora Jurídica, Oficina Asesora de Planeación, Inspección y Vigilancia. En ellas se deciden el norte de la organización se desarrollan planes, para el desarrollo institucional y los sistemas de control que garanticen la buena marcha de la empresa.

Subsecretaria de Desarrollo Pedagógico: conformado por los procesos de Evaluación Educativa, Mejoramiento, Acceso y Permanencia, Estos son los procesos operativos, cuya finalidad es brindar los servicios objetivos de la misión.

Subsecretaria de Administración de Recursos: Conformado por los procesos de Unidades Desconcentradas, Recursos Humano, Servicios de Atención al Ciudadano, Gestión Administrativa, Servicios Informáticos, Financiera, estos procesos son los responsables de suplir las necesidades de los docentes, directivos docentes, rectores, profesores y personas externas de la organización, de tal manera que se puedan brindar una respuesta a los servicios requeridos.

Figura 10. Organigrama Secretaría de Educación Departamental



Fuente: Gobernación del Valle del Cauca - Secretaría de Educación Departamental - Proyecto de modernización elaborado por Price Waterhouse Coopers.

2.2.4 Empleados. La Secretaría de Educación Departamental cuenta con 105 funcionarios de planta (carrera administrativa, de nombramiento provisional, nombramiento ordinario y Periodo de Prueba), y 14 contratistas, para un total de 119 funcionarios los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera como muestra el cuadro No. 3

Cuadro 3. Dependencias de la Secretaría Departamento del Valle del Cauca

DEPENDENCIA	GRUPO DE TRABAJO	NUMERO DE PERSONAS
Despacho	Gestión Organizacional	9
	Oficina Asesora Jurídica	5
	Oficina Asesora Planeación	7
	Inspección y Vigilancia	2
	SUBTOTAL	23
Subsecretaría de Desarrollo Pedagógico	Calidad Educativa	
	Evaluación Educativa	7
	Mejoramiento	6
	SUBTOTAL	13
	Acceso	5
	Permanencia	6
	SUBTOTAL	11
Subsecretaría de Administración de Recursos	Unidades Desconcentradas	10
	Recursos Humanos	34
	Servicios de Atención al Ciudadano	11
	Gestión Administrativa	7
	Servicios Informáticos	3
	Financiera	7
	SUBTOTAL	72
TOTAL		119

Fuente: Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA

3.1.1 Definición de la herramienta. La elaboración del presente trabajo utilizó el método de los profesores García y Zapata, fundamentados en las teorías planteadas por el profesor Álvarez.

Se valoró esta herramienta como mecanismo de evaluación del clima organizacional, porque se consideró la más óptima y brinda una cobertura para todos aquellos elementos organizacionales que pueden dar una percepción del clima en el cual laboran todos los funcionarios. La gran facilidad que brinda esta herramienta en su manejo para adicionar o restar factores según las necesidades, logrando así, mantener al final aquellos que realmente sean necesarios y que los guíen hacia el objetivo planteado.

Sin embargo, la encuesta plasmada a través del cuestionario se constituye como el elemento más importante de la herramienta por que facilita la libertad de expresión de los colaboradores, y considera que el clima organizacional no es propicio desde su perspectiva. Con base en esto se emiten criterios sobre diferentes causas y posibles soluciones que permitan mejorar el desarrollo de un futuro plan de mejoramiento.

La encuesta está dividida en tres segmentos: Dimensión, causas y soluciones, en las dimensiones se busca que el encuestado en una escala de 0 a 10 evalúe y cualifique cada una de las preguntas, teniendo como base el 10 como óptimo. En las causas se busca que el encuestado indique la razón por la cual no dio una calificación óptima, y en las soluciones emitir un concepto de los criterios que se deberían implementar para alcanzar una situación deseable. Todo lo anterior está orientado a determinar el camino para lograr un clima organizacional plenamente gratificante.

Fueron definidas 24 dimensiones de las 27 del modelo Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, las cuales se encuentran en el cuadro 2, anexo 1. Las dimensiones excluidas para este análisis fueron: Autoevaluación, Libre Asociación y Normas. Estas se excluyeron puesto que se necesitaba ahondar en los puntos influyentes dentro del proyecto de modernización que actualmente se implementa en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del cauca, de igual forma se encuentran adaptados ciertos componentes similares dentro de las dimensiones evaluadas.

Cuadro 4. Dimensión, definición y supuesto de la encuesta

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
1. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador.	Si los colaboradores a todo nivel tienen un conocimiento suficiente y una claridad de la Misión, Visión, Estrategias y Políticas de la Organización, se facilitara desde cada uno de ellos estructurar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.	La agilidad y facilidad que permitan a los colaboradores hacer de la estructura organizacional un mecanismo de apoyo efectivo para integrar procesos y procedimientos facilitará un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
3. COMPENSACIÓN	La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización.	Si la percepción de los colaboradores es que su trabajo es bien remunerado y mantiene una mejora continua dentro de la organización, se construirá un mejor Clima Organizacional.
4. PARTICIPACIÓN	La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo.	Si la Organización facilita que las opiniones de los colaboradores sean tenidas en cuenta y exista una participación activa será mejor el Clima Organizacional.
5. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización	Si la estructura física es funcional, segura y agradable, y los elementos de trabajo están disponibles para cada una de las necesidades mejorará el Clima Organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
6. COOPERACIÓN	La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y dependencias para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.	Si dentro de la entidad se presenta la colaboración entre personas y dependencias, se reciban los insumos oportuna y correctamente elaborados de acuerdo con los requerimientos y necesidades, facilitará las mejores relaciones, beneficios y desarrollo de la organización generando un mejor Clima Organizacional.
7. LIDERAZGO DIRECTIVO	El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.	Si el cuerpo directivo es comprometido, receptivo, asequible, comunicativo y generador de participación dentro de las decisiones facilitara un mejor Clima Organizacional.
8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.	Si el cuerpo directivo es comprometido, receptivo, asequible, comunicativo y generador de participación dentro de las decisiones facilitara un Clima Organizacional Gratificante.
9. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.	Si la Entidad acompaña y promueve el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores mediante propuestas efectivas de mejoramiento y desarrollo continuo y en especial de la realización de sus metas y objetivos, causara un mejor desempeño laboral y generará un mejor clima organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
10. RELACIONES INTERPERSONALES	Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.	Si los colaboradores encuentran dentro de la entidad espacios de participación, expresión, reconocimiento, cordialidad y respeto facilitara unas mejores relaciones interpersonales y mejorará el Clima Organizacional.
11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.	Si los actores de los conflictos confrontan y soluciones sus diferencias buscando que sean satisfactorias para todos los involucrados mejorará el Clima Organizacional.
12. RECONOCIMIENTO	El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo.	Si la organización procura un reconocimiento constante para aquellos colaboradores que demuestran su compromiso y calidad en sus funciones se incentiva un mejor Clima Organizacional.
13. TRABAJO EN EQUIPO	El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización	Si los colaboradores trabajan en equipos impulsados por la organización y orientados hacia el cumplimiento de la misión y la visión se generará un mejor Clima Organizacional.
14. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo	Si se facilita el trabajo de las personas mediante la disminución de controles innecesarios, simplificación de los procedimientos y normas, se agilizará la labor y facilitará un mejor Clima Organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.	Si la evaluación de desempeño construye, es objetiva y equitativa mejorará el Clima Organizacional.
16. INDUCCIÓN	La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.	Si la organización provee un programa de inducción suficiente con respeto hacia los nuevos funcionarios, donde brinde claridad al trabajo que se va a desarrollar y lo involucre dentro de la Misión y Visión de la entidad, facilitara el futuro desempeño del colaborador y mejorará el Clima Organizacional.
17. IDENTIDAD E IMAGEN	La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización	Si los colaboradores procuran una identidad con la organización formas de hacer los procesos y mecanismos propios de llegar a los objetivos y estos son facilitados tendrán una excelente imagen de la organización facilitando un mejor Clima Organizacional
18. GRUPOS INFORMALES	Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores	Si la entidad facilita y promueve espacios de integración de estos grupos con la finalidad de integrar las personas, facilitará una mejora en el Clima Organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
19. VALORES	Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización.	Si la organización da a conocer y promueve los valores que generan comportamientos de las personas en la institución se mejorará su Clima Organizacional.
20. BALANCE VIDA-TRABAJO	El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.	Si la organización respeta los horarios de trabajo y los tiempos libres de sus colaboradores se creará un mejor Clima Organizacional.
21. SOCIALIZACIÓN	La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.	Si los cambios son informados oportunamente y se preparan a los colaboradores para aceptarlos y asimilarlos mejor será el Clima Organizacional.
22. TOMA DE DECISIONES	La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría	Si la organización promueve activa participación de los colaboradores en todas las dependencias y se tiene en cuenta su opinión para tomar decisiones, esto creará un mejor Clima Organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
23. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	La Comunicación y la retroalimentación se define como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto.	Si la comunicación es efectiva y a la vez se constituyen mecanismos de expresión respetuosa de las otras personas se generará un mejor Clima Organizacional.
24. TRABAJO GRATIFICANTE	El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades, y alcanzar objetivos desafiantes.	Si la organización contribuye a que los colaboradores se encuentren desempeñando las funciones que más les guste de acuerdo a sus capacidades, desarrollando una realización personal y profesional generará un mejor Clima Organizacional.

Fuente: Adaptado del modelo García Solarte y Alvaro Zapata (2008)

6/6

3.1.2 Población encuestada. La Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, cuenta en el momento de la valoración con 119 funcionarios administrativos divididos entre las diferentes dependencias, de los cuales 69 respondieron la encuesta equivalente a un cincuenta y siete punto noventa y ocho por ciento (57.98%), las restantes personas debido a sus múltiples ocupaciones manifestaron, no disponer del tiempo necesario para responder la encuesta.

Cuadro 5. Población encuestada por dependencias

DEPENDENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Despacho	16	23%
Subsecretaría de Desarrollo Pedagógico	15	22%
Subsecretaría de Administración de Recursos	38	55%

Fuente: Elaboración propia

La siguiente muestra es la partición en la encuesta por género, como muestra el cuadro 6.

Cuadro 6. Población encuestada por género

GENERO	RESPUESTA	PORCENTAJE
Masculino	33	48%
Femenino	36	52%

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 Parámetros de Análisis y resultados. Los primeros valores que se muestran corresponden a la calificación numérica y cualitativa que son referente para el análisis y evaluación de las dimensiones.

Cuadro 7. Valoración cualitativa del clima organizacional de acuerdo a su calificación

RANGOS DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA	
RANGO	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
9.5 – 10	Excelente
8 – 9.49	Bueno
7 - 7.99	Aceptable
6 – 6.99	Regular
4 – 5.99	Malo
0 - 3.99	Pésimo

Fuente: elaboración Propia

En el cuadro anterior la calificación se codifica por colores:

Verde: Enmarca el rango de excelente y bueno, el cual corresponde al grado de fortaleza de la dimensión evaluada. Esto significa que la percepción de los colaboradores es alta y se está cumpliendo con los objetivos de la Dimensión.

Amarillo: Enmarca el rango aceptable, en donde todo está bajo control pero no se ha logrado alcanzar la meta aún. Esto significa que falta encaminar la percepción de la dimensión al logro de los objetivos (nos alerta para mejorar y buscar el nivel óptimo)

Rojo: Enmarca el rango regular, malo y pésimo, en donde la dimensión ha perdido su rumbo con el fin de alcanzar el objetivo. Esto significa que la percepción de los colaboradores es baja frente a la dimensión en donde se le debe prestar atención por parte de los directivos ya que corresponde a una debilidad institucional.

3.1.3.1 Diagnóstico general. De cada una de las 24 dimensiones evaluadas, se halla el promedio de cada una, luego se calcula el promedio estándar de la

organización con base en cada uno de los promedios obtenidos de cada una de las dimensiones.

A continuación se muestra el cuadro perfil general de manera descendente desde sus fortalezas hasta sus debilidades de cada una de las dimensiones del Clima Organizacional en la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca.

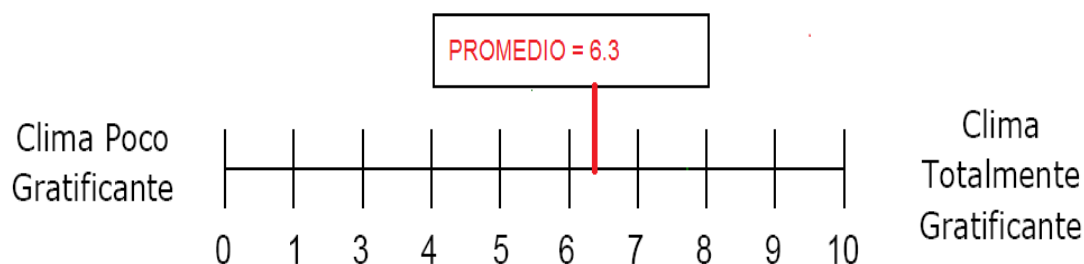
Cuadro 8. Perfil general por dimensión del clima organizacional de la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca

DIMENSIONES	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1. TRABAJO GRATIFICANTE	7,9	10,0	3,9
2. PLAN ESTRATÉGICO	7,8	10,0	2,5
3. VALORES	7,7	10,0	3,6
4. IDENTIDAD E IMAGEN	7,4	8,0	2,9
5. GRUPOS INFORMALES	7,2	10,0	3,7
6. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	7,1	10,0	3,1
7. SOCIALIZACIÓN	6,9	2,8	2,8
8. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,8	7,0	2,9
9. TRABAJO EN EQUIPO	6,6	8,0	2,9
10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,5	6 y 8	2,5
11. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	6,4	8,0	2,8
12. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	6,4	7 y 10	2,8
13. COMPENSACION	6,3	10,0	3,2
14. RELACIONES INTERPERSONALES	6,3	8,0	2,9
15. TOMA DE DECISIONES	6,1	10,0	2,9
16. PARTICIPACION	6,1	5,0	2,3
17. SOLUCION DE CONFLICTOS	6,0	5,0	3,1
18. COOPERACION	5,8	7,0	2,8
19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	5,6	7,0	2,7
20. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,6	5,0	2,7
21. BALANCE VIDA-TRABAJO	5,4	4 y 7	2,8
22. LIDERAZGO DIRECTIVO	5,2	8,0	2,8
23. INDUCCION	4,9	3,0	2,8
24. RECONOCIMIENTO	3,7	3,0	3,0
PROMEDIO GENERAL DE LAS DIMENSIONES	6,3		

Fuente: Elaboración Propia

En el Cuadro anterior, se encuentra el promedio de las 24 dimensiones con una calificación promedio de 6,3 correspondiente a una calificación cualitativa regular para el Clima Organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca; su nivel indica que hay demasiados factores de debilidad que no permiten en la actualidad obtener un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

A continuación se muestra su posición en la escala de cero (0) a diez (10):



Los resultados que se pueden visualizar en el cuadro 8, muestran que ninguna dimensión alcanza el nivel totalmente gratificante de diez (10), significando que un número muy bajo de los colaboradores encuestados sienten una plena satisfacción con alguna dimensión específica. Por el contrario se encuentran calificaciones aceptables las cuales indican que se tienen una posible expectativa de mejoramiento, y las regulares, malas y pésimas que muestran la mayor participación dentro del resultado de la encuesta la cual indica condiciones desfavorables para mejorar con respecto al Clima Organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

La dimensión con mejor calificación corresponde al Trabajo Gratificante, con un promedio de 7,9 y se encuentra en el rango de aceptable en la escala cualitativa. Lo anterior significa que pese a las condiciones adversas que muestra el clima organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, los colaboradores sienten satisfacción por el trabajo que desempeñan y aunque sorprende este resultado, si lo comparamos con el rango más bajo el cual corresponde al Reconocimiento, con un promedio de 3,7 considerado como pésimo en la escala cualitativa.

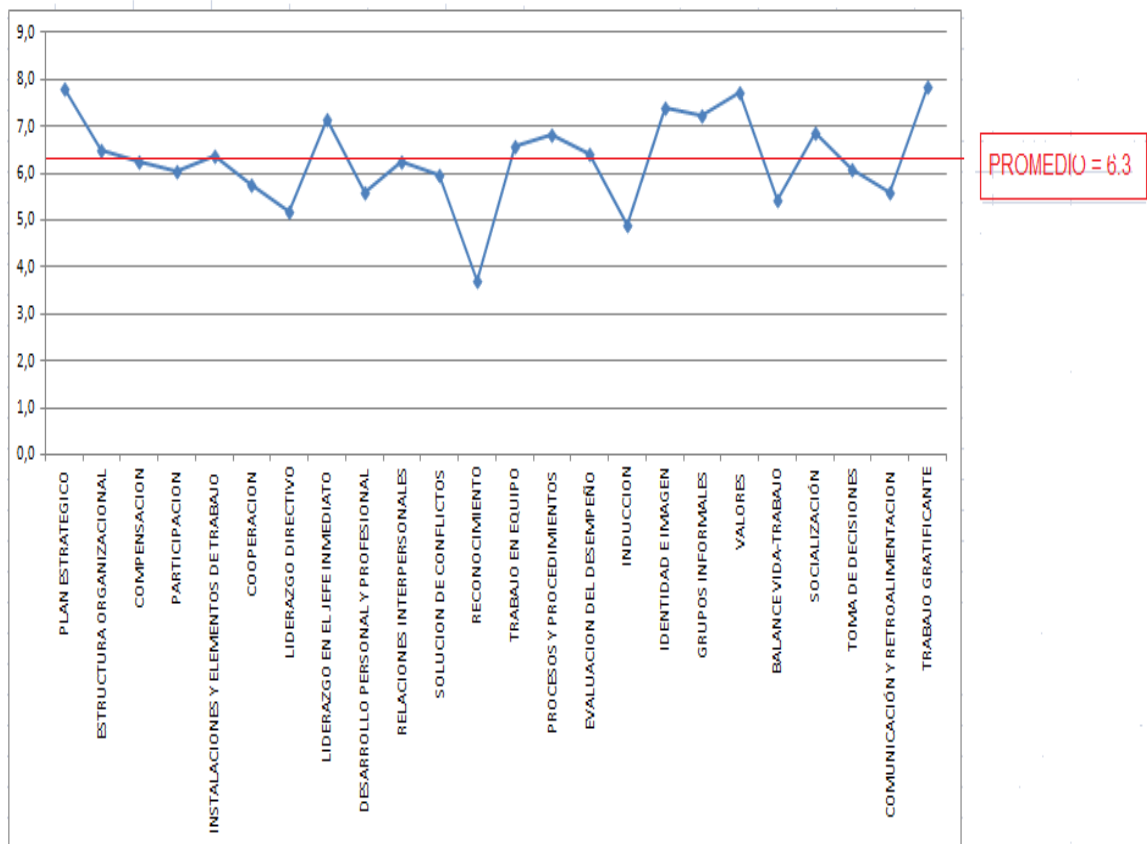
Se encuentra, lo que puede ser una extraña contradicción, debido a que no sería congruente un resultado con otro y mucho menos si tal y como muestra la calificación general, el Clima Organizacional oscila entre un nivel menor aceptable y mayor para regular, malo y pésimo. Igualmente, las dimensiones que obtienen la mala calificación son Cooperación, Comunicación y Retroalimentación, Desarrollo Personal y Profesional, Balance Vida – Trabajo, Liderazgo Directivo, Inducción y Reconocimiento, lo que muestra que los colaboradores se sienten insatisfechos en un grado mayor con respecto a estas dimensiones y encuentran profundas dificultades para el desarrollo habitual y normal de su gestión.

En relación con la moda, se observa con mayor constancia la calificación diez (10), en aquellas dimensiones en que su promedio final se encuentra en el rango de aceptable, las cuales son: Trabajo Gratificante, Plan Estratégico, Valores, Grupos Informales y Liderazgo en el Jefe Inmediato, esto no significa que su Clima Organizacional sea absolutamente gratificante, ya que su peso dentro de la calificación general es menor.

En relación con la moda hallada en aquellas dimensiones con rango regular, se encuentra el valor de ocho (8), para las siguientes: Trabajo en Equipo, Estructura Organizacional, Relaciones Interpersonales, Instalación y elementos de trabajo, demostrando así una insatisfacción mayor y a la vez una necesidad de mejora para realizar en estas dimensiones, con el fin de lograr una participación activa en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca en conjunto con sus colaboradores que permitan llegar a un Clima Organizacional plenamente gratificante.

En relación con la variación estándar, se encontró la mayor homogeneidad en las respuestas para la dimensión Plan Estratégico y Estructura Organizacional con un valor de 2.5 y mayor heterogeneidad para la dimensión Trabajo Gratificante con un valor de 3.9.

Gráfica 1. Perfil general clima organizacional Secretaria de Educación Departamento Valle del Cauca



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la valoración cualitativa de la desviación estándar:

DESVIACIÓN ESTANDAR	
RANGO	CALIFICACION CUALITATIVA
2,1 - 4	Alto
1,1 - 2	Medio
0 - 1	Bajo

Cada dimensión dentro del diagnostico del clima organizacional en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, califica su desviación estándar según la percepción de cada uno de los colaboradores.

3.1.3.2 Análisis por dimensión. Se detalla cada dimensión con sus correspondientes explicaciones, supuestos y comportamientos valorados por las respuestas encontradas en las encuestas, mostrando su promedio en orden descendente.

3.1.3.2.1 Dimensión trabajo gratificante. El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades, y alcanzar objetivos desafiantes. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

TRABAJO GRATIFICANTE	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,9	10,0	3,9

Teniendo en cuenta las escalas cualitativas y cuantitativas, el valor 7,9 de la dimensión Trabajo Gratificante se sitúa en el rango de aceptable, con una moda 10,0 y una desviación estándar de 3,9, se debe resaltar que a pesar de ser esta dimensión la mejor calificada, también obtuvo la mayor variedad de opiniones.

Supuesto: Si la organización contribuye a que los colaboradores se encuentren desempeñando las funciones que más les guste de acuerdo a sus capacidades, desarrollando una realización personal y profesional generará un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas el comportamiento de la dimensión se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Análisis dimensión Trabajo Gratificante

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	28	41%	65%
8 - 9.49	Bueno	17	24%	
7 - 7.99	Aceptable	4	6%	6%
6 - 6.99	Regular	2	3%	23%
4 - 5.99	Malo	7	10%	
0 - 3.99	Pésimo	7	10%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

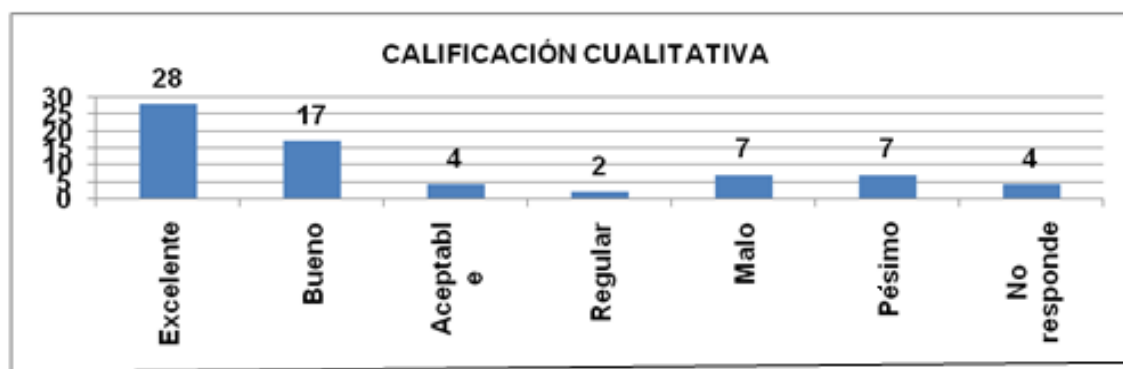
Fuente: Elaboración propia

Para el cuadro anterior, se tiene el número de personas que contestaron la encuesta sobre Clima Organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, y aparecen distribuidas de acuerdo al rango en que se encuentra la calificación asignada por cada uno de los encuestados a la dimensión.

El resultado para la dimensión Trabajo Gratificante es que el 41% de los colaboradores es decir 28 personas, califican la dimensión como excelente. El 6% de los colaboradores, es decir 4 personas, califican la dimensión como aceptable.

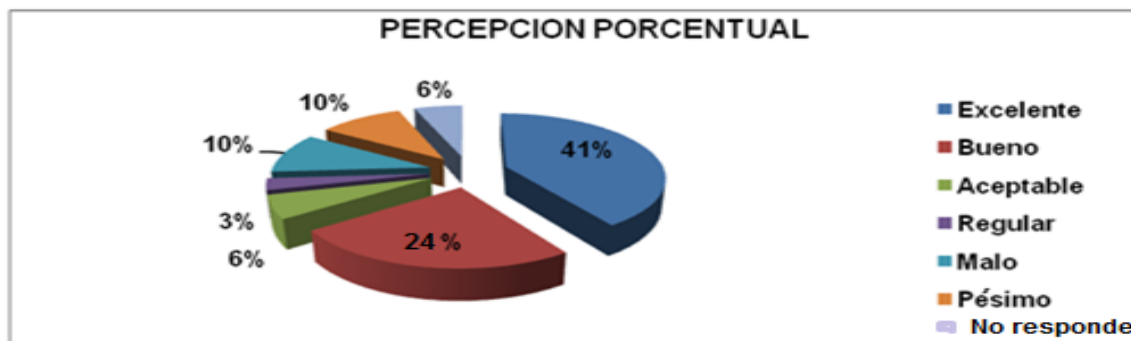
Sin embargo se puede observar que la dimensión entre los rangos correspondientes a regular, malo y pésimo también se observa un porcentaje alto (23%) donde 16 de los encuestados dan una calificación negativa, aspecto importante a evaluar por parte de la organización en un eventual plan de mejoramiento. Esta percepción es un factor de alta importancia para la Secretaria de Educación del Departamento Valle del Cauca; debido a que un ambiente plenamente gratificante genera una alta retroalimentación entre la entidad y sus colaboradores, puesto que entre más identificados y satisfechos se consideren los colaboradores con el trabajo que realizan mejor se facilitará el cumplimiento de los objetivos, las metas, el compromiso con la organización y el servicio que ellos ofrecen a los usuarios.

Gráfica 2. Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo gratificante



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3. Análisis porcentual de la dimensión trabajo gratificante



Fuente: Elaboración propia

Las Gráficas 2 y 3, muestran la razón de que la dimensión Trabajo Gratificante fue la mejor calificada y aunque su desviación estándar fue relativamente alta, aparece como la mayor fortaleza de la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca.

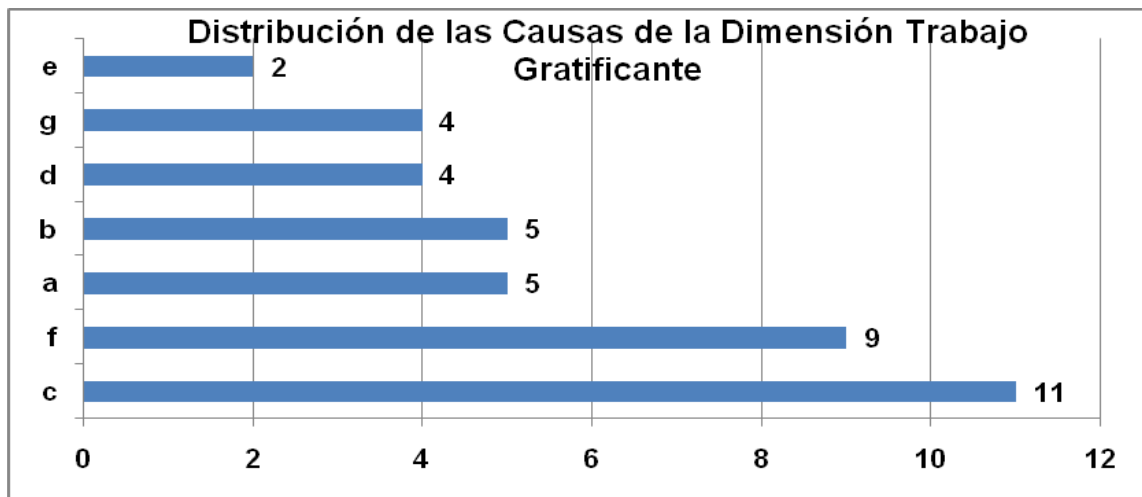
Cuadro 10. Causas de la dimensión de trabajo gratificante

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, los procesos que debo desempeñar son extensos, no cuenta con apoyo y son rutinarios	5	12.5%
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	5	12.5%
C	Me gusta el campo en el que trabajo, como también los procesos a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	11	27.5%
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar	4	10%
E	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo	2	5%
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	9	22.5%
G	Otras causas ¿Cuáles?	4	10%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior los colaboradores identifican las causas por las cuales la dimensión Trabajo Gratificante, no puede calificarse como Clima Organizacional absolutamente Gratificante.

Gráfica 4. Causas de la dimensión trabajo gratificante



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 10 y la Gráfica 4, los colaboradores que llenaron la encuesta de Clima Organizacional, identifican las causas por las cuales la dimensión Trabajo Gratificante no alcanzó su óptima calificación.

Se puede constatar igualmente que la causa que presenta una mayor frecuencia es el ítem C de “Me gusta el campo en el que trabajo, como también los procesos a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.” Y que como se verá más adelante tiene que ver con el resultado de la dimensión participación.

Los encuestados identificaron otras causas de importancia que impiden un Clima Organizacional Gratificante:

- ♦ No se cuenta con los recursos suficientes.
- ♦ Es extenso y suma muchas otras actividades ajenas a lo misional.
- ♦ Me gusta e identifico con el trabajo pero no es gratificante en lo remunerativo.
- ♦ Más empoderamiento.

Seguidamente se presentan las soluciones propuestas para esta dimensión:

Cuadro 11. Soluciones de la dimensión de Trabajo Gratificante

TRABAJO GRATIFICANTE	FRECUENCIA
Los procesos deben ser a gusto para los colaboradores	3
Capacitación profesional para cumplir metas y logros	2
Se debe tener en cuenta los estudios y la experiencia de los colaboradores para el cargo que se va a desempeñar	1
Revisar los cambios en la planta de cargos, antes realizar traslados de los colaboradores	1
Mayor definición del rol y reconocimiento.	1
Motivar a que los funcionarios tengan proyecciones en el ámbito laboral	1
Tener en cuenta que es lo que más le gusta hacer a los funcionarios y ubicarlos en ese cargo	1
Conocer las capacidades del personal y así potencializar sus conocimientos y por ende la dependencia	1
Generar espacios donde el funcionario hable del desarrollo de su trabajo y sus funciones	1
Incentivar al personal y socializar sus funciones	1
Escuchar las expectativas y aspiraciones que tienen los funcionarios para el cargo el cual desempeñan	1
Los directivos aprendan a escuchar y tener en cuenta las sugerencias y propuestas	1
que no existan limitaciones para aportar ideas en el mejoramiento de los procesos	1
Tener en cuenta las necesidades de crecimiento laboral de los funcionarios	1

Fuente: Elaboración propia

Los números correspondientes a la columna derecha (Frecuencia) son el número de personas coincidentes en la propuesta de soluciones para aplicar en la búsqueda de un mejor Clima Organizacional.

3.1.3.2.2 Dimensión plan estratégico. El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador.

PLAN ESTRATÉGICO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,8	8	2,5

Teniendo en cuenta las escalas cualitativas y cuantitativas, el valor 7,8 de la dimensión Plan Estratégico, se sitúa en el rango de aceptable con una moda 8 y una desviación estándar de 2,5; si bien la moda es la máxima y el valor de 7,8 es aceptable dentro de los más altos, la desviación muestra 2,5 de dispersión.

Supuesto: Si los colaboradores de las dependencias tienen un conocimiento suficiente y una claridad de la misión, visión, estrategias y políticas de la Organización, se facilitará desde cada uno de ellos generará un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Cuadro 12. Análisis Dimensión Plan Estratégico

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	20	29%	61%
8 - 9.49	Bueno	22	32%	
7 - 7.99	Aceptable	7	10%	10%
6 - 6.99	Regular	3	4%	19%
4 - 5.99	Malo	4	6%	
0 - 3.99	Pésimo	6	9%	
No Responde	No responde	7	10%	10%
TOTALES		69	100%	100%

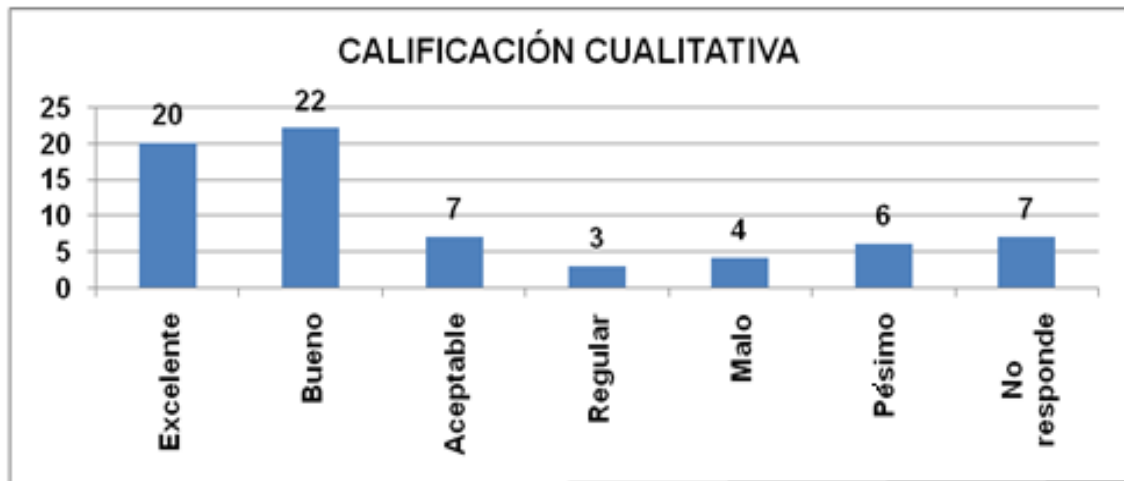
Fuente: Elaboración propia

Para el cuadro anterior, se tiene que el número de encuestados sobre Clima Organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, aparecen distribuidas de acuerdo al rango en que se encuentra la calificación asignada a la dimensión.

El resultado para la dimensión Plan Estratégico es que el 61% de los encuestados es decir; 42 personas califican la dimensión como excelente y bueno; además se observa el rango aceptable con un 10% de los encuestados, donde 7 personas califican así esta dimensión.

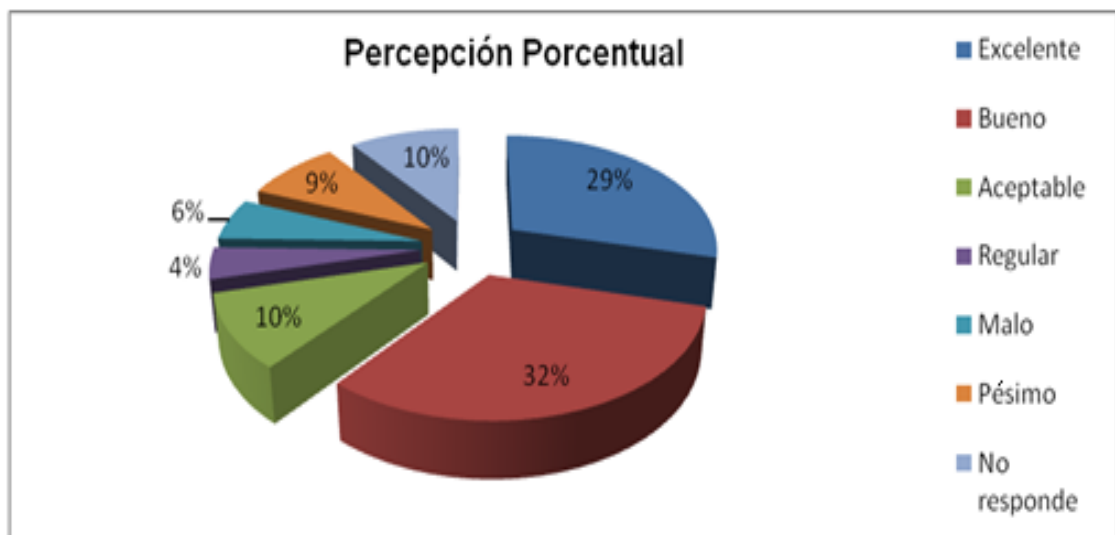
Sin embargo se puede observar que la dimensión entre los rangos correspondientes a regular, malo y pésimo también muestra un porcentaje alto (19%) donde 13 de los encuestados dan una calificación negativa, aspecto importante a evaluar por parte de la organización en un eventual plan de mejoramiento.

Gráfica 5. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. Análisis Porcentual de la Dimensión Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las gráficas 5 y 6, se presenta un concepto de excelente para el 29% de los colaboradores y bueno para el 32%, equivalente a 42 colaboradores donde la mayoría concluyen que la Misión, Visión y objetivos de la entidad están siendo conocidos por ellos y se identifican con los mismos.

Por otra parte el 10% de colaboradores que ubican la Dimensión de Plan Estratégico en el rango de Aceptable están manifestando que hay un camino por recorrer en la búsqueda del conocimiento pleno de esta dimensión.

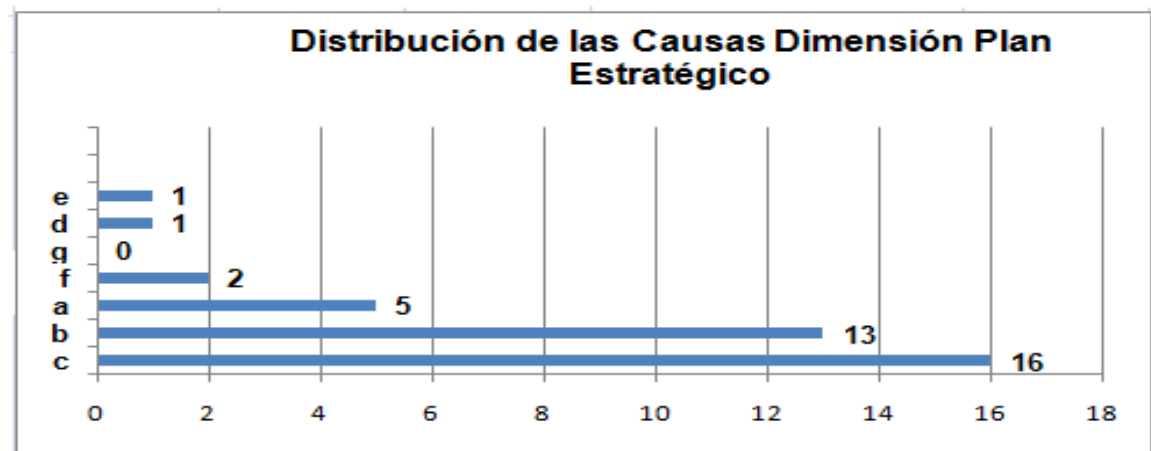
Sin embargo se debe recalcar que una cifra significativa del 19% se encuentra en el rango regular, malo y pésimo, alertando a la entidad para que desarrolle y de a conocer el Plan Estratégico y de esta manera comprometer a sus colaboradores iniciando un proceso de mejoramiento de Clima Organizacional.

Cuadro 13. Causas de la dimensión de plan estratégico

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	No conozco el plan estratégico.	5	13.16%
B	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican	13	34.21%
C	No tengo claro el plan estratégico	16	42.10%
D	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	1	2.63%
E	No me identifico con el plan estratégico	1	2.63%
F	Lo conozco pero no sé cómo aportarle desde mi trabajo	2	0
G	Otras causas ¿Cuáles?	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7. Causas de la Dimensión Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro No. 13 los colaboradores identifican las causas por las cuales la dimensión Plan Estratégico, no puede calificarse como Clima Organizacional absolutamente Gratificante.

Si bien es cierto que una mayoría de los encuestados manifiesta conocer el plan estratégico de la entidad, también lo es que un número significativo desconocen o no tienen claro la Misión, Visión y Políticas Institucionales, estos han identificado ciertas causas que permitirían en un futuro plan de mejoramiento un mejor resultado para esta dimensión.

Si se valoran las causas más comunes, se tiene que “No tengo claro el plan estratégico” ítem C, se constituye como la mayor dificultad presentada, siendo una verdadera preocupación para la entidad el que su Plan Estratégico sea altamente desconocido, por tanto deberá efectuar estrategias que generen un proceso de conocimiento del fundamento de la entidad, utilizando procedimientos de comunicación al interior y de capacitación de los colaboradores contribuyendo en mejorar el Clima Organizacional.

Seguidamente se presentan las soluciones propuestas para esta dimensión:

Cuadro 14. Soluciones de la dimensión de Plan Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO	FRECUENCIA
Socialización permanente	9
Mejorar los canales de comunicación	2
Las políticas de gobierno y el manejo político no deben alterar el plan estratégico.	2
Inducción inicialmente	2
Mayor comunicación entre las dependencias	2
Planificar y cumplir con lo planificado respetando lo construido	1
Permitir participación real y efectiva en la planificación.	1
Elaborarlo conjuntamente.	1
Organizar la carga laboral de manera equitativa	1
Dedicarse solo a lo misional.	1
Mayor articulación entre las dependencias.	1
Realizar jornadas de divulgación	1
Se debe dar continuidad en los procesos	1
Para cumplir con el plan estratégico se necesita mucha voluntad de parte de los empleados.	1
Tener en cuenta lo que el funcionario realiza en su puesto de trabajo	1
Dar a conocer la misión- visión de la organización	1
Interiorización de algunos que conforman el nivel estratégico, sobre dicho plan, con el fin de darle la importancia que se requiere	1
hacer seguimiento	1
Comunicación entre los líderes de cada proceso y el personal de apoyo	1

Fuente: Elaboración propia

Evaluando las propuestas de solución emitidas por los encuestados para la dimensión de Plan estratégico, se pone de manifiesto la necesidad de elaborar un proceso de socialización permanente y agresivo del Plan Estratégico, que profundice el tema institucional de la Misión, Visión y que comprometa a todos los colaboradores dentro del objetivo trazado por la entidad.

3.1.3.2.3 Dimensión Valores. Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

VALORES	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,7	10,0	3,6

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor promedio 7,7 de la dimensión valores se sitúa en el rango de aceptable, con una moda 10,0 como la respuesta más calificada como óptima y un rango de desviación estándar de 3,6.

Supuesto: Si la organización da a conocer y promueve los valores que generan comportamientos de las personas en la institución se mejorará su Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión valores se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 15. Análisis Dimensión Valores

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	23	33%	58%
8 - 9.49	Bueno	17	25%	
7 - 7.99	Aceptable	2	3%	3%
6 - 6.99	Regular	3	4%	23%
4 - 5.99	Malo	8	12%	
0 - 3.99	Pésimo	5	7%	
No responde	No responde	11	16%	16%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

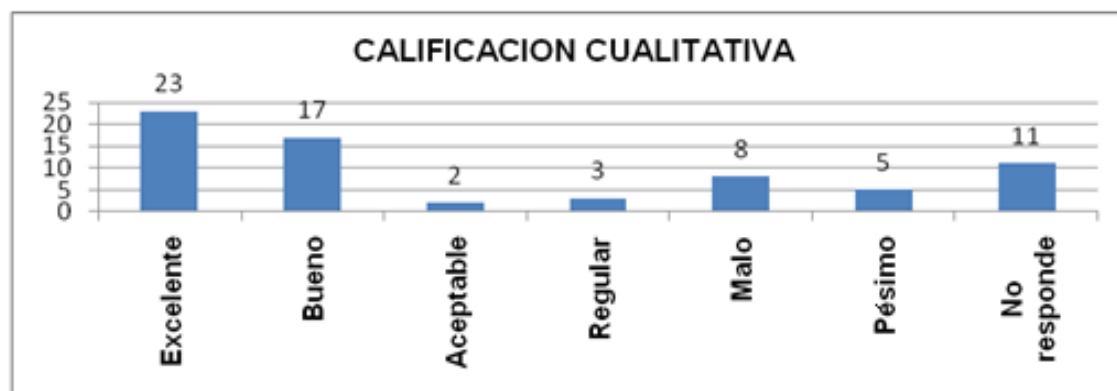
Para el cuadro anterior, se tiene el número de encuestados sobre Clima Organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, y aparecen distribuidas de acuerdo al rango en que se encuentra la calificación asignada por cada uno de los encuestados a la dimensión.

El resultado para la dimensión Valores es que el 58% de los colaboradores, es decir: 40 personas, califican la dimensión como excelente y buena, a pesar de que

es una leve mayoría se puede concluir que los valores de la entidad no están plenamente identificados entre los funcionarios. El 3% es decir 2 personas califican la dimensión como aceptable.

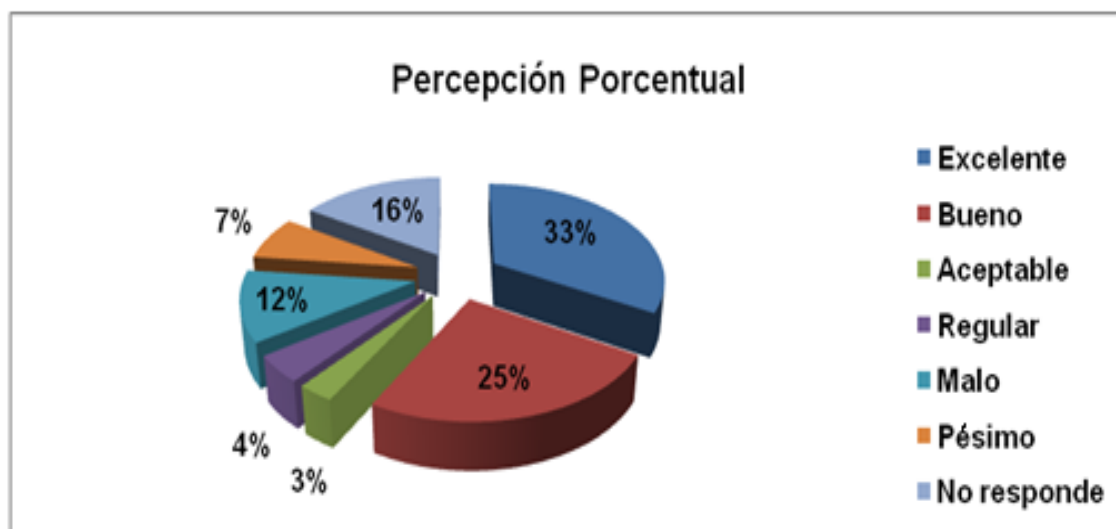
Además se puede observar que la dimensión entre los rangos correspondientes a regular, malo y pésimo también se observa un porcentaje alto (23%) donde 16 de los participantes encuestados dan una calificación negativa, aspecto importante a evaluar por parte de la organización en un eventual plan de mejoramiento.

Gráfica 8. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Valores



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9. Análisis Porcentual de la Dimensión Valores



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la dimensión Valores en la Gráfica 8 y 9, presenta un concepto de excelente para el 33% de los colaboradores y bueno para el 25%, equivalente a 40

colaboradores donde una leve mayoría concluye que los Valores de la entidad están siendo conocidos por ellos y se identifican con los mismos. En el rango aceptable en la calificación cualitativa 2 colaboradores con un de 3% evidencian que no se ha cumplido aun con los objetivos planteados en la dimensión.

Sin embargo se debe recalcar que una cifra significativa del 23% se encuentra en el rango regular, malo y pésimo, alertando a la entidad para que desarrolle y busque dar a conocer los Valores de la entidad y de esta manera comprometer a sus colaboradores, en los procesos de identificación frente a la cultura de valores de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca buscando un mejor Clima Organizacional.

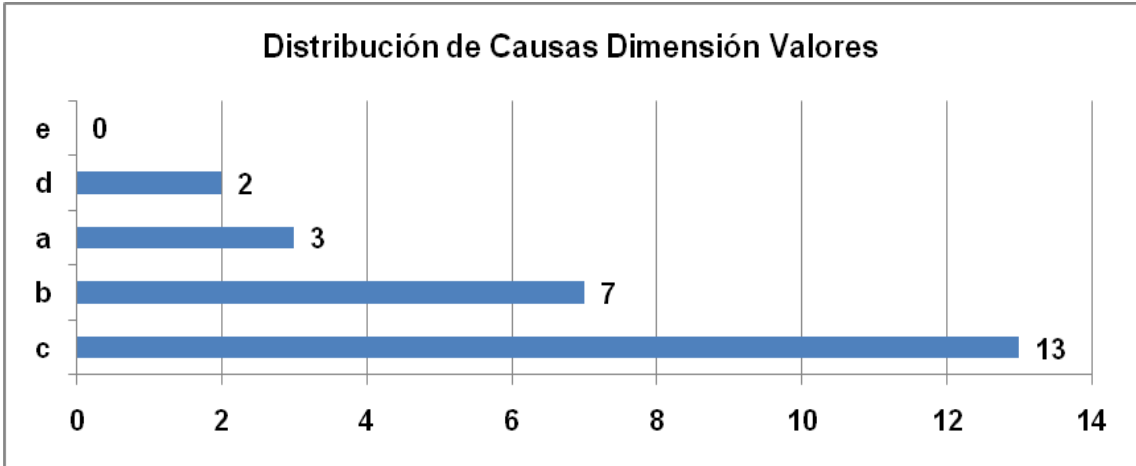
Cuadro 16. Causas de la Dimensión Valores

ÍTEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Los conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo	3	12%
B	Solo conozco algunos.	7	28%
C	No se han difundido ampliamente.	13	52%
D	No me interesa conocerlos	2	8%
E	Otras causas ¿Cuáles?	0	0

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior los colaboradores identifican las causas por las cuales la dimensión Valores, no puede calificarse como Clima Organizacional absolutamente Gratificante y sobresale el ítem C “No se ha difundido ampliamente” con una frecuencia de 13 equivalente al 52% y el Ítem B “Solo conozco algunos” con una frecuencia de 7 equivalente al 28% de los encuestados.

Gráfica 10. Causas de la Dimensión Valores



Fuente: elaboración propia

Los encuestados sobre Clima Organizacional, no identificaron otras causas distintas a las planteadas para la dimensión.

En el cuadro 16 y la Gráfica 10, se pueden observar claramente los resultados.

Cuadro 17. Soluciones de la Dimensión Valores

VALORES	FRECUENCIA
Difundir los valores y colocarlos en práctica.	11
Capacitación sobre los valores y principios por la organización	2
Utilizar los medios de comunicación existentes	1
Aplicar los valores en la organización	1
Implementar los valores	1
Se debe difundir los valores éticos de la entidad.	1

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores plantean algunas soluciones que en su criterio se deben implementar para permitir que, como lo manifiesta la mayoría de ellos, los valores de la entidad sean difundidos para facilitar su puesta en práctica. Esta dimensión permitirá un entendimiento mayor en todos los niveles de la institución y mejoraría el Clima organizacional en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

3.1.3.2.4 Dimensión Identidad e Imagen. La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

IDENTIDAD E IMAGEN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,4	8,0	2,9

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 7,4 de la dimensión identidad e imagen se sitúa en el rango de aceptable, con una moda 8,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,9.

Supuesto: Si los colaboradores procuran una identidad con la organización, formas de hacer los procesos y mecanismos propios de llegar a los objetivos y estos son facilitados, tendrán una excelente imagen de la organización facilitando un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Identidad e imagen se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 18. Análisis Dimensión Identidad e Imagen

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	13	19%	52%
8 - 9.49	Bueno	23	33%	
7 - 7.99	Aceptable	8	12%	12%
6 - 6.99	Regular	6	9%	26%
4 - 5.99	Malo	7	10%	
0 - 3.99	Pésimo	5	7%	
No responde	No responde	7	10%	10%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis, el número de encuestados sobre Clima Organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, aparecen

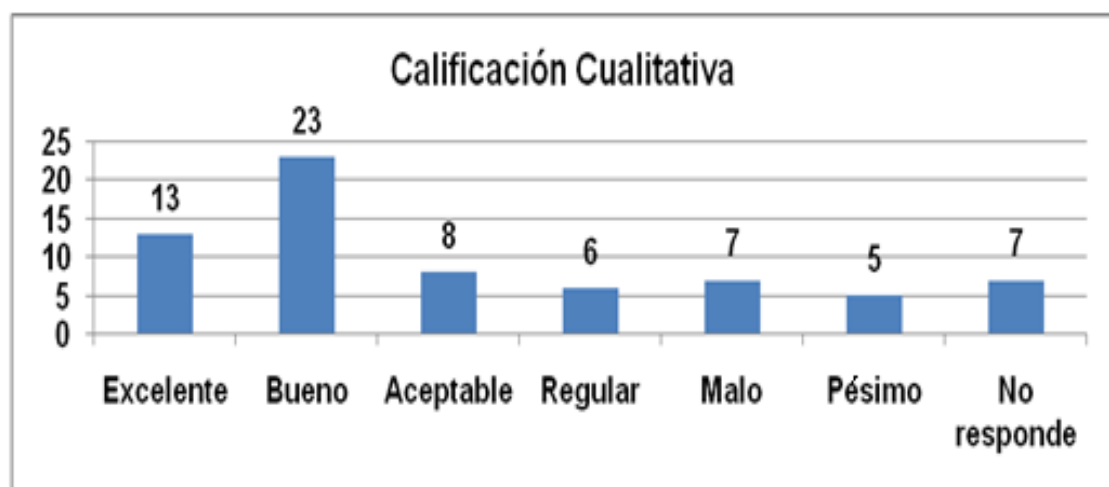
distribuidos de acuerdo al rango en que se encuentra la calificación asignada por cada uno de los encuestados a la dimensión.

El resultado para la dimensión Identidad e Imagen es que el 52% de los colaboradores, es decir 36 personas califican la dimensión como excelente y buena, a pesar de que es una leve mayoría se puede concluir que la Identidad e Imagen de la entidad no se encuentra plenamente identificada entre los funcionarios.

Con un porcentaje del 12% aparece el rango Aceptable, donde 8 personas se encuentran con una facilidad de alcanzar las expectativas de esta dimensión..

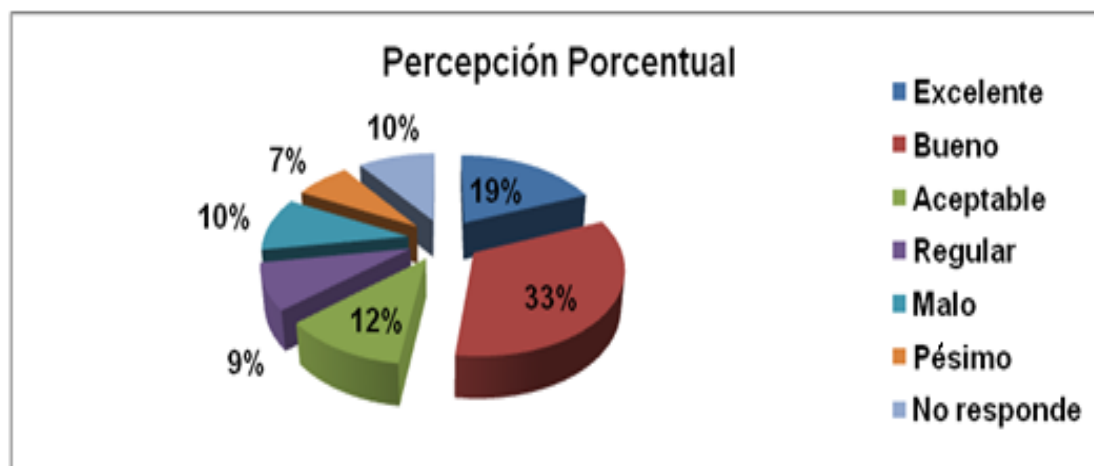
Además se observa que la dimensión entre los rangos correspondientes a regular, malo y pésimo se evidencia un porcentaje del 26% donde 18 de los encuestados dan una calificación negativa, aspecto importante a evaluar por parte de la organización en un eventual plan de mejoramiento.

Gráfica 11. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Identidad e Imagen



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12. Análisis Porcentual de la Dimensión Identidad e Imagen



Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión Identidad e Imagen se observa que el 52% de los colaboradores se sienten identificados con la entidad y la califican dentro del rango excelente y bueno, deduciendo que casi la otra mitad no se identifica o desconoce la dimensión.

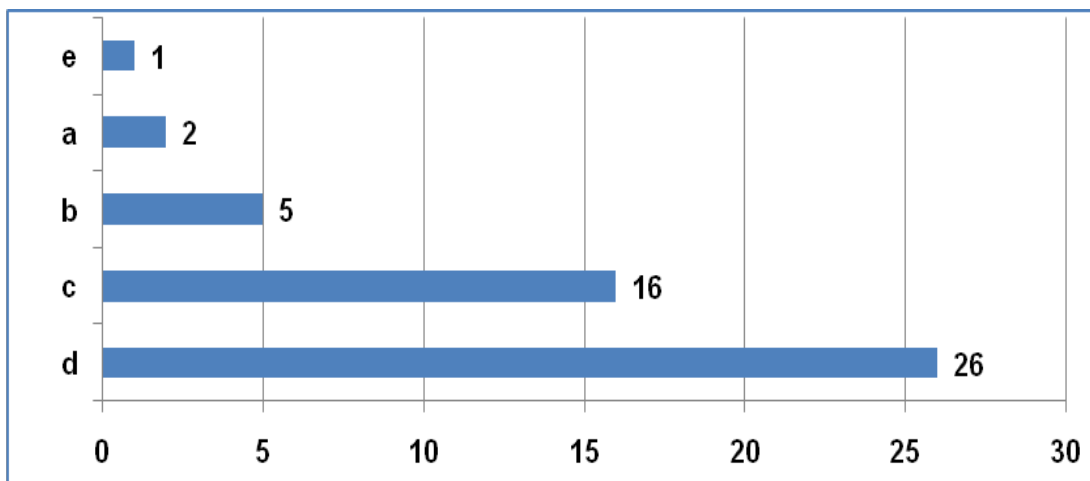
Esta afirmación se fundamenta en el rango regular, malo y pésimo se encuentra el 26% de los encuestados, cifra que pone en duda los niveles de pertenencia de los colaboradores hacia su institución, herramienta fundamental que permite a las organizaciones enfrentar crisis y facilitar los caminos de éxito.

Cuadro 19. Causas de la Dimensión Identidad e Imagen

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Organización.	2	4%
B	Considero que la Organización no se preocupa por mejorar su imagen.	5	10%
C	Considero que la Organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	16	32%
D	Considero que la imagen de la organización se ha venido deteriorando.	26	52%
E	Otras causas ¿Cuáles?	1	2%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13. Causas de la Dimensión Identidad e Imagen



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las causas identificadas en esta dimensión, es evidente que han existido factores y acontecimientos que han llevado a un deterioro de la imagen por parte de la entidad, tanto hacia fuera como su interior, estos factores han repercutido en el ambiente general de la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca y en el sentido de pertenencia de algunos colaboradores, ya que estos sienten y manifiestan que la parte directiva no se ocupa del mejoramiento de la imagen de la empresa y no estimula o incentiva el sentido de pertenencia en ellos.

El 52% de los colaboradores coinciden en que la imagen de la entidad se ha deteriorado a través del tiempo, esto quiere decir, que la empresa ha perdido competitividad y participación en el sector al cual pertenece; de acuerdo a esto, pueda que este sea el momento apropiado para diseñar, invertir y ofrecer nuevos servicios, los cuales le permitan a la entidad tener el reconocimiento y la competitividad que alguna vez se manejo.

A continuación los colaboradores identificaron otra causa de importancia que impide un Clima Organizacional adecuado: Falta consolidar una imagen. Seguidamente se presentan las soluciones propuestas para esta dimensión:

Cuadro 20. Soluciones de la Dimensión Identidad e Imagen

IDENTIDAD E IMAGEN	FRECUENCIA
Contribuir y continuar con el proceso de mejoramiento de imagen	5
Buscar más apropiación de la imagen por parte del nivel directivo y por parte de los funcionarios	5
Realizar talleres y medios para mejorar el sentido de pertenencia con el fin de realzar la imagen de la institución	2
Se le debe dar continuidad a las políticas públicas de cada gobierno	1
Se requiere un vuelco total en la actitud de los funcionarios para cambiar la imagen	1
Buscar mejorar la imagen debido a los factores políticos, la Gobernación del Valle la han deteriorado	1
Diseñar un plan que motive a los funcionarios para alcanzar y elevar la imagen	1
Empoderar el proceso de comunicación	1
Más claridad en la imagen corporativa a partir del derecho constitucional a la educación	1
Mejorar el liderazgo	1
Mejorar las condiciones de trabajo y herramientas e insumos para lograr objetivos más rápidamente	1

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores plantean algunas soluciones que en su criterio se deben implementar para permitir que, como lo manifiesta la mayoría de ellos, se debe contribuir y continuar con el proceso de mejoramiento de imagen y buscar más apropiación de la imagen por parte del nivel directivo y por parte de los funcionarios. Esta dimensión permitirá crear un sentido de pertenencia y de reconocimiento en todos los niveles de la institución el cual mejoraría el Clima organizacional en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

3.1.3.2.5 Dimensión Grupos Informales. Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

GRUPOS INFORMALES	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,2	10,0	3,7

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 7,2 de la dimensión Grupos Informales se sitúa en el rango de aceptable, con una moda 10,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 3,7.

Supuesto: Si la entidad facilita y promueve espacios de integración de estos grupos con la finalidad de integrar las personas, facilitará una mejora en el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Grupos Informales se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 21. Análisis Dimensión Grupos Informales

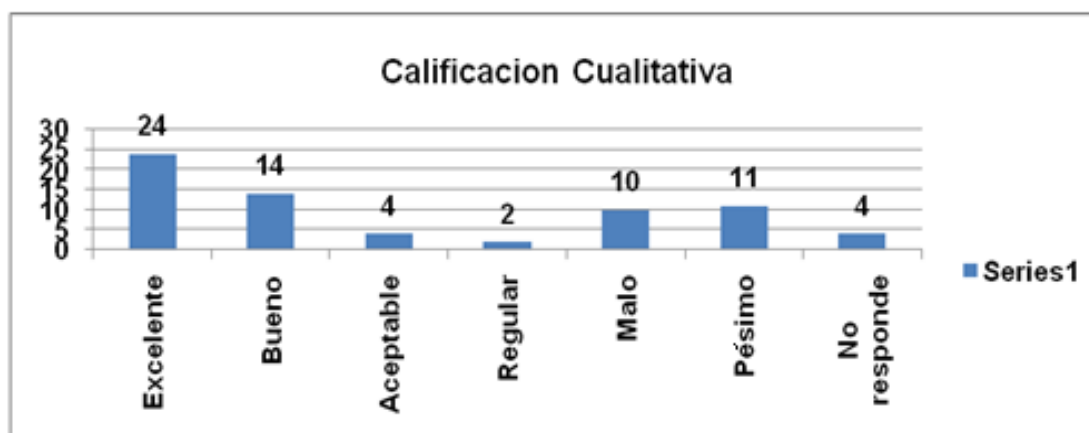
Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	24	35%	55%
8 - 9.49	Bueno	14	20%	
7 - 7.99	Aceptable	4	6%	6%
6 - 6.99	Regular	2	3%	33%
4 - 5.99	Malo	10	14%	
0 - 3.99	Pésimo	11	16%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, los grupos informales identificados al interior de la organización son percibidos de manera positiva ya que la mayoría de los colaboradores así lo identifica evidenciándose con un porcentaje de 55% en el rango de excelente y bueno.

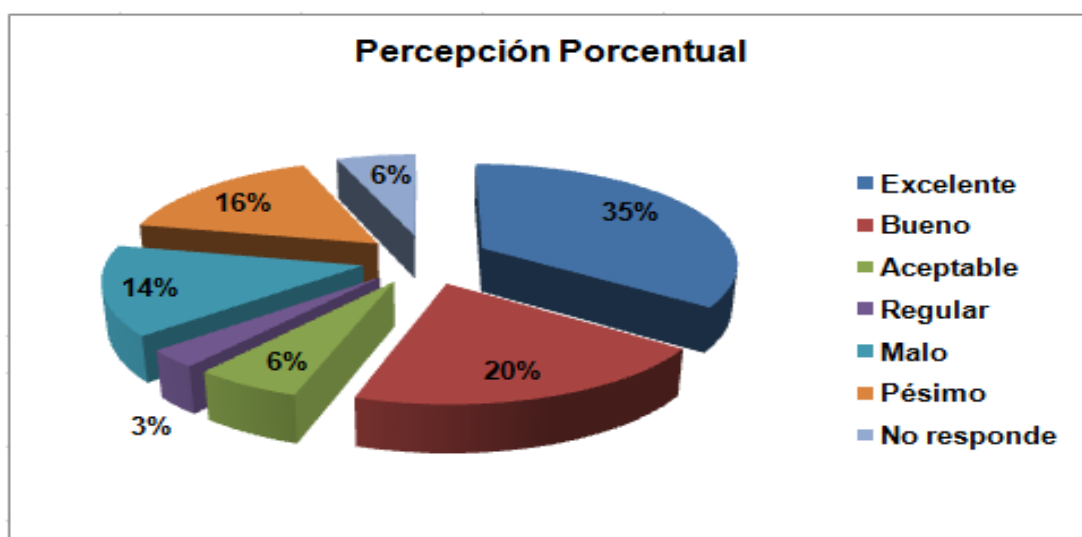
En el rango aceptable 6% de las personas no se encuentran identificadas en su totalidad. Sin embargo el 33% de los colaboradores perciben esta dimensión de manera no favorable y 4 personas se abstienen de dar respuesta.

Gráfica 14. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Grupos Informales



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15. Análisis Porcentual de la Dimensión Grupos Informales



Fuente: Elaboración propia

En la grafica anterior se puede apreciar la distribución de las percepciones acerca de los grupos informales en la organización, y es notable la diferencia que existe en cuanto a esta dimensión.

El 55% de los colaboradores le da una calificación positiva a esta dimensión, lo que significa según su percepción que la entidad no restringe el derecho que tienen los colaboradores de relacionarse, asociarse y/o formar grupos de manera voluntaria dentro de ella; sin embargo se debe analizar con detenimiento las razones que atribuyen los encuestados para que esta dimensión no logre una calificación excelente.

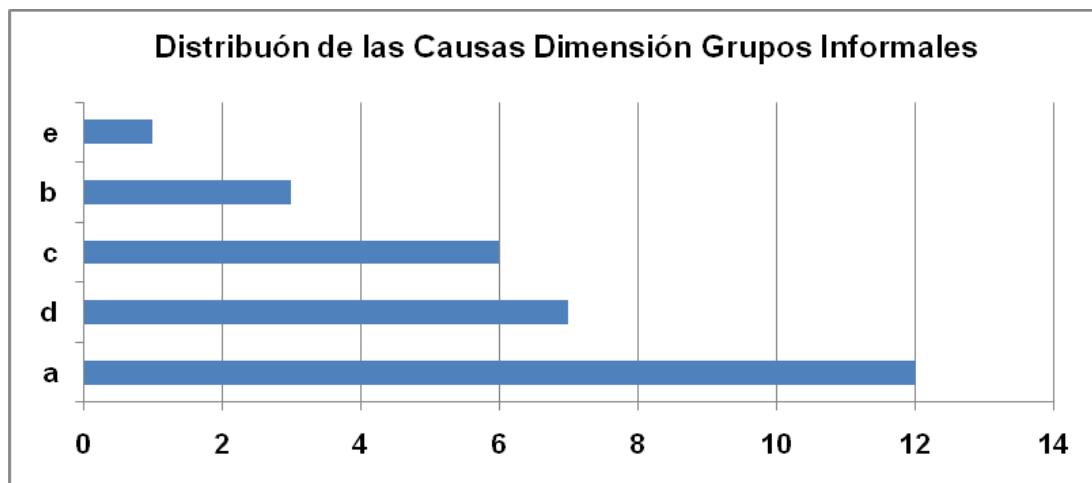
El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 22. Causas de la Dimensión Grupos Informales

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales	12	41.3%
B	Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal	3	10.3%
C	Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	6	20.6%
D	Considero que las actividades informales dan pie para perdida de respeto y autoridad	7	24.1%
E	Otras causas ¿Cuáles?	1	3.4%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 16. Causas de la Dimensión Grupos Informales



Fuente: Elaboración propia

La relativa mayoría de los encuestados con un 41.3% cree que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales, lo cual califica a esta dimensión como positiva. (Ver Cuadro 22. Causas de la Dimensión Grupos Informales).

Es importante resaltar que existen variables o factores que pueden llegar a afectar la percepción de los grupos informales dentro de la entidad, como por ejemplo: las funciones y el cargo en el que se encuentren las personas, el nivel de educación y la antigüedad dentro de la empresa. De acuerdo a las causas anteriores se puede

identificar que si no hay un adecuado control sobre los grupos informales que se presenten en la entidad, estos podrían caer en excesos, en donde el respeto, la colaboración y el reconocimiento de la autoridad se podrían perder, generando de esta manera conflictos y divisiones entre el personal. Lo cual a su vez afectaría de manera negativa el rendimiento de estos en sus actividades laborales.

Otra causa identificada para esta dimensión según uno de los encuestados es: Conformar grupos informales

Para eliminar el efecto de las causas anteriores identificadas en esta dimensión, los colaboradores han propuesto las siguientes soluciones:

Cuadro 23. Soluciones de la Dimensión Grupos Informales

GRUPOS INFORMALES	FRECUENCIA
Crear espacios para los Grupos Informales	4
Buscar la manera de comprometer a los funcionarios para que los conflictos personales y laborales no afecten su desempeño laboral	3
La organización debe tener un estilo de dirección que permita una interacción eficiente y eficaz entre la alta dirección y los operativos.	2
Aumentar las actividades informales de tal manera que beneficien el buen desempeño laboral	2
Atacar la corrupción	1
Hay que recuperar la imagen con publicidad, con motivación, con información de todas las dependencias y con reivindicación de lo perdido	1
Mayor estabilidad para funcionarios	1
Buscar corregir Errores que otras administraciones cometieron	1
Incentivar a los empleados para lograr un mejor desempeño	1
Buscar que los equipos no abusen	1
Lograr que estas organizaciones aporten el ambiente laboral	1
Los comentarios que se realicen en los grupos informales sean con el ánimo de construir mas no destruir	1
Continuar con un ambiente favorable	1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las soluciones propuestas más importantes para los colaboradores se deben crear espacios para los Grupos Informales para que procesos espontáneos de evolución social que se dan en el seno de toda actividad humana organizada, sin embargo, debe existir una supervisión por parte de la entidad para que esto no llegue a afectar de manera negativa el funcionamiento y desempeño.

Se debe promover la integración de todo el personal con que cuenta la entidad, ya que la formación de los grupos informales pueden convertirse en un medio de exclusión entre los colaboradores, ya sean estos de la misma dependencia o de diferentes dependencias; se debe buscar la manera de comprometer a los funcionarios para que los conflictos personales y laborales no afecten su desempeño laboral. La entidad en sus capacitaciones y/o reuniones con el personal recalcará acerca del trabajo en equipo, la cooperación, el papel y la importancia que tiene cada uno de los colaboradores en el desempeño de la organización.

3.1.3.2.6 Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato. El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	7,1	8	3,1

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 7,1 de la dimensión Liderazgo del jefe inmediato se sitúa en el rango de aceptable, con una moda 8 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 3,1.

Supuesto: Si el cuerpo directivo es comprometido, receptivo, asequible, comunicativo y generador de participación dentro de las decisiones facilitará un Clima Organizacional Gratificante.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Liderazgo del jefe inmediato se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 24. Análisis Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato

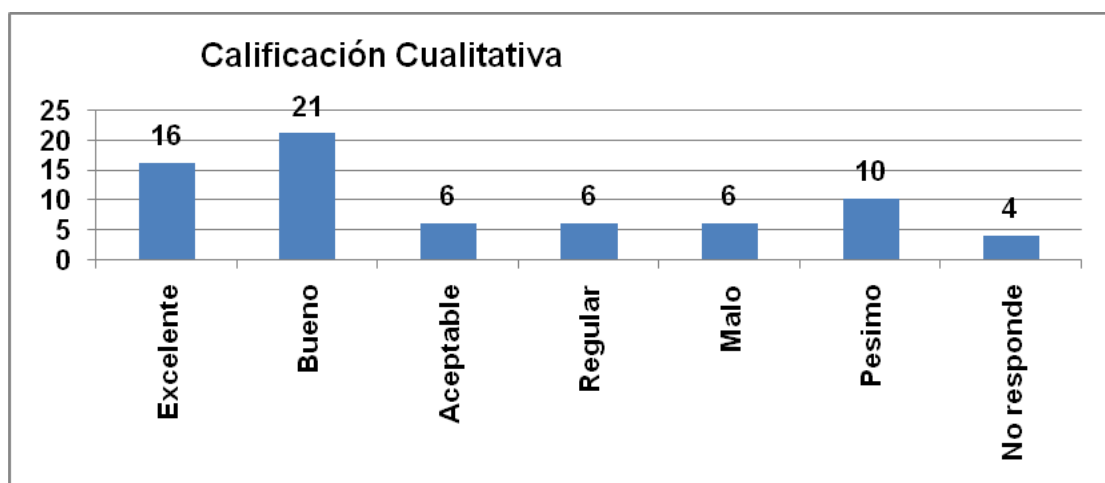
Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	16	23%	53%
8 - 9.49	Bueno	21	30%	
7 - 7.99	Aceptable	6	9%	9%
6 - 6.99	Regular	6	9%	32%
4 - 5.99	Malo	6	9%	
0 - 3.99	Pésimo	10	14%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión aunque en los rangos de excelente y bueno con un 53%, son considerados en la percepción de los colaboradores como un punto fuerte para la entidad, se aprecia además una variedad de las opiniones donde se consideran que los rangos aceptable, regular y malo manejan un porcentaje idéntico del 9%; sin embargo 14% de los colaboradores identifican la dimensión como pésimo, dejando así evidenciado un 6% de los colaboradores que no responden.

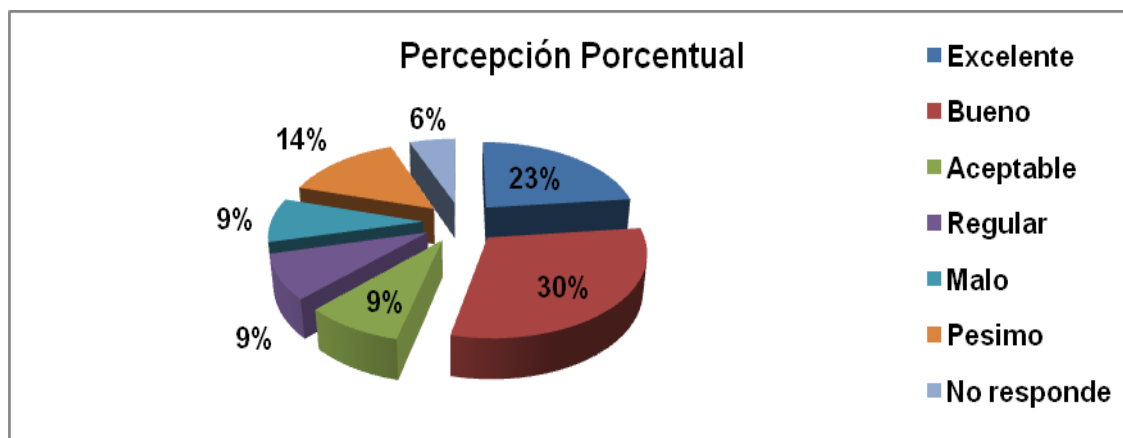
A continuación se muestran las siguientes gráficas para ilustrar mejor los resultados obtenidos en esta dimensión:

Gráfica 17. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18. Análisis Porcentual en la Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato es percibida como positiva por la mayoría de los colaboradores, es importante tener en cuenta que 10 de los 69 colaboradores, es decir el 14%, califica la dimensión como Pésima, esto quiere decir que existen jefes inmediatos dentro de la entidad cuya gestión con el personal no es la adecuada, ya que así lo demuestran los datos ilustrados en las graficas anteriores.

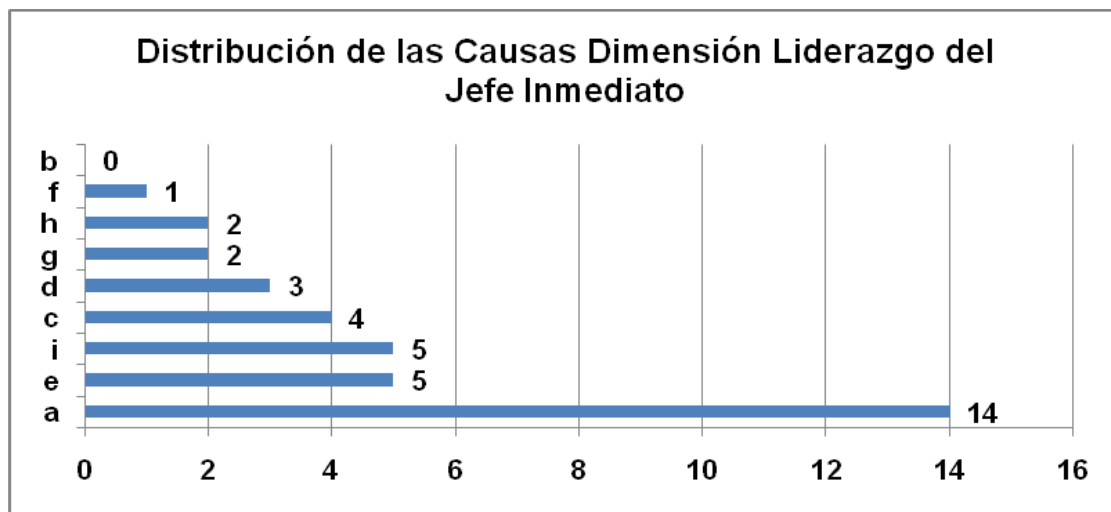
Para identificar cuáles son los orígenes y las razones que los colaboradores plantean acerca del porque existe este ambiente negativo dentro de la dimensión, se establecen las siguientes causas:

Cuadro 25. Causas de la Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	14	38%
B	El jefe es muy individualista	0	0%
C	El jefe tiene demasiadas personas a cargo	4	11.11%
F	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	1	2.77%
G	El jefe tiende más a la rutina que al cambio	2	5.55%
H	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	2	5.55%
I	Otras causas ¿Cuáles?	5	13.88%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Análisis de las Causas Dimensión Liderazgo del Jefe Inmediato



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se puede identificar que el origen de la inconformidad de algunos colaboradores con respecto a esta dimensión, se encuentra en factores como el jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros, su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarlos. Se deja evidenciado que el liderazgo de los jefes inmediatos de la entidad no practican las competencias conductuales con sus colaboradores.

A continuación se presenta otras causas identificadas por los colaboradores para esta dimensión:

- ♦ El jefe tiene voluntad pero poco conocimiento del proceso
- ♦ Falta gestión entre los superiores
- ♦ Las decisiones no dependen de el
- ♦ Tiene demasiadas cosas que resolver por trabajo acumulado
- ♦ La estructura así lo dispone
- ♦ Atento, respetuoso

Para eliminar el efecto de las causas que dificultan esta dimensión, los colaboradores han propuesto las siguientes soluciones:

Cuadro 26. Soluciones de la Dimensión Liderazgo Jefe Inmediato

LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO	FRECUENCIA
Mejor distribución de cargas labores en el grupo	3
Se debe procurar por que la alta dirección tenga el conocimiento necesario de los procesos	2
El jefe debe mantener la asequibilidad y atención a las inquietudes que se le presentan	2
Fomentar la orientación en el respeto por los demás	1
Promover y mantener en esta dependencia el ánimo de escuchar y participar	1
Apoyar más en la toma de decisiones	1
Más acción ante los jefes superiores	1
El jefe debe prestar más atención al funcionario	1
El jefe debe de ser una persona más comprometida	1
Mantener y promover la motivación y la buena relación interpersonal	1
Mantener la buena disponibilidad para el trabajo y la dedicación que se necesita para ejercer procesos	1
El jefe debe ser un líder que apoye el cambio	1
Respetar el tiempo planeado por el jefe para desarrollar el trabajo con los funcionarios	1
Se requiere de un jefe bien formado en lo pedagógico que tenga proyección de lo que se tiene o debe hacer	1
El jefe inmediato debe mantener compromiso y liderazgo	1
Ponerse al día la SED con todos sus compromisos para liberar tiempo que permita un mayor acercamiento al nivel directivo	1
Selección de personas que conozcan el área de educación	1
Consultar mas en especial sobre lo que no se conozca	1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el liderazgo en los jefes de cada dependencia o del personal que tiene colaboradores a su cargo, en términos generales es percibido de manera positiva por los funcionarios; sin

embargo se hace necesario tomar medidas que mejoren la percepción de esta dimensión concerniente al papel que juegan la distribución de las cargas laborales en el grupo de trabajo.

3.1.3.2.7 Dimensión Socialización. La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

SOCIALIZACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,9	8	2,8

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio 6,9 de la dimensión socialización se sitúa en el rango de Regular, con una moda 8 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,8.

Supuesto: Si los cambios son informados oportunamente y se preparan a los colaboradores para aceptarlos y asimilarlos mejor será el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Socialización se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 27. Análisis Dimensión Socialización

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	12	17%	38%
8 - 9.49	Bueno	15	21%	
7 - 7.99	Aceptable	8	12%	12%
6 - 6.99	Regular	11	16%	38%
4 - 5.99	Malo	8	12%	
0 - 3.99	Pésimo	7	10%	
No responde	No responde	8	12%	12%
TOTALES		69	100%	100%

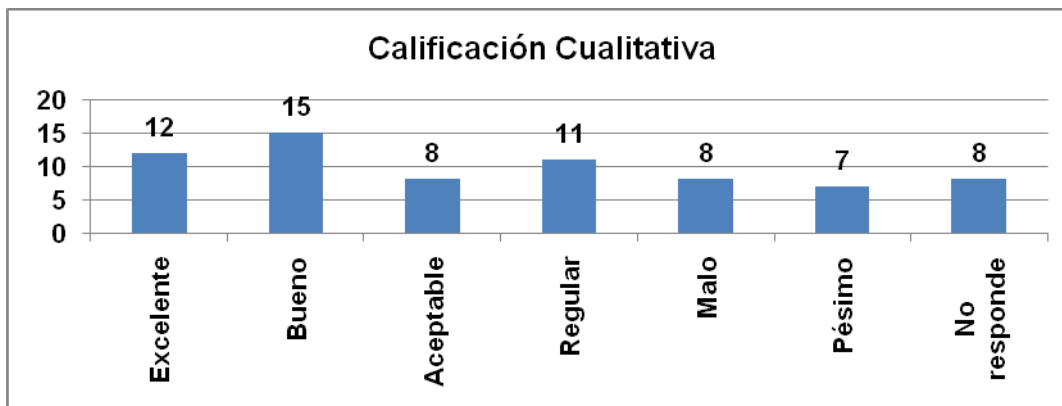
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar esta dimensión se encuentra con percepciones similares para el rango excelente y bueno con un 39% y los rangos regular, malo y pésimo con un 38% claramente se observa que se carece de socialización o que en este aspecto le falta desarrollo e implementación de nuevas técnicas y herramientas,

que permitan fluir constantemente la información necesaria para el cumplimiento de las actividades de cada colaborador.

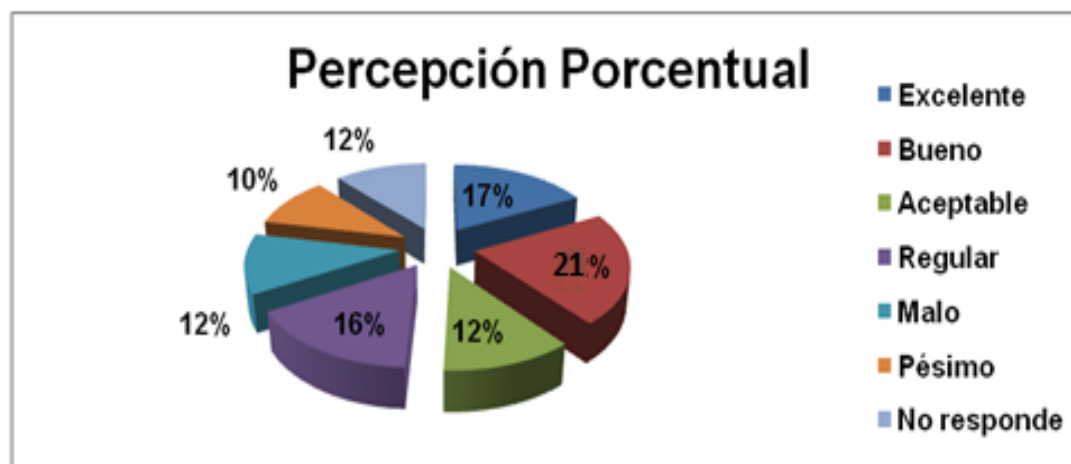
Para analizar esta dimensión en detalle se presentan a continuación las siguientes gráficas:

Gráfica 20. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Socialización



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 21. Análisis Porcentual Dimensión Socialización



Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión, se observa un 22% en el rango bueno, enmarcando un gran peso en el rango regular con 16%, es decir; las dependencias deben esforzarse en mejorar y dar más fluidez a la socialización con el fin de no frenar los procesos y establecer criterios conforme a la percepción de cada uno de sus colaboradores.

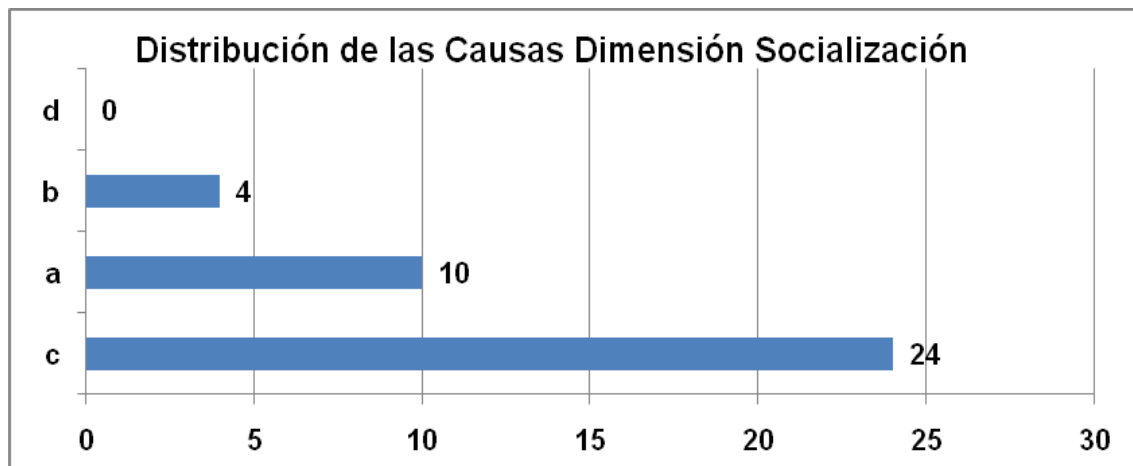
A continuación se muestra el cuadro correspondiente a las causas identificadas para cada dimensión:

Cuadro 28. Análisis Causas Dimensión Socialización

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	10	26.31%
B	La Organización tiene procesos socialización pero no son los adecuados.	4	10.52
C	En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	24	63.15%
D	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22. Análisis de las Causas Dimensión Socialización



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos anteriores, la principal causa de deficiencia en la percepción que tienen los colaboradores acerca de la Socialización, corresponde a que en la organización se implementan los cambios pero no preparan a los funcionarios para ello, esto da a entender que las decisiones que se han tomado, que suponen cambios en la organización y que afectan al personal se han tomado sin tener en cuenta las consideraciones de los colaboradores los cuales se han visto afectados sin ser preparados, ni haber obtenido una explicación en cuanto al objetivo de los cambios implementados.

Cuadro 29. Soluciones de la Dimensión Socialización

SOCIALIZACIÓN	FRECUENCIA
Socializar los Procesos de cambio	7
fortalecer los procesos de socialización	4
Debe haber socialización, de rendición de cuentas e información para que se permita la participación en todas sus dimensiones.	1
Organizar un plan de socialización de todos los procesos.	1
No se tienen en cuenta para dar un mejor equilibrio a la formación adecuada	1
Implementar talleres de motivación, con frecuencia frente al cambio	1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las soluciones planteadas para esta dimensión, se deben crear mecanismos para Socializar los Procesos de cambio; aquí se deja evidenciado que los colaboradores buscan un medio viable por medio de la participación alcanzar sus metas y la de la entidad.

3.1.3.2.8 Dimensión Procesos y Procedimientos. Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,8	8,0	2,9

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,8 de la dimensión procesos y procedimientos se sitúa en el rango de Regular, con una moda 8,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,9.

Supuesto: Si se facilita el trabajo de las personas mediante la disminución de controles innecesarios, simplificación de los procedimientos y normas, se agilizará la labor y facilitará un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Procesos y procedimientos se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 30. Análisis Dimensión Procesos y Procedimientos

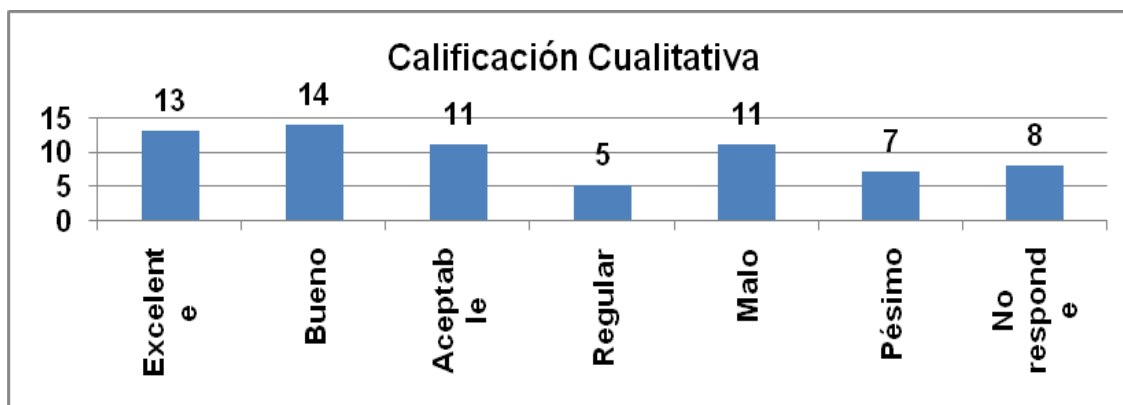
Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	13	19%	39%
8 - 9.49	Bueno	14	20%	
7 - 7.99	Aceptable	11	16%	16%
6 - 6.99	Regular	5	7%	33%
4 - 5.99	Malo	11	16%	
0 - 3.99	Pésimo	7	10%	
No responde	No responde	8	12%	12%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Las opiniones se encuentran concentradas en dos criterios opuestos en el rango excelente y bueno con un 39%, frente al rango regular, malo y pésimo con un 33%. Esto quiere decir; que a pesar de que esta dimensión tiene una percepción levemente positiva, es una de las dimensiones en las que se debe emplear mucho empeño y dedicación para levantar o mejorar la percepción de esta ante todos los colaboradores.

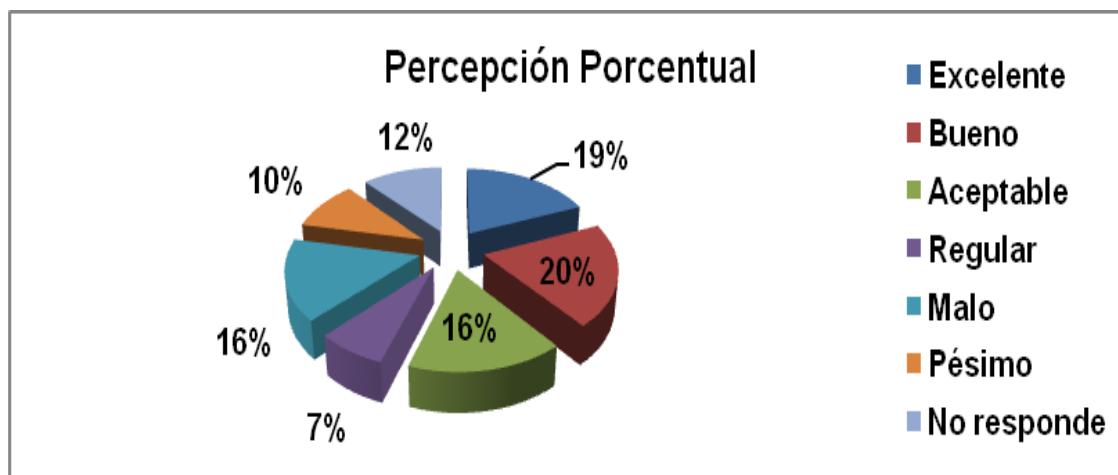
Para analizar esta dimensión en detalle se presentan a continuación las siguientes gráficas:

Gráfica 23. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Procesos y Procedimientos



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 24. Análisis Porcentual de la Dimensión Procesos y Procedimientos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos y las gráficas anteriores, se puede observar que el 39% (sumatoria de los rangos Excelente y Bueno) de los colaboradores encuestados, perciben de manera positiva a la dimensión Procesos y Procedimientos, lo cual quiere decir que la mitad de los colaboradores coinciden en que los procesos y procedimientos que se les fueron designados por la Secretaria de Educación Departamento Valle del Cauca son ágiles y adecuados para el desempeño y las exigencias de la misma. Por otra parte, el 16% de los encuestados consideran que los procesos y procedimientos en la entidad son aceptables, es decir; que sirven para realizar con éxito las funciones de la empresa pero que son susceptibles de cambios y/o mejoras.

Además es de vital importancia tener en cuenta que el 33% de los encuestados (sumatoria de los rangos Regular, Malo y Pésimo) consideran que los procesos y procedimientos con los que cuenta la entidad actualmente no son los ideales, lo que da a entender que para ciertos procesos se utilizan muchas formalidades y barreras, las cuales hacen que los procesos sean lentos e ineficientes. De acuerdo a estos porcentajes, hace falta agilidad y compromiso al momento de prestar los servicios en la entidad.

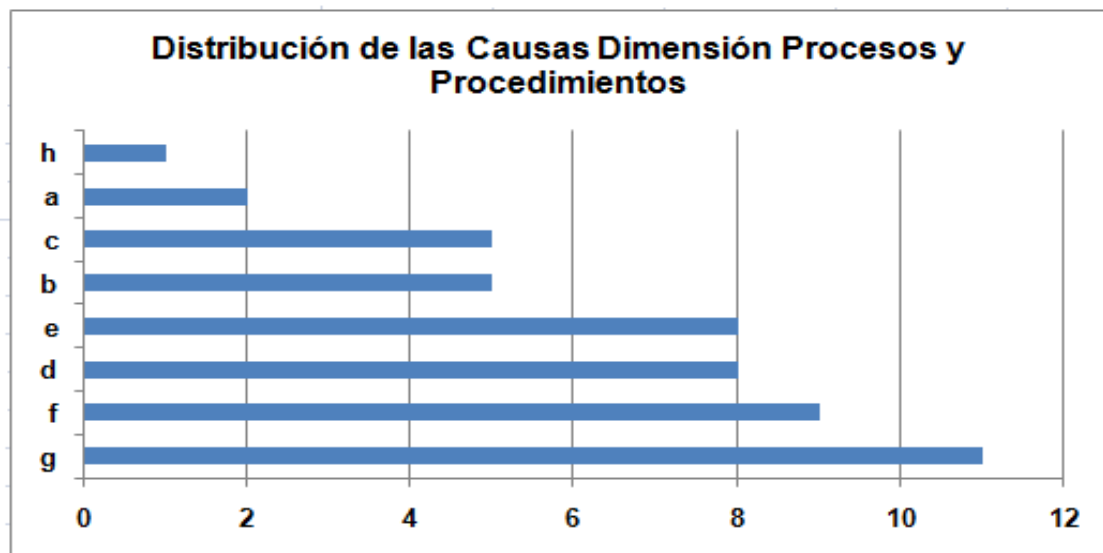
Sin embargo, también existen percepciones negativas acerca de esta dimensión, cuyas causas se presentan a continuación:

Cuadro 31. Análisis Causas Dimensión Procesos y Procedimientos

ÍTEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La Organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos	2	4.08%
B	La Organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas	5	10.20%
C	No conozco a que proceso de la Organización corresponden las actividades que ejecuto	5	10.20%
D	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	8	16.32%
E	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	8	16.32%
F	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	9	18.33%
G	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	11	22.44%
H	Otras causas ¿Cuáles	1	2.04%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 25. Análisis de las Causas Dimensión Procesos y Procedimientos



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas más sobresalientes identificadas en esta dimensión, se encuentra que el querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles con un porcentaje de 22.44% y se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos con un 18.33%.

Es necesario que los procesos se hagan lo más simples posible con el objetivo de evitar la pérdida de tiempo en el paso de un proceso a otro; los procesos y procedimientos sirven como guía de lo que se debe hacer y la forma más efectiva de hacerlo, pero no se pueden convertir en un motivo de obstáculo en el funcionamiento general de la empresa.

Los colaboradores identificaron otra causa dentro de la encuesta la cual es "No hay interés por parte de los funcionarios".

Con el fin de mejorar y eliminar las causas de barreras de esta dimensión se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores:

Cuadro 32. Soluciones de la Dimensión Procesos y Procedimientos

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	FRECUENCIA
Mas capacitación en el conocimiento de los procesos	3
Dar a conocer a los funcionarios las normas y manuales en su totalidad	3
Buscar Más impulso y más compromiso con los procesos y procedimientos	2
Mantener todos los procesos y procedimientos levantados y documentados	2
Reducir los controles para agilizarlos procesos y procedimiento	2
No permitir que debido a la improvisación los procesos se pierdan	1
Se debe revisar y suprimir formatos, acciones y subprocesos para que no se presente multiplicidad de funciones que no permitan desempeñar las propias del cargo	1
Cambiar el paradigma normativo por el misional.	1
Mayor planeación	1
La organización debe centrar más atención en el alcance de la misión.	1
Sería mejor que todos los grupos trabajaran por un solo objetivo y no cada persona por el suyo.	1
Nivelar los sueldos de contratistas, provisionales y funcionarios de carrera para reducir la desmotivación	1
Establecer los procesos y procedimientos para cada funcionario, con el fin de trabajar por el logro de los objetivo	1
Se debe estimular trabajo por procesos por parte de los directivos	1
Mejor evaluación del trabajo y redistribución de obligaciones	1
Es muy importante avanzar en trabajar por procesos, pero complicado si el Jefe Directo no apoya	1
Es importante trabajar por procesos y procedimientos para articular todas las actividades	1
Buscar alcanzar metas con compromiso.	1
No depender de los cambios políticos para mantener los procesos y procedimientos	1

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que esta dimensión tuvo una gran participación en las soluciones propuestas por los colaboradores, las más relevantes fueron dar a conocer a los funcionarios las normas y manuales en su totalidad y capacitación en el conocimiento de los procesos.

Se invita a todos los colaboradores, en general, para que estén un poco más dispuestos en cuanto a la aplicación de los nuevos procesos y procedimientos que se implementen en la entidad, es decir, debe existir un compromiso conjunto orientado a la aplicación y efectividad de los procesos, los cuales deben garantizar el buen desempeño de la entidad.

Por otra parte se debe tener en cuenta que no todas las tareas son iguales, por lo tanto en algunas de ellas se deben crear o adaptar tareas y actividades que no entorpezcan la realización del proceso. Además, el personal debe estar consciente del proceso que está realizando, esto sugiere, que en el proceso de inducción al puesto de trabajo, se debe enfatizar en los procesos y procedimientos concernientes a las funciones que se deben realizar en determinado cargo.

3.1.3.2.9 Dimensión Trabajo en Equipo. El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

TRABAJO EN EQUIPO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,6	8,0	2,9

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,6 de la dimensión Trabajo en Equipo se sitúa en el rango de Regular, con una moda 8,0 como la respuesta más común y un rango de variación estándar de 2,9 es decir, heterogeneidad en la respuesta.

Supuesto: Si los colaboradores trabajan en equipo impulsados por la organización y orientado hacia el cumplimiento de la misión y la visión se generará un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Trabajo en Equipo se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 33. Análisis Dimensión Trabajo en Equipo

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	10	15%	38%
8 - 9.49	Bueno	16	23%	
7 - 7.99	Aceptable	12	17%	17%
6 - 6.99	Regular	7	10%	38%
4 - 5.99	Malo	11	16%	
0 - 3.99	Pésimo	8	12%	
No responde	No responde	5	7%	7%
TOTALES		69	100%	100%

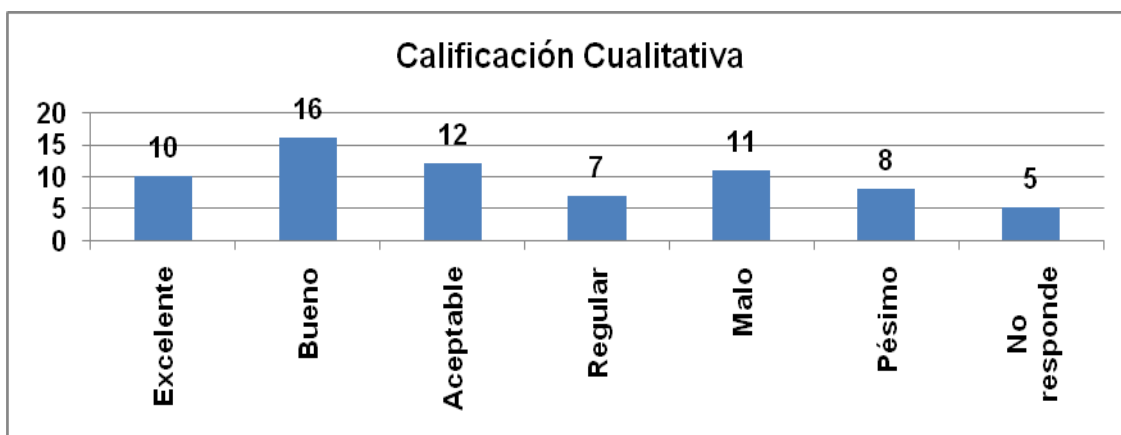
Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión los encuestados tienen una percepción situada en dos grandes extremos de la opinión. Por una parte, califican con excelente en una frecuencia 10 y porcentaje 15% y Bueno con frecuencia 16 para un porcentaje 23% que sumados muestran una participación del 38%.

Por el otro lado, se califica de Regular obteniendo una frecuencia 7 y participación del 10%; Malo con 11 en frecuencia de respuesta y 16% y pésimo con 8 en frecuencia y 12% lo que sumado entrega un porcentaje igual de 38%.

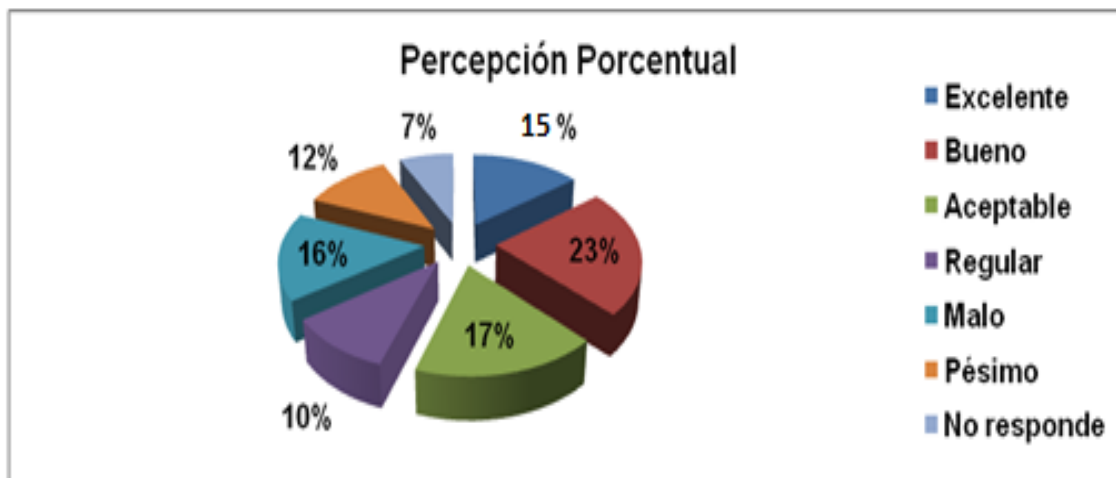
El rango aceptable está con frecuencia 12 y un factor de participación del 17%. Lo anterior y a pesar de la diversidad de opiniones, no es más que otro síntoma de que en esta dimensión aunque en menor grado, no sale bien librado la dimensión Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional de la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

Gráfica 26. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 27. Análisis Porcentual de la Dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

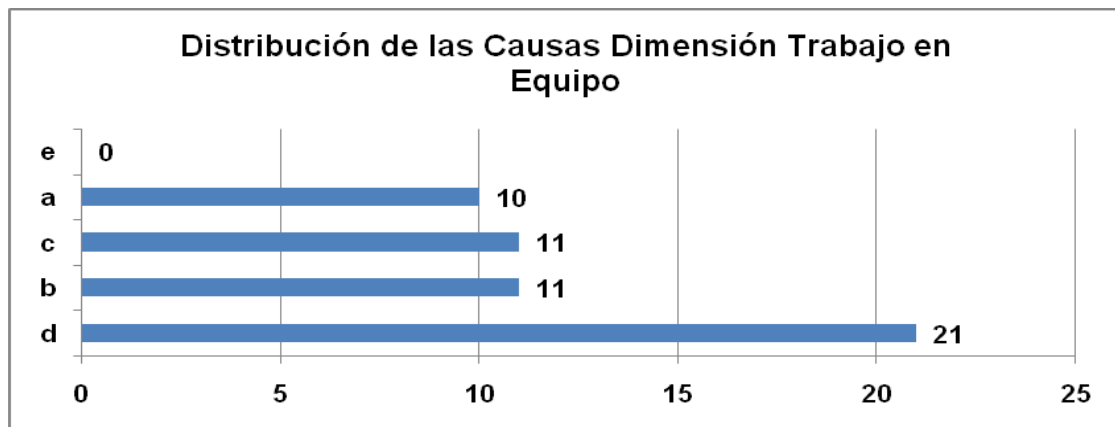
Al analizar las gráficas anteriores, se presenta en esta dimensión diferentes criterios y percepciones por parte de los encuestados. Por alguna circunstancia, esta diferencia de percepción, lo que hace es confirmar la necesidad, de que la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca, implemente los mecanismos que impulsen el trabajo en equipo en la búsqueda de los objetivos estratégicos. Además, la entidad deberá facilitar la formación de pequeños equipos de personas que dentro de las dependencias tengan habilidades complementarias y operen en búsqueda de un objetivo común, permitiendo un mejor clima organizacional en la institución.

Cuadro 34. Análisis Causas Dimensión Trabajo en Equipo

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La Organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	10	18.86%
B	La Organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por Dependencias.	11	20.75%
C	Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	11	20.75%
D	Algunas personas de la organización no les interesa trabajar en equipo.	21	39.62%
E	Otras causas ¿Cuáles?	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 28. Análisis de las Causas Dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

Analizando la dimensión, la barrera o dificultad más frecuente con 21 respuestas y 39.62% es que a “Algunas personas de la organización no les interesa trabajar en equipo” Este criterio puede estar soportado en que “La Organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por dependencias”, con una frecuencia 11 y participación 20.75%. Como si lo anterior no fuera suficiente, “Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo” con la misma participación, y completan un delicado panorama de las dificultades que se sienten en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

Del mismo modo se muestra de forma gráfica lo antes expuesto con una diferencia importante de la causa D, ya mencionada, sobre las restantes y que marcan el camino donde un plan de mejoramiento debe iniciar para lograr en esta dimensión un trabajo que permita un mejoramiento en el clima organizacional de la entidad.

A continuación se presentan las soluciones aportadas por los colaboradores:

Cuadro 35. Soluciones de la Dimensión Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	FRECUENCIA
Los directivos de la organización deberían impulsar el trabajo en equipo	7
Insistir en capacitación y sensibilización de la importancia del trabajo en equipo	5
Estimular el permanente trabajo en equipo.	4
La organización debe tener más compromiso con el trabajo en equipo	4
Los colaboradores deben concientizarse sobre los beneficios del trabajo en equipo	3
Tener en la dependencia como objetivo el trabajo en equipo	2
Se debe lograr que los directivos den ejemplo del Trabajo en Equipo	1
Posibilitar más espacios con talleres de conocimiento y motivación, dinámicos que permitan mejorar el trabajo en equipo	1
Crear una política integrada que permita que el trabajo en equipo se desarrolle en forma continua	1

Fuente: Elaboración propia

En las Soluciones propuestas para la Dimensión Trabajo en Equipo se nota una alta participación en lo relacionado con aportes de los colaboradores en la búsqueda de soluciones, dentro de las cuales destacan que “Los directivos de la organización deberían impulsar el trabajo en equipo” en la mayor frecuencia de 7 y complementada con una frecuencia de 5 de “Insistir en capacitación y sensibilización de la importancia del trabajo en equipo”.

De un lado, se solicita la participación activa de parte del cuerpo directivo, pero también la disposición de los colaboradores de aceptar y comprometerse con las capacitaciones que permitan un mejoramiento del clima organizacional en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

3.1.3.2.10 Dimensión Estructura Organizacional. La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,5	8	2,5

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor promedio es 6,5 de la dimensión Estructura Organizacional se sitúa en el rango de Regular, con una moda 8 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,5.

Supuesto: La agilidad y facilidad que permitan a los colaboradores hacer de la estructura organizacional un mecanismo de apoyo efectivo para integrar procesos y procedimientos facilitará un Clima Organizacional Plenamente Gratificante

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Estructura Organizacional se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 36. Análisis Dimensión Estructura Organizacional

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	9	13%	36%
8 - 9.49	Bueno	16	23%	
7 - 7.99	Aceptable	8	12%	12%
6 - 6.99	Regular	12	17%	46%
4 - 5.99	Malo	11	16%	
0 - 3.99	Pésimo	9	13%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

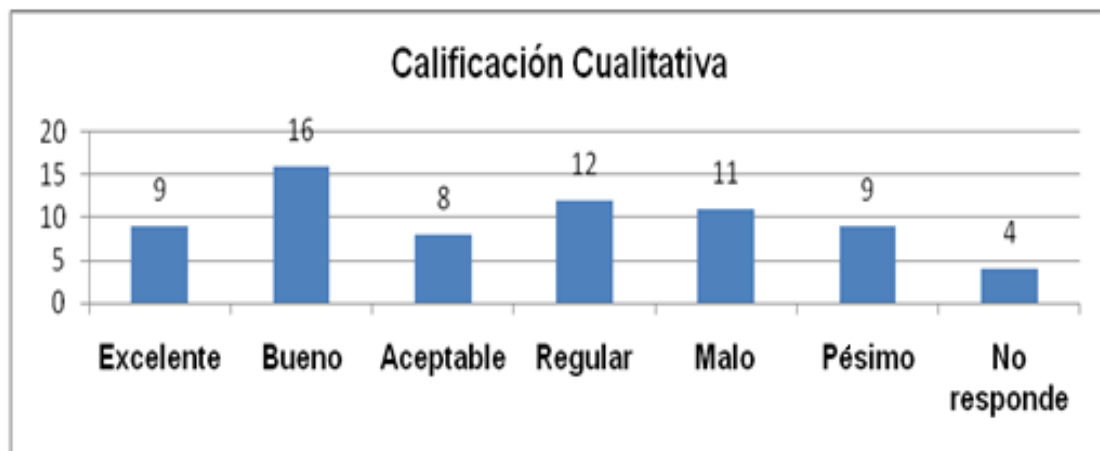
Fuente: Elaboración propia

En el análisis se califica de excelente con una frecuencia 9 y un 13%; en el rango de Bueno con frecuencia 16 y participación porcentual de 23%. Para el primer grupo, seguidamente con frecuencia 8 y 12% de participación el rango de aceptable. Lo anterior en suma equivale a un valor cercano a la mitad de los encuestados que encuentran una Estructura Organizacional relativamente

funcional, que a pesar de estar lejana de lo óptimo ofrece una operación manejable.

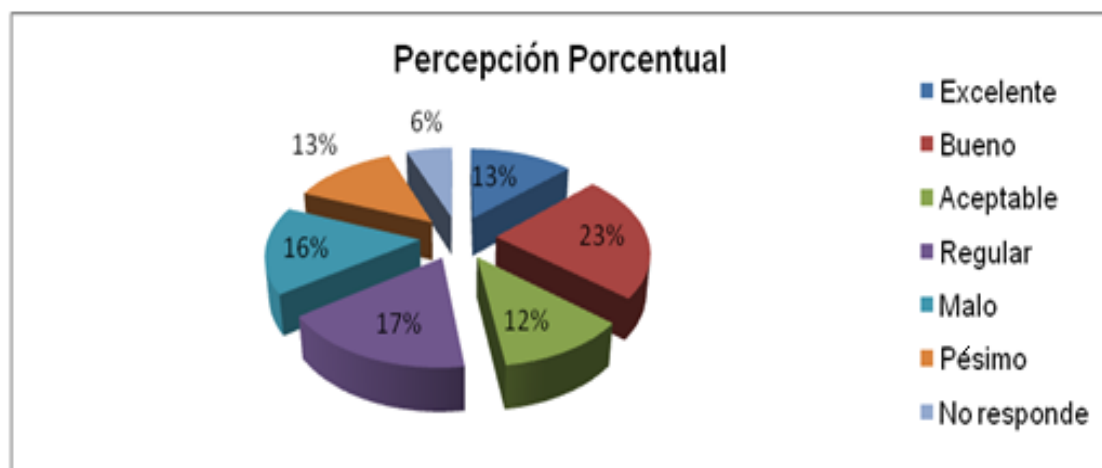
Pero desde otra perspectiva se encuentra el rango Regular con una frecuencia 12 y porcentaje de participación del 17%, Malo con frecuencia 11 y 16% y Pésimo con 9 y participación del 13%, que sumados están igualmente muy cercanos a la mitad de los encuestados que manifiestan dificultades con la estructura Organizacional. La variedad de calificación en cuanto a esta dimensión genera una expectativa adicional en la búsqueda de un clima organizacional plenamente gratificante para la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

Gráfica 29. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 30. Análisis Porcentual de la Dimensión Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En las gráficas anteriores se observa claramente el resultado porcentual de las opiniones entre los encuestados en lo relacionado con la frecuencia del análisis porcentual para la dimensión Estructura Organizacional.

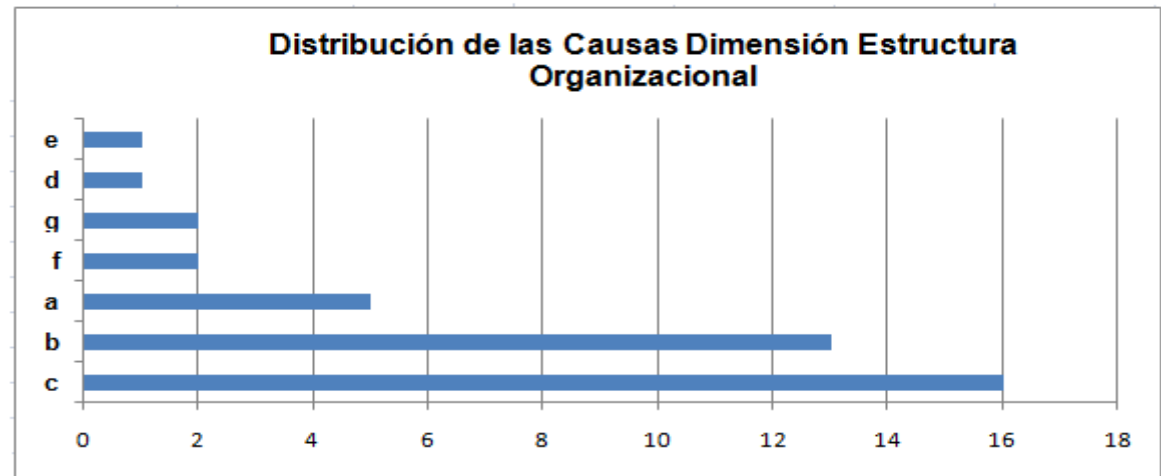
Los conceptos de integración de grupos e individuos y la posibilidad de la ejecución de procesos encaminados al logro de los objetivos institucionales son medianamente facilitados por la estructura organizacional que opera en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, se hace necesario reordenar esta dimensión en procura de mejorar el clima organizacional de la entidad.

Cuadro 37. Análisis Causas Dimensión Estructura Organizacional

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	5	12.5%
B	En general, los intereses de las Dependencias priman sobre los de la Organización	13	32.5%
C	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las Dependencias.	16	40%
D	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	1	2.5%
E	Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general, desconociendo los otros niveles jerárquicos	1	2.5%
F	Hay demasiada informalidad no existen conductos regulares.	2	5%
G	Otras causas ¿Cuáles	2	5%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 31. Análisis de las Causas Dimensión Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de causas de la dimensión Estructura Organizacional, los encuestados califican con mayor frecuencia la respuesta que “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las Dependencias” con un porcentaje del 40%, seguido de la frecuencia 13 que asignan a “En general, los intereses de las Dependencias priman sobre los de la Organización” en un porcentaje de 32.5%.

En la gráfica 31 se muestran las causas según los criterios de los colaboradores y se aprecia más fácilmente la concentración de calificaciones en la mayor frecuencia para C y B como las causas más comunes que impiden que en esta dimensión de logre un clima organizacional satisfactorio.

Cuadro 38. Soluciones de la Dimensión Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA
Mejorar la comunicación e interactuar	6
Disminuir tramitología para Vo.Bo.	5
Mayor integración entre el personal de todas las dependencias	5
Se debe insistir mucho en la capacitación de los funcionarios	3
Mas Colaboración institucional	2
Mejorar la solidaridad entre funcionarios	2

1/2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA
Difundir bien las funciones	2
Conocimiento de cargo y manejo jerárquico	2
Enriquecer la comunicación, para instalar los procesos	2
Se debe tener en cuenta las sugerencias de los empleados	2
Implementar trabajo en equipo	2
Se requiere que los procesos de correspondencia sean más ágiles	1
Suministrar información inmediata	1
Fomentar el trabajo colaborativo	1
Que los intereses particulares especialmente de quienes dirigen no primen sobre las de la organización	1
Claridad en el Manual de funciones	1
Dar empoderamiento a los líderes de grupos y procesos para tomar decisiones. Partiendo de la base que están capacitados en sus temas de competencia y tienen la habilidad para hacerlo	1
Buscar que el criterio de la organización sea el que adopte cada directivo.	1
Las dependencias debe retroalimentar el trabajo realizado para orientar al ciudadano	1

Fuente: Elaboración propia

2/2

En el cuadro 38, Soluciones de la Dimensión Estructura Organizacional, los colaboradores presentan una de las mayores propuestas en número de las dimensiones, que va desde “Mejorar la comunicación e interactuar” con una frecuencia 6, “Mayor integración entre el personal de todas las dependencias” con frecuencia 5 hasta las restantes 17 propuestas de solución que desde su percepción facilitarían el mejoramiento del clima organizacional para la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca. Es válido pensar que con la gran variedad de soluciones de mejora que los colaboradores aquí manifiestan, demuestran su interés en participar y ser facilitadores en la búsqueda de mejores condiciones para el logro de los objetivos de la dependencia.

3.1.3.2.11 Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo. Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,4	8,0	2,8

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,4 de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo se sitúa en el rango de Regular, con una moda 8,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,8.

Supuesto: Si la estructura física es funcional, segura y agradable, y los elementos de trabajo están disponibles para cada una de las necesidades mejorará el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 39. Análisis Dimensión Instalación y Elementos de trabajo

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	9	13%	36%
8 - 9.49	Bueno	16	23%	
7 - 7.99	Aceptable	8	12%	12%
6 - 6.99	Regular	6	8%	40%
4 - 5.99	Malo	11	16%	
0 - 3.99	Pésimo	11	16%	
No responde	No responde	8	12%	12%
TOTALES		69	100%	100%

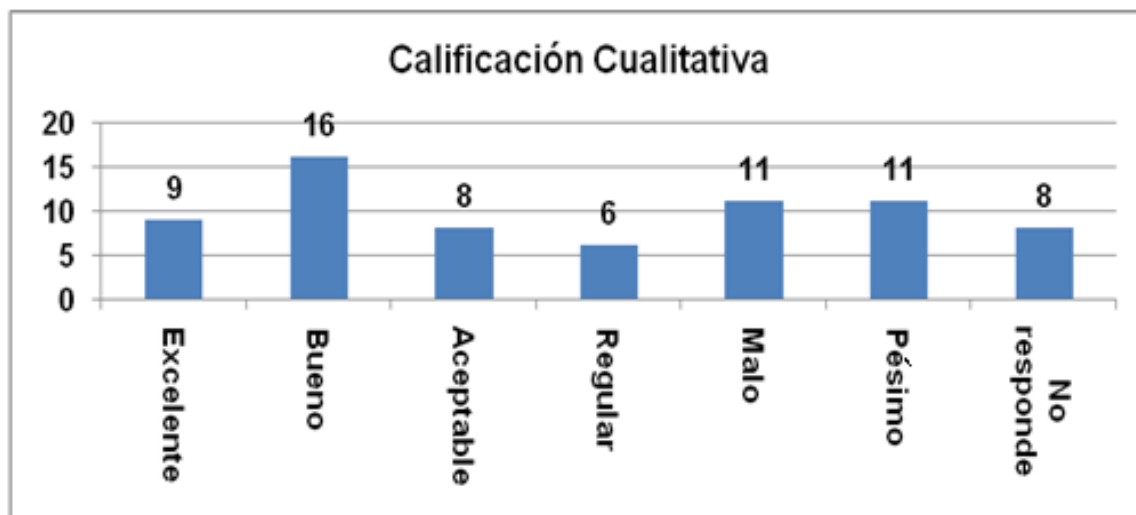
Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la dimensión Instalación y Elementos de trabajo, se presenta en el rango excelente con una frecuencia de 9 y un porcentaje de 13%; y una frecuencia 16 con porcentaje 23% para el rango bueno. En el aceptable alcanza solo un 12% con frecuencia 8. Si se entiende que dentro de estos rangos se encuentra la opinión positiva, se deduce que la situación no es muy distinta de las dimensiones ya valoradas, y es que corresponde a una cadena de criterios, donde la mayoría están relacionados entre sí que requieren revisión y replanteamiento inmediato con un plan de mejoramiento.

Pero además en los rangos regular con proporción de 8% y frecuencia 6, Malo con proporción 16% y frecuencia 11; Pésimo con proporción 16% y frecuencia 11, esto

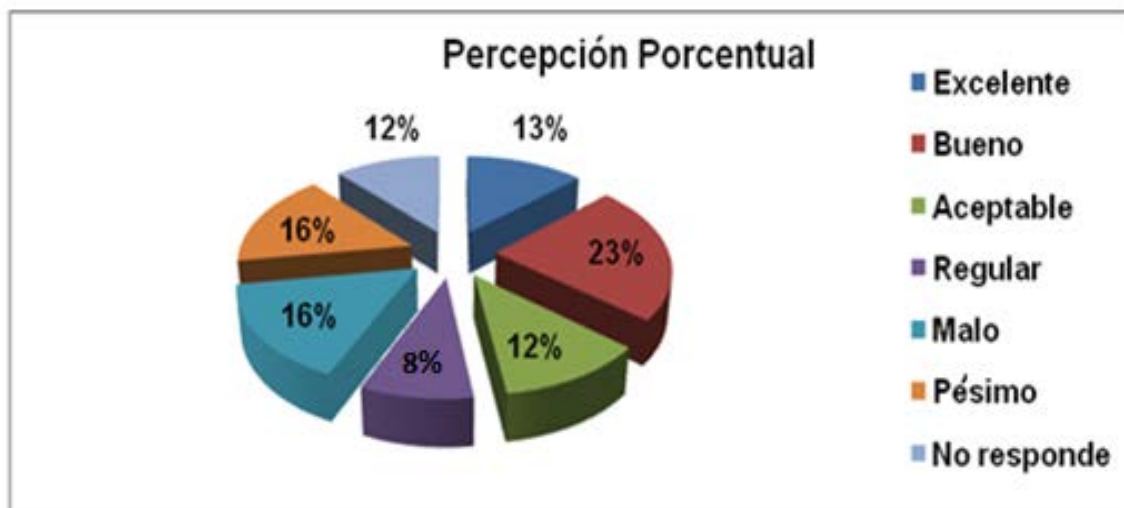
permite conceptuar que las instalaciones donde se desarrollan las funciones distan de ser cómodas y los elementos de trabajo no son óptimos o son escasos. Se debe considerar que para lograr calidad, creatividad y productividad, lo necesario es que la entidad cuente con elementos de trabajo que se utilizan a diario sean adecuados, y las instalaciones ofrezcan un mínimo de comodidad, que permita generar un mejor clima organizacional.

Gráfica 32. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Instalación y Elementos de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 33. Análisis de la Porcentual de la Dimensión Instalación y Elementos de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

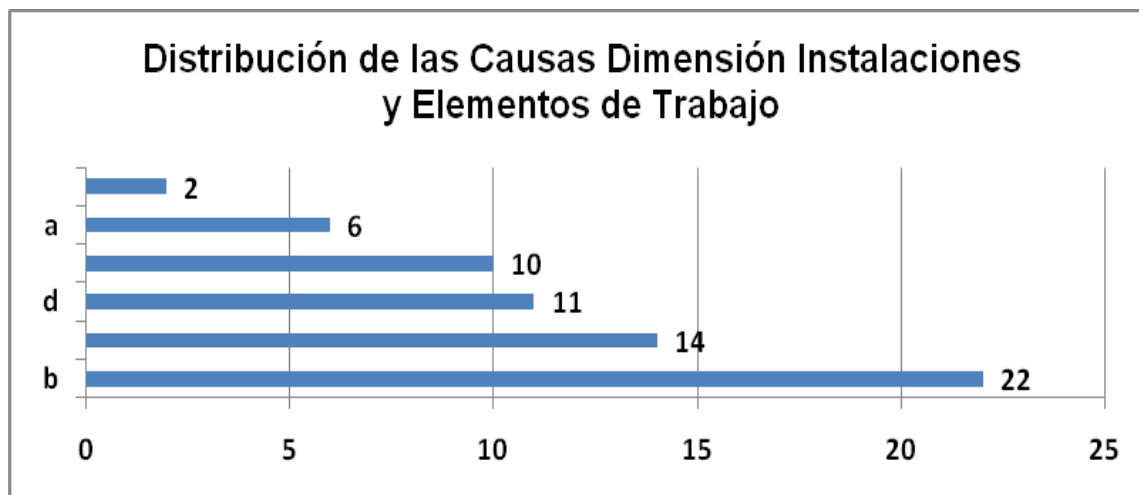
Se puede observar más fácilmente la participación de cada frecuencia dentro de la dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo, si bien las calificaciones son divididas en cuanto a cada rango, en la sumatoria de los grupos se nota la calificación más común.

Cuadro 40. Análisis Causas Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Las instalaciones no son funcionales.	6	9.23%
B	Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	22	33.84%
C	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos o limitados.	14	21.53%
D	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	11	16.92%
E	No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad	10	15.38%
F	Otras causas ¿Cuáles?	2	3.07%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 34. Análisis de las Causas Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Para esta dimensión se relacionan las causas por las que en criterio de los colaboradores encuestados de la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca, no ofrecen un nivel satisfactorio para el desempeño diario de sus funciones. Causas como “Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria” con una frecuencia 22 y 33.84% de participación, ponen de presente algo que, incluso atenta contra la salubridad, más allá de las incomodidades que presenta. Con una frecuencia 14 y 21.53% de opinión, los colaboradores consideran que” Los equipos y elementos de trabajo de que dispongo son escasos o limitados.” Enorme dificultad para la entidad, puesto que esto impide realizar las funciones de los empleados con los recursos necesarios, esto sería suficiente para que la entidad replanteara de lleno el funcionamiento de la dependencia.

Claramente se evidencia la frecuencia de la dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo, dejando de presente que en estas causas se encuentra una de las mayores participaciones de los encuestados, a la cual respondieron 65 de los 69 y emitieron conceptos que la gráfica muestra.

De igual manera, los encuestados incluyen dentro de otras causas lo siguiente:

- ♦ Ambientes laborales con temperatura elevada que dificulta el normal desarrollo de las labores propias de la dependencia.
- ♦ Estoy satisfecho con las Instalaciones y elementos de trabajo.

A continuación se muestran las soluciones propuestas por los colaboradores:

Cuadro 41. Soluciones de la Dimensión Instalación y Elementos de Trabajo

INSTALACIÓN Y ELEMENTOS DE TRABAJO	FRECUENCIA
Mejorar los servicios sanitarios	16
Proveer implementos de oficina	4
No permitir la interferencia del público en las dependencias	3
Mejorar la calidad de dotación de implementos	3
Los implementos adecuados facilitan la atención al usuario.	2
Implementar sistema de aire acondicionado en todas las oficinas (sin excepción)	2
Reparación y mejoramiento de las áreas de trabajo	2

Distribución equitativa de los equipos e insumos.	2
Se requieren espacios suficientes para compartir en las horas de almuerzo.	1
Disponer de un plan de necesidades por cada dependencia	1
Realizar mantenimiento a los equipos de oficina.	1
Reordenar la distribución de los espacios	1
Se requiere de una eficiente planeación	1
Realizar contratación rápida de papelería	1
Aumentar la comunicación y mejorar los servicios tecnológicos	1

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores encuestados hacen aportes que, desde su percepción, darían soluciones en busca de un mejor clima organizacional.

Estas soluciones están relacionadas directamente con las causas manifestadas, y con una frecuencia 16 los colaboradores proponen un mejoramiento en los servicios sanitarios. En segundo lugar aunque con menor frecuencia (4) manifiestan la necesidad de adecuada dotación de implementos de oficina. En esta dimensión y teniendo en cuenta que los criterios de solución planteados en todas las dimensiones restantes son variados, encontramos el mayor consenso en una solución, que efectivamente ayudaría en el mejoramiento del clima organizacional de la entidad.

3.1.3.2.12 Dimensión Evaluación del Desempeño. La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,4	4	2,8

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,4 de la dimensión evaluación del desempeño se sitúa en el rango de Regular, con una moda 4 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,8.

Supuesto: Si la evaluación de desempeño construye, es objetiva y equitativa mejorará el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión evaluación del desempeño se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 42. Análisis Dimensión Evaluación del Desempeño

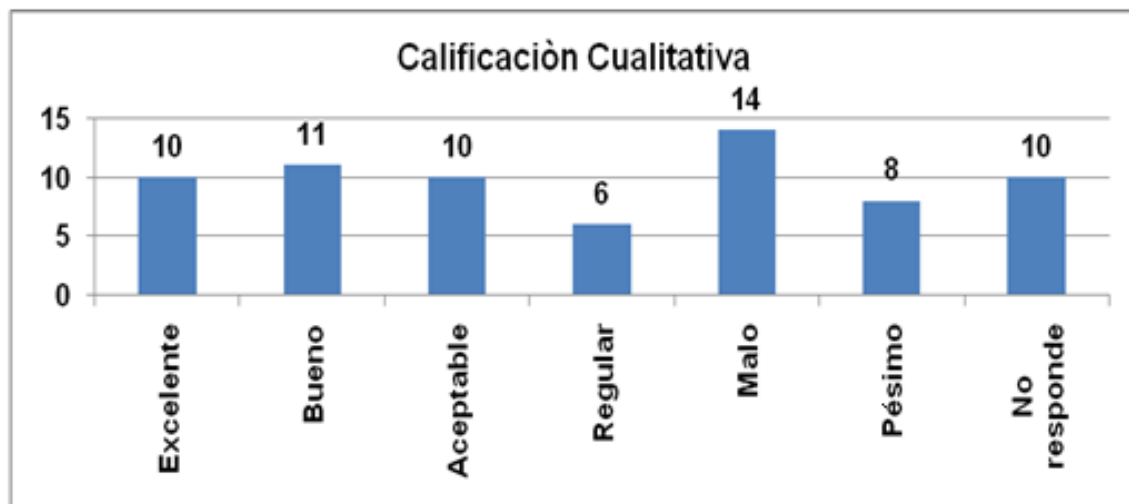
Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	10	14,5%	30,5%
8 - 9.49	Bueno	11	16%	
7 - 7.99	Aceptable	10	14,5%	14,5%
6 - 6.99	Regular	6	9%	40,5%
4 - 5.99	Malo	14	20%	
0 - 3.99	Pésimo	8	11,5%	
No responde	No responde	10	14,5%	14,5%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 42 análisis dimensión evaluación del desempeño se tiene una percepción excelente para el 14,5% y Bueno con el 16%. Estas frecuencias para este rango muestran una inconformidad entre los colaboradores en cuanto al proceso de evaluación por variados factores en los que hablaremos adelante. El rango aceptable alcanza una participación de 14,5%, que en criterios evaluativos se encuentra en la línea media donde pareciera que el concepto pasa en un rango bajo de la evaluación. Sin embargo, el panorama de la Institución se complica aún más cuando encontramos las frecuencias cualitativas para los rangos Regular (9%), malo (20%) y pésimo (11,5%).

En esta dimensión, los valores en rojo participan con 40,5%, es decir que casi la mitad de los colaboradores encuestados desapruaban el tipo, la forma, los criterios y en casos los sesgos utilizados para efectuar el proceso de esta dimensión. Una revisión y mejora es necesaria, fortalecería la institucionalidad, les daría un mayor grado de satisfacción en el desempeño de las funciones a los colaboradores y mejoraría el clima organizacional. Cabe resaltar que un 14,5% de los encuestados no responde la pregunta.

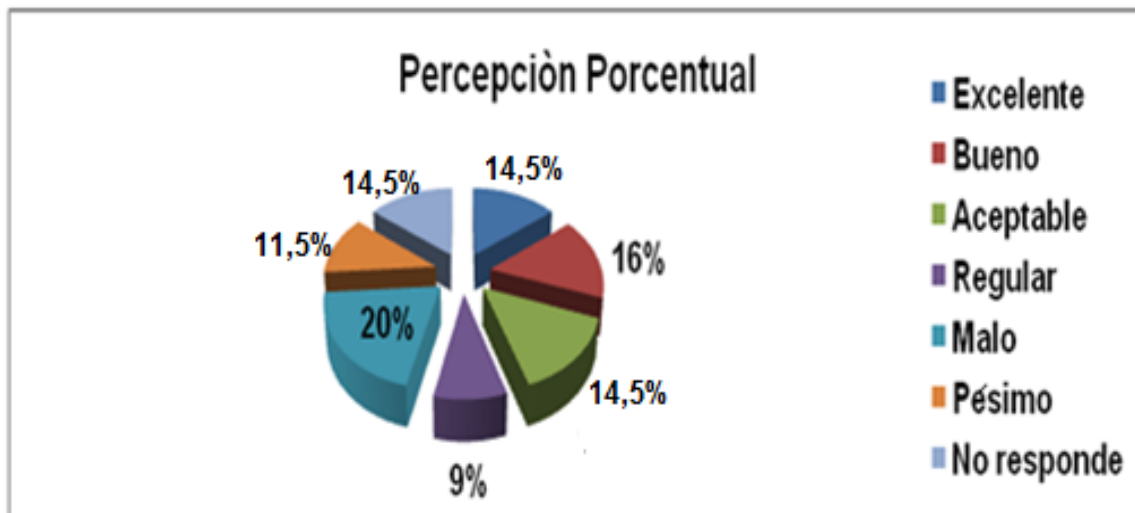
Gráfica 35. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 36. Análisis Porcentual Dimensión Evaluación del Desempeño

Fuente: Elaboración propia



En las gráficas anteriores, se identifica más claramente la participación en la muestra de análisis, aunque se observan criterios relativamente parejos, es decir calificaciones variadas; la percepción es que el proceso no es objetivo ni constructivo, lo anterior se puede deducir de la sumatoria porcentual correspondiente a los rangos malo, regular y pésimo.

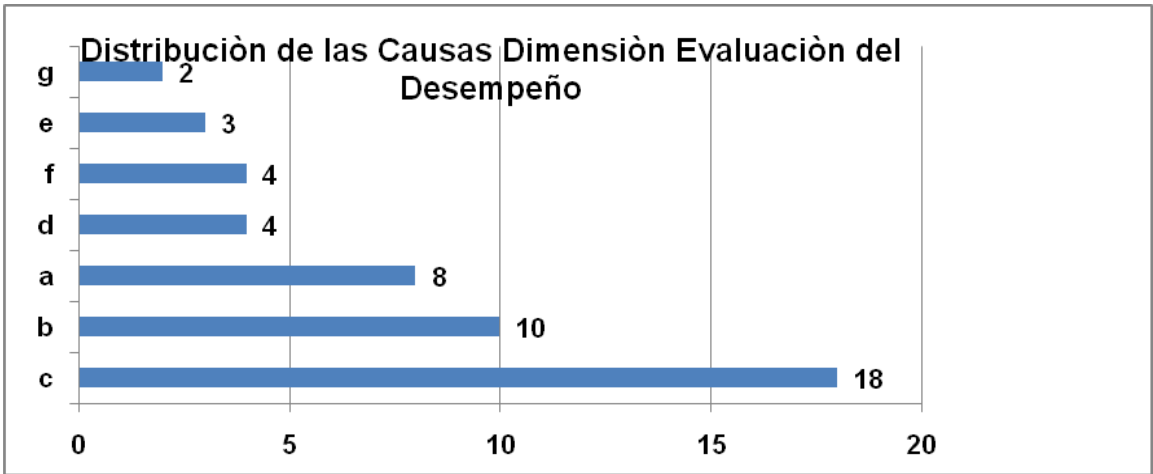
La evaluación de desempeño cumple un papel importante dentro de una Institución Pública, derivada de sus resultados facilita o dificulta, entre otros, los asensos dentro de la entidad, de ahí, que la expresión objetividad sea la más importante en esta dimensión de evaluación del desempeño, y componente básico dentro del clima organizacional.

Cuadro 43. Análisis Causas Dimensión Evaluación de Desempeño

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	8	16.32%
B	Falta objetividad en la evaluación.	10	20.40%
C	La evaluación se hace pero no existe retroalimentación.	18	36.73%
D	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	4	8.16%
E	La evaluación no es imparcial.	3	6.12%
F	Más que constructiva, la evaluación es represiva.	4	8.16%
G	Otras causas ¿Cuáles?	2	4.08%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 37. Análisis de las Causas Dimensión Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las barreras identificadas en la Dimensión, aparece con mayor calificación “La evaluación se hace pero no existe retroalimentación” con una

frecuencia de 18 para un porcentaje del 36.73%, se necesita saber los resultados obtenidos para de esta manera poder cambiar o superar las fallas y deficiencias en sus puestos de trabajo; seguida de “Falta objetividad en la evaluación” con una frecuencia 10 y un porcentaje 20.40%. Para mejorar estas percepciones es necesario implementar cambios propuestos en la dimensión Comunicación y Retroalimentación, ya que de ésta depende la aceptación y participación de los colaboradores en los procesos de evaluación y mejoramiento del desempeño del personal en la entidad.

Lo anterior sumado a la barrera A: “La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada” con frecuencia 8 y porcentaje 16.32% es un indicador que dentro de la Secretaria de Educación del Departamento Valle del Cauca, para esta dimensión, hay mucho por ordenar. La retroalimentación de la información de los resultados de la evaluación del desempeño toma un papel importante en procura de que los colaboradores se enteren de las debilidades y fortalezas para mejorar su desempeño dentro de la institución. Los altos porcentajes en especial para estas 3 causas, indican además el camino para recorrer en la búsqueda de un mejor clima organizacional. Al igual, dentro de las otras causas se manifestó que algunos de esos colaboradores no son objeto de la evaluación por el tipo de vinculación laboral con la institución, vale aclarar que esta se hace solo para los empleados de carrera administrativa.

Otras causas identificadas por los encuestados en esta dimensión, es que no son objeto de evaluación del desempeño.

El siguiente cuadro corresponde a las soluciones propuestas para esta dimensión:

Cuadro 44. Soluciones de la Dimensión Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FRECUENCIA
La evaluación debe ser más objetiva con relación a los destrezas de los funcionarios	8
Generar espacios para la retroalimentación de la evaluación de desempeño.	6
Las evaluaciones deben servir para mejorar nuestro trabajo y eso lo reflejamos en los resultados	2
Se deben definir y asignar por escrito y con base en la ley, en la estructura para que sea aterrizada y eficaz	2
Que los Jefes sean conscientes e interesados de la importancia de la evaluación como insumo para el cumplimiento de lo misional.	2
Los criterios de la evaluación deben ser de acuerdo a las funciones que se realizan	1

1/2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FRECUENCIA
Planear la evaluación desde el inicio del proceso.	1
Elaborar más cierta la evaluación, se responde solo como requisito	1
Se debe evaluar personalmente de acuerdo a sus actividades y no a las que el cargo establece	1
Tener cronograma- metas definidas para evaluación	1
Mayor conocimiento y organización	1
Que la evaluación no se base en lo político.	1
La evaluación debe ser mas cualitativa que cuantitativa	1
Trabajar en planes de acción para mejorar los puntos negativos de la evaluación y mantener las actitudes positivas	1
Efectuar la evaluación como proceso de mejoramiento continuo	1

Fuente: Elaboración propia

2/2

Los colaboradores opinaron sobre las soluciones a las dificultades planteadas sobre la dimensión evaluación del desempeño, entre las cuales se encuentran:

“La evaluación debe ser más objetiva con relación a los destrezas de los funcionarios” (8), seguida de la necesidad de retroalimentación del proceso (6). Lo anterior ratifica la debilidad que la entidad tiene en este sentido, pero también identifica lo que en concepto de los colaboradores debe ser el camino de recomposición del rumbo buscando un mejor clima organizacional en la institución en procura de que esta herramienta legal sea un insumo en el mejoramiento continuo.

Por otra parte, se propone que las evaluaciones del desempeño sean imparciales, estén adecuadas a la realidad de la entidad y se utilicen para identificar falencias y ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño o rendimiento en sus puestos de trabajo, retroalimentación o re – circulando la información obtenida con las evaluaciones y proponiendo, sugiriendo o capacitando al personal para que este pueda dar lo mejor de sí. No se deben utilizar las evaluaciones del desempeño como medidas de represión.

3.1.3.2.13 Dimensión Compensación. La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio

COMPENSACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,3	10 y 3	3,2

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,3 de la dimensión compensación se sitúa en el rango de Regular, con una moda 10 y 3 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar 3,2.

Supuesto: Si la percepción de los colaboradores es que su trabajo es bien remunerado y mantiene una mejora continua dentro de la organización, se construirá un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión compensación se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 45. Análisis Dimensión Compensación

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	16	23%	38%
8 - 9.49	Bueno	10	15%	
7 - 7.99	Aceptable	7	10%	10%
6 - 6.99	Regular	6	9%	45%
4 - 5.99	Malo	9	13%	
0 - 3.99	Pésimo	16	23%	
No responde	No responde	5	7%	7%
TOTALES		69	100%	100%

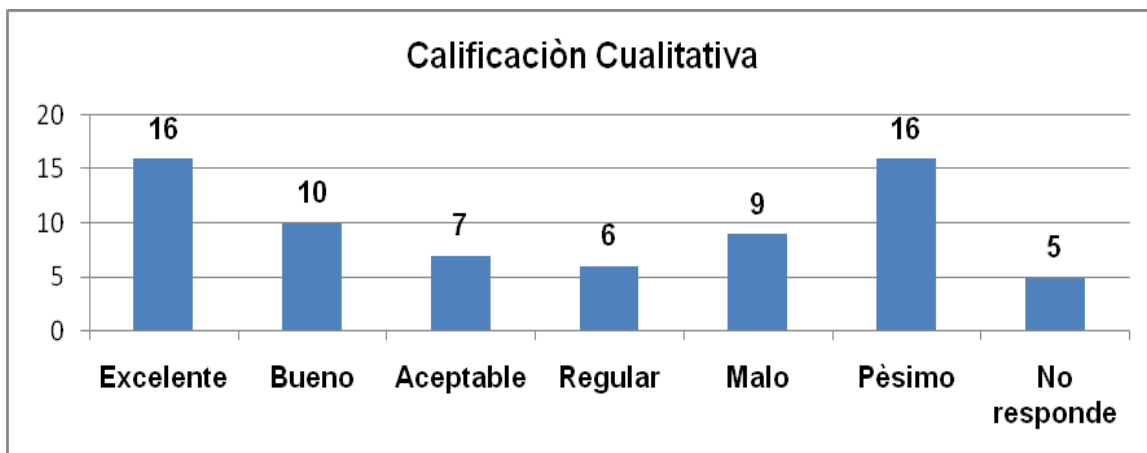
Fuente: Elaboración propia

En el cuadro correspondiente a la dimensión Compensación, se encuentra que solo el 23% califican como excelente y el 15% bueno. Indica que la percepción de los colaboradores es que su retribución por los servicios es baja. Lo anterior se ratifica cuando se evalúa el rango de aceptable que solo llega al 10%, y la situación empeora cuando aparecen los valores resultantes para regular con el 9%, Malo con el 13% y Pésimo con un 23% llegando estos a una sumatoria del 45%, se considera que la Compensación y/o Retribución, no es la adecuada en la entidad.

Se puede suponer si es el caso, que casi nunca y menos en el sector público, los colaboradores manifiestan estar satisfechos con su nivel de compensación, pero aquí aparece un elemento adicional que sustenta el caso particular y es que los colaboradores dicen estar por debajo del nivel de los rangos salariales frente a las Secretarías de Educación de otros Departamentos. Aquí se observa que los

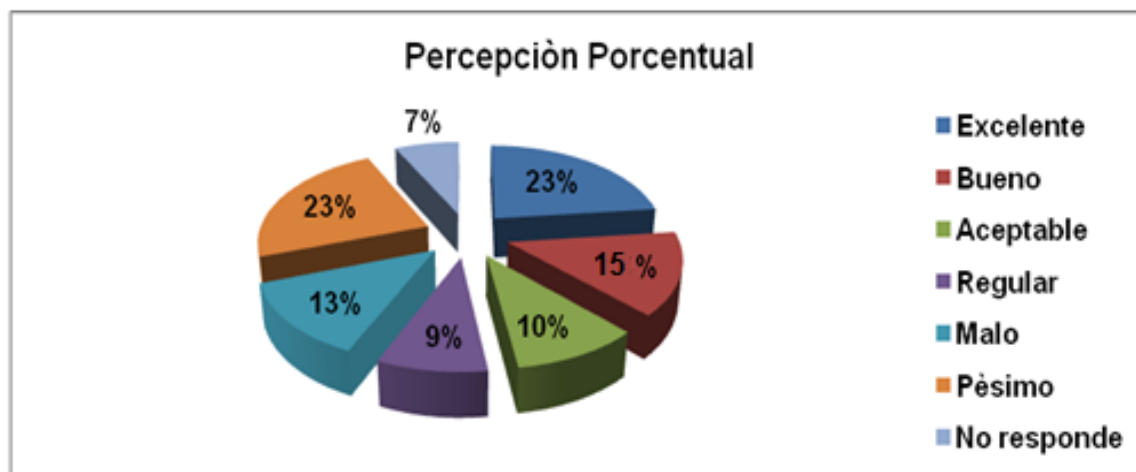
colaboradores consideran que la presente dimensión necesita cambios sustanciales, para que mejoren la compensación y/o retribución salarial que les ofrece a sus funcionarios.

Gráfica 38. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Compensación



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 39. Análisis Porcentual Dimensión Compensación



Fuente: Elaboración propia

El análisis de esta dimensión permite ver con mayor facilidad la frecuencia en la participación de cada una de las calificaciones y su importancia en la dimensión Compensación, y aunque existe división de criterios pues el resultado de Excelente y Pésimo es igual en la percepción (23%), en la sumatoria de los rangos el lado negativo se impone con un resultado en participación total del 45%.

De acuerdo a lo presentado en los datos anteriores, la percepción general de la presente dimensión es desfavorable, lo que da a entender que las compensaciones recibidas por la mayoría de los colaboradores no satisfacen las expectativas de los mismos, y éstas no están acorde a las funciones y tareas que ellos realizan dentro de la entidad.

Una particularidad en esta dimensión, es la heterogeneidad de criterios, es decir, no se ve un concepto común entre los colaboradores, tanto que como lo mencionamos en el párrafo anterior hay opiniones idénticas en la calificación excelente y pésima, al igual que para malo y bueno donde la diferencia es de solo el 2%.

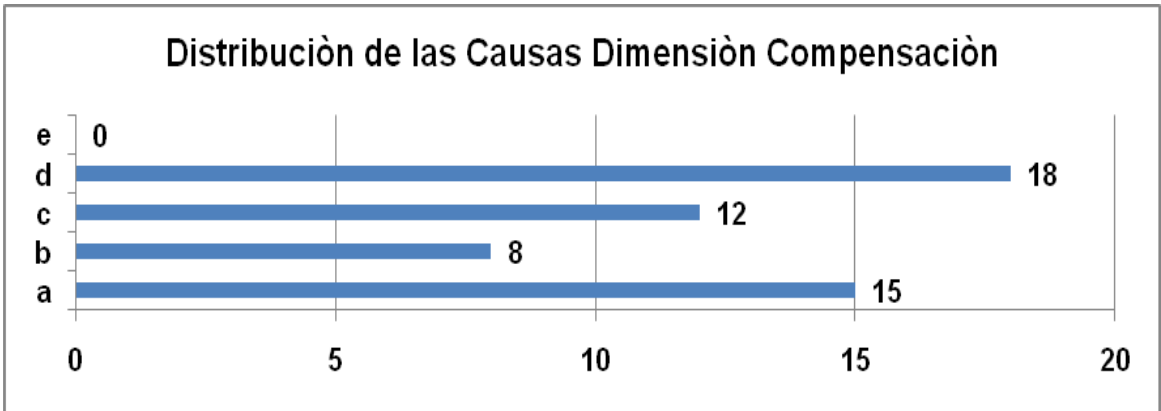
A continuación se muestran las causas que impiden que esta dimensión llegue a un nivel óptimo:

Cuadro 46. Análisis Causas Dimensión Compensación

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	15	28.30%
B	Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	8	15.09%
C	La Organización no ha dado a conocer el plan de compensación	12	2.64%
D	No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	18	33.96%
E	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 40. Análisis de las Causas Dimensión Compensación



Fuente: Elaboración propia

En las causas correspondientes a la dimensión compensación, al igual que en la calificación anterior, se dan distintas opiniones repartidas casi que de forma similar. Por ejemplo, la causa que “No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo” obtiene la mayor participación, con 33.96%. El desconocer este criterio es igualmente un síntoma de debilidad en las comunicaciones. La siguiente causa con mayor participación es para “La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo” con un porcentaje de 28.30%; esto lleva a deducir que existe inconformidad por la compensación y que además, entra otro aspecto como lo es la sobrecarga laboral que se evidencia en otra dimensión para la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca, en donde se ha identificado que las exigencias y responsabilidades del cargo exceden o no son equitativas con la compensación recibida para las funciones desempeñadas en el mismo; por ello se hace igualmente necesario revisar y replantear la dimensión estructura organizacional con el fin de que las cargas laborales y las responsabilidades se establezcan mediante un claro manual de funciones para cada uno de los colaboradores.

El siguiente cuadro corresponde a las soluciones propuestas para esta dimensión:

Cuadro 47. Soluciones de la Dimensión Compensación

COMPENSACIÓN	FRECUENCIA
Incentivar a los funcionarios con compensaciones acorde al cargo o estudios	8

1/2

COMPENSACIÓN	FRECUENCIA
Se debe hacer un estudio detallado de la carga de trabajo y así retribuir con el salario	5
Capacitación y Socialización	4
nivelar los salarios frente a otros Departamentos	4
Revisar perfiles laborales los cuales deben tenerse en cuenta al momento de realizar nombramientos de personal	2
Establecer estímulos y que no intervenga el rol político.	2
Valorar el trabajo y compromiso de los funcionarios responsables	1
Realizar un estudio donde se homologuen los cargos a nivel nacional	1
Realizar jornadas de divulgación referente al tema	1
Mejorar la organización y reducir la politiquería	1
Generar un conocimiento real de las funciones para mejor retribución	1
Mejorar la compensación frente al trabajo, desempeño y mercado laboral	1

Fuente: Elaboración propia

2/2

En la tabla de soluciones presentada por los colaboradores, se observa la mayor frecuencia la solución “Incentivar a los funcionarios con compensaciones acorde al cargo o estudios”. La anterior respuesta está directamente relacionada con los conceptos anteriores de insatisfacción frente a la compensación que por sus servicios reciben los colaboradores, esto quiere decir que necesitan demandar un mejor salario, un adecuado plan de incentivos y prestaciones, además, mayores beneficios como por ejemplo, subsidios y/o estímulos para estudio. Se propone revisar y mejorar las escalas salariales de los cargos intermedios y bajos de la organización, teniendo en cuenta los niveles de productividad y/o los resultados obtenidos y metas alcanzadas en cada cargo. Esta es la solución más representativa en cuanto a las alternativas propuestas por los colaboradores.

En segunda instancia y como ratificación y complemento de la anterior se califica con una frecuencia de 5 a la solución “Se debe hacer un estudio detallado de la carga de trabajo y así retribuir con el salario”; es decir, si una persona es promovida de puesto o removida de su cargo deberá asumir el actual junto con las funciones que le corresponden.

La revisión en este sentido de los resultados de la dimensión Compensación, ayudaría a fortalecer la institución con un notable mejoramiento en el clima organizacional.

3.1.3.2.14 Dimensión Relaciones Interpersonales. Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos .A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

RELACIONES INTERPERSONALES	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,3	8,0	2,9

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,3 de la dimensión relaciones interpersonales se sitúa en el rango de Regular, con una moda 8,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,9.

Supuesto: Si los colaboradores encuentran dentro de la entidad espacios de participación, expresión, reconocimiento, cordialidad y respeto facilitara unas mejores relaciones interpersonales y mejorara el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión relaciones interpersonales se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 48. Análisis Dimensión Relaciones Interpersonales

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	4	6%	34%
8 - 9.49	Bueno	19	28%	
7 - 7.99	Aceptable	8	12%	12%
6 - 6.99	Regular	10	14%	47%
4 - 5.99	Malo	14	20%	
0 - 3.99	Pésimo	9	13%	
No responde	No responde	5	7%	7%
TOTALES		69	100%	100%

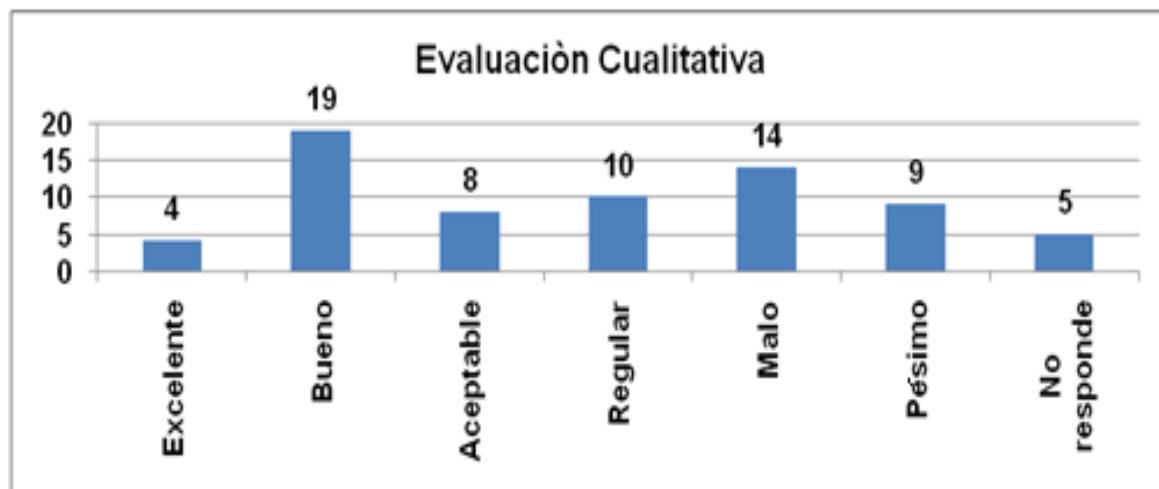
Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión Relaciones Interpersonales encontramos que los rangos excelente (6%) y bueno (28%) son realmente bajos. Esto señala que el ambiente laboral no es propicio. La situación se agrava cuando evaluamos los rangos de Regular (14%), Malo (20%) y Pésimo (13%) la sumatoria de estos tres rangos evidencia un total de 47%, Estas calificaciones están diciendo que casi la mitad de los colaboradores encuestados perciben que las relaciones interpersonales en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca presentan dificultades.

Las Relaciones Interpersonales, son una de las bases de la operación de cualquier entidad, la transferencia de conocimiento, las experiencias aportadas para el desarrollo normal de las funciones, la necesaria correlación entre las dependencias, la comunicación entre las líneas de dirección y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, se afecta con un resultado que como éste nos dice que en esta dimensión la entidad se encuentra en un bajo rango. Dimensión como ésta, es la respuesta al contacto laboral entre los colaboradores con este tipo de calificación, es una alarma para que las medidas correctivas no se hagan esperar, ya que la manera como se gestionen estas relaciones, dependerá la cooperación y el trabajo en equipo de los colaboradores; el éxito de las organizaciones se ve influenciado por la forma en que sus miembros interactúan; si existen buenas relaciones entre los miembros de la entidad, las tareas y obligaciones de cada puesto de trabajo pueden ser compartidas y desarrolladas en equipo, generando sinergia en pro del mejoramiento.

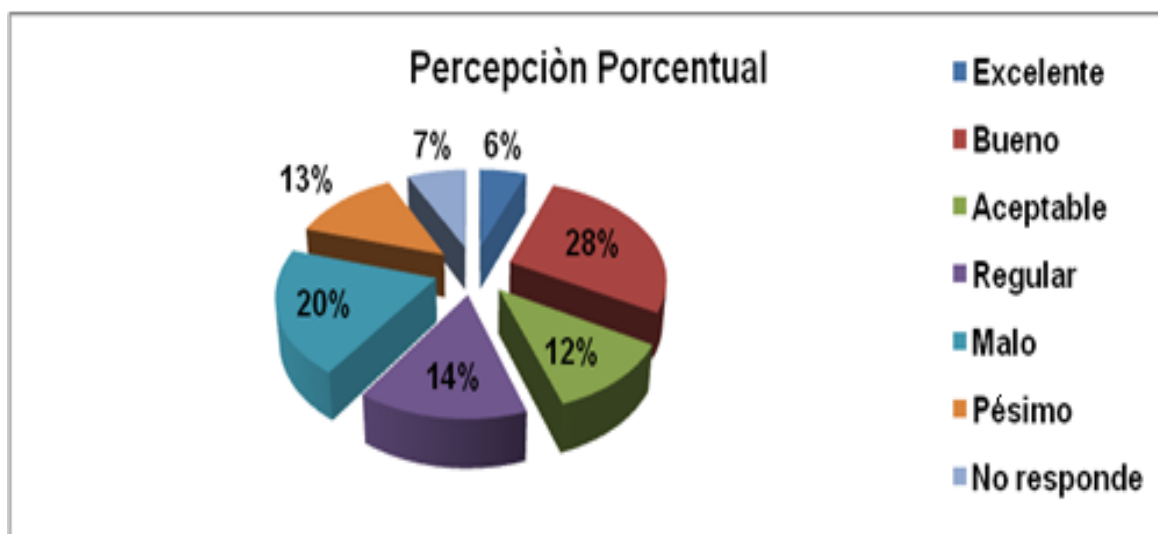
Seguidamente se presentan las gráficas que reflejan más claramente los resultados de la encuesta para esta dimensión:

Gráfica 41. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 42. Análisis Porcentual Dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar con mayor claridad la participación y frecuencia de cada uno de los rangos y su incidencia en el resultado global. Si bien la mayor participación en el rango Bueno (19) con porcentaje 28%, su percepción se diluye cuando la sumatoria de regular, malo y pésimo llega a porcentaje de 47%; esto quiere decir que las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la entidad no aportan un buen clima organizacional; aquí la entidad debe trabajar dentro de la dimensión en proveer de fortaleza al momento de enfrentar tiempos de crisis. Los colaboradores deben de mantenerse unidos y esto facilita la obtención de soluciones a las situaciones presentes con base en el compromiso individual. Pero a pesar de esto, es necesario mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre esta dimensión.

A continuación se muestra el cuadro correspondiente a las causas identificadas para esta dimensión:

Cuadro 49. Análisis de Causas Dimensión Relaciones Interpersonales

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	6	9.37%
B	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	6	9.37%

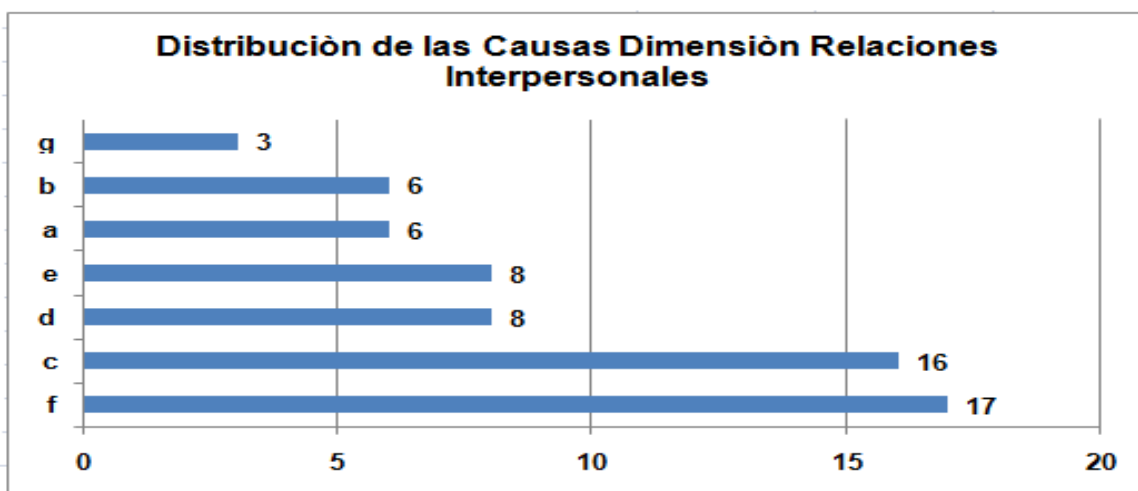
1/2

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
C	Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	16	25%
D	Falta cordialidad en el trato	8	12.5%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	8	12.5%
F	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	17	26.56%
G	Otras causas ¿Cuáles?	3	4.68%

Fuente: Elaboración propia

2/2

Gráfica 43. Análisis de las Causas Dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las causas, los encuestados casi que concuerdan sobre dos de ellas, “La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones”, (17) y un porcentaje de 26.56% y “Falta solidaridad y apoyo entre las personas.”, (16) con porcentaje de 25%, ratifican las enormes dificultades que la entidad presenta en cuanto a lo vital que son las relaciones interpersonales para el normal desempeño de las funciones diarias y como los colaboradores perciben el clima organizacional que actualmente se siente y se experimenta en la entidad. Esto no permite que exista respeto y consideración por las ideas, formas de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

Con valores no menos importantes 8 para los Ítems D y E para cada una se calificó la falta de cordialidad y lo más delicado que existen conflictos sin solucionar que al parecer, permanecen en espera de cualquier circunstancia para revivir. Esto afecta la cooperación y el trabajo en equipo necesario al interior de la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos.

En resumen, esta dimensión que en la práctica se percibe todos los días, requiere una atención inmediata, un ambiente bajo esas condiciones no es ni medianamente aceptable para una entidad que por su función necesita de de clima armonioso para su éxito.

A continuación se presentan otras causas identificadas en esta dimensión:

- ♦ La transitoriedad y nombramiento por criterio político.
- ♦ No son muy buenos los compañeros.
- ♦ No hay colaboración alguna por parte de los compañeros de carrera administrativa.

Seguidamente se muestra el cuadro en donde se agrupan las alternativas propuestas por los colaboradores acerca de esta dimensión:

Cuadro 50. Soluciones de la Dimensión Relaciones Interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES	FRECUENCIA
Mejora continua de las relaciones interpersonales	5
Concientizar a todos los compañeros de la importancia de tener respeto hacia los demás	4
Celebrar reuniones de integración.	3
Capacitación sobre un plan o programa para la solución de conflictos	3
Tolerancia para aceptar las diferencias	3
Fomentar y mejorar la solidaridad	2
Socializar a los funcionarios	2
Los funcionarios deben ser mas colaboradores y comprensivos	2

1/2

RELACIONES INTERPERSONALES	FRECUENCIA
Mantener un buen ambiente en el trabajo	2
Conservar la tranquilidad en el área	1
Inducción para los empleados nuevos	1
Sensibilizar mas a los funcionarios sobre el trabajo en equipo	1
Personas en los cargos directivos con cualidades humanas y que tengan la capacidad de colaboración	1
Apoyarnos con las demás dependencias en lo referente a lo laboral	1
El clima laboral debe potenciarse para acceder a los compañeros	1
Disminuir la cantidad de cambios que impiden crear un ambiente laboral adecuado	1
Fomentar más estabilidad en la planta de personal	1
Plan de convivencia entre colaboradores	1

Fuente: Elaboración propia

2/2

Los colaboradores han identificado posibles soluciones para que las relaciones interpersonales mejoren en la Entidad, se encontraron variados criterios, pero casi todos concuerdan en que se debe realizar mejora continua en las relaciones interpersonales de tal manera que se active la capacitación, la concientización y socialización entre los colaboradores, a través de integraciones dirigidas por la entidad, exigiendo mayor compromiso por parte de los funcionarios para que exista más apoyo mutuo entre las diferentes dependencias; esto mejoraría esta dimensión, pero es importante que se desarrolle la participación activa de la dirección para facilitar y promover los espacios conducentes al logro de este objetivo.

3.1.3.2.15 Dimensión Toma de Decisiones. La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

TOMA DE DECISIONES	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,1	3 y 4	2,9

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,1 de la dimensión toma de decisiones se sitúa en el rango de Regular, con una moda 3 y 4 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,9.

Supuesto: Si la organización promueve activa participación de los colaboradores en todas las dependencias y se tiene en cuenta su opinión para tomar decisiones esto creara un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión toma de decisiones se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 51. Análisis Dimensión Toma de Decisiones

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	12	17%	33%
8 - 9.49	Bueno	11	16%	
7 - 7.99	Aceptable	5	7%	7%
6 - 6.99	Regular	8	12%	50%
4 - 5.99	Malo	13	19%	
0 - 3.99	Pésimo	13	19%	
No responde	No responde	7	10%	10%
TOTALES		69	100%	100%

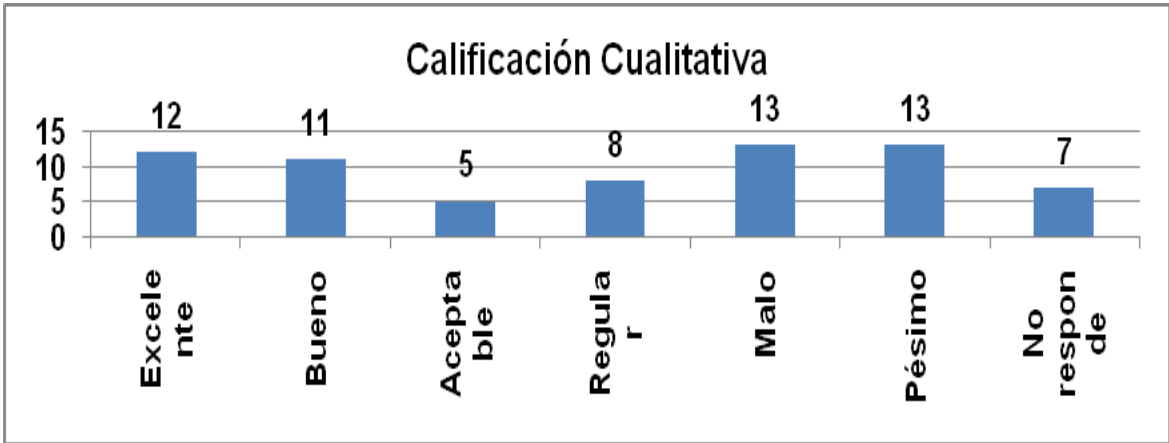
Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión se encontró una deficiencia grande que se correlaciona con otras debilidades con porcentajes de calificación bajos. Solamente lo califican como excelente (17%) y bueno (16%) el nivel de toma de decisiones, es decir la baja posibilidad de consensos contruidos con participación de todos para tomar decisiones se ven reflejadas en las calificaciones del contundente 50%, (12%) regular, (19%) malo y un grave 19% pésimo.

La participación en la toma de decisiones de los colaboradores dentro de cualquier entidad, son de una gran importancia, por la experiencia que tienen, el conocimiento de las rutinas diarias, tendrán la posibilidad de hacer grandes aportes; la Entidad debe dirigir esfuerzos en buscar un mejoramiento de esta dimensión, siendo una de las bases fundamentales del buen desempeño y éxito

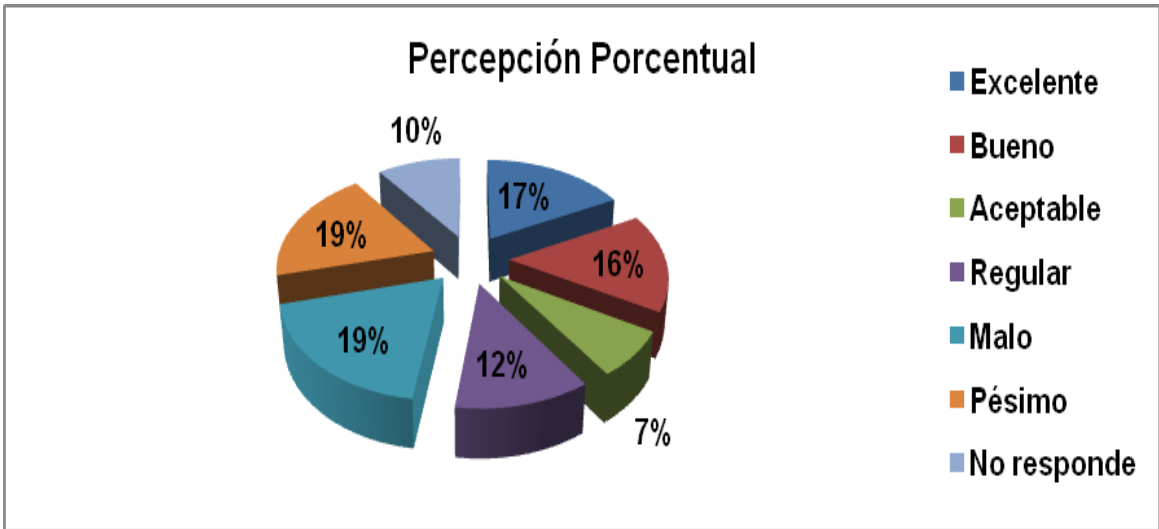
de la misión social de la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca. Las siguientes gráficas ilustran de manera más comprensible los datos obtenidos para esta dimensión:

Gráfica 44. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 45. Análisis Porcentual Dimensión Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia

Los valores entregados en las figuras anteriores muestran más claramente la participación de las percepciones de los colaboradores encuestados y su peso dentro de los resultados de la encuesta. La sumatoria de las calificaciones negativas (regular 12%, malo 19% y pésimo 19%) con un porcentaje del 50%, significando las deficiencias que en materia de toma de decisiones se presenta en

la entidad. Se puede entender como la falta de planeación expresada por los colaboradores en el estudio de la dimensión.

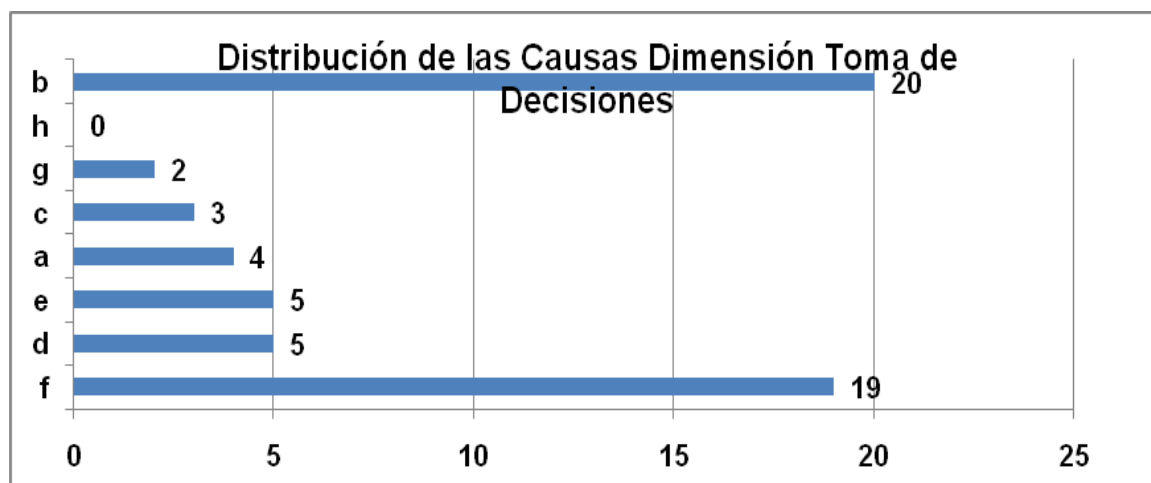
A continuación se muestran el cuadro correspondiente a las causas identificadas para esta dimensión:

Cuadro 52. Análisis Causas Dimensión Toma de Decisiones

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos	4	6.89%
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta.	20	34.48%
C	Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	3	5.17%
D	Hay personas que influncian a la gerencia en busca de sus propios intereses.	5	8.62%
E	Se toman decisiones en consenso, pero son cambiadas por el gerente.	5	8.62%
F	Mi cargo no me permite participar en las decisiones	19	32.75%
G	Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a los que está sucediendo.	2	3.44%
H	Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 46. Análisis de las Causas Dimensión Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia

En las causas más frecuentes en la dimensión toma de decisiones, se encontró que 20 de los encuestados (34.48%) respondieron que “Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta”, esto indica que la participación y aportes de los colaboradores no son tenidos en cuenta en decisiones que en algún grado o forma afecten la entidad, si su aporte fuera valorado ayudaría a una mayor posibilidad de acierto en estas decisiones.

En similar percepción se encuentra la causa “Mi cargo no me permite participar en las decisiones” con 19 respuestas y una participación del 32.75%. aquí por independientemente del nivel del cargo no se debe desconocer los conocimientos que estos puedan aportar al funcionamiento de las dependencias en donde ellos se desempeñan; su conocimiento y aporte podría ser útil al momento de ofrecer y crear estrategias para el mejoramiento continuo, ya que estos conocen especificaciones técnicas que eventualmente no manejan los cargos directivos y administrativos; se trata de trabajar en equipo apoyándose y brindándose información de acuerdo a lo que cada colaborador o dependencia pueda aportar para el beneficio común.

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para esta dimensión:

Cuadro 53. Soluciones de la Dimensión Toma de Decisiones

TOMA DE DECISIONES	FRECUENCIA
Debe haber participación y concertación en la planificación de la toma de decisiones	7
Tener en cuenta al grupo de apoyo de cada dependencia al tomar decisiones	5
Socializar las decisiones antes y después de tomarlas	3
Debe cambiar el esquema de autoridad con el que se cuenta hoy ya que es impositivo	2
Que las decisiones sean tomadas en consenso	2
Tener en cuenta lo misional y la opinión de los colaboradores responsables del tema.	2
La alta dirección no debe manipular la toma de decisiones, estos se deben ceñir al manual de funciones	1

Fuente: Elaboración propia

La percepción que más aportan los colaboradores encuestados para la solución de la dificultad de la dimensión toma de decisiones es “Debe haber participación y concertación en la planificación de la toma de decisiones” (7) como una respuesta a la necesidad que ellos tienen y fundamentado en el conocimiento de la función en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca, y además se complementa su percepción de “tener en cuenta al grupo de apoyo de cada dependencia al tomar decisiones” lo que ratifica no solo la necesidad sino el interés de los colaboradores de hacer parte activa en aquellas decisiones que afecten la entidad.

La socialización de esas propuestas de solución en las decisiones, adquieren un papel protagónico en el perfeccionamiento del proceso, el cual, una vez revisado e implementado aportaría en el mejoramiento del clima organizacional de la secretaria de educación del departamento del Valle del Cauca.

3.1.3.2.16 Dimensión Participación. La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

PARTICIPACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,1	5,0	2,3

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,1 de la dimensión participación se sitúa en el rango de Regular, con una moda 5,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,3.

Supuesto: Si la Organización facilita que las opiniones de los colaboradores sean tenidas en cuenta y exista una participación activa será mejor el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión participación se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 54. Análisis Dimensión Participación

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	7	10%	27,5%
8 - 9.49	Bueno	12	17,5%	
7 - 7.99	Aceptable	9	13%	13%
6 - 6.99	Regular	4	6%	43,5%
4 - 5.99	Malo	14	20%	
0 - 3.99	Pésimo	12	17,5%	
No responde	No responde	11	16%	16%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

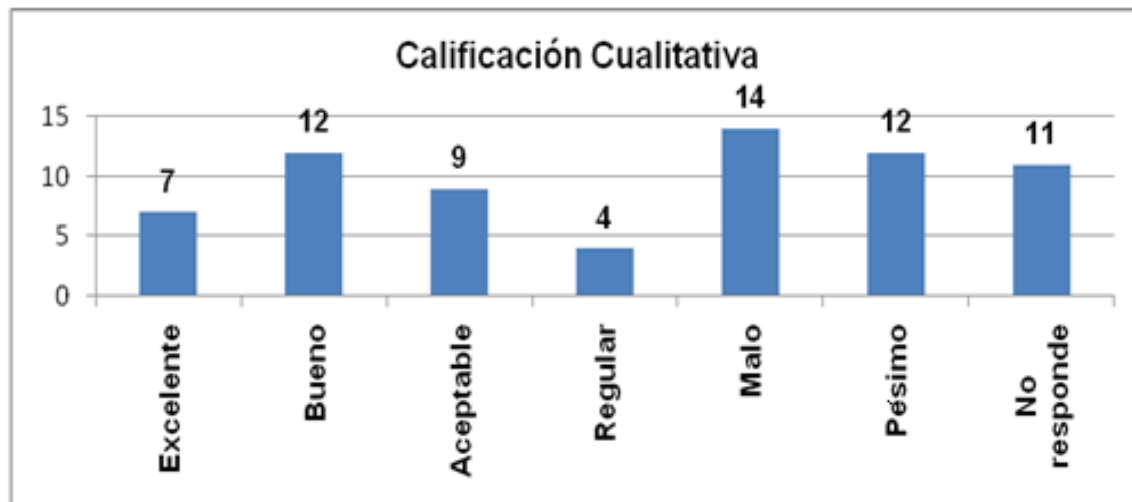
En esta dimensión se encuentra una insatisfacción marcada y que se correlaciona con otras debilidades con porcentajes de calificación bajos. Solamente un 27,5% califican como excelente (10%) y bueno (17,5%) el nivel de participación, es decir la posibilidad de expresarse y ser tenidos en cuenta con sus opiniones y conceptos frente a las necesidades de la entidad a un contundente 43,5%, (6%) regular, (20%) malo y un preocupante 17,5% pésimo; además deja por evidenciado un porcentaje del 13% para el rango aceptable.

La participación con las opiniones, criterios y conocimiento de los colaboradores dentro de cualquier entidad, son de una importancia mayúscula, solo el mismo hecho de ser quienes tienen el día a día al frente de la operación la claridad sobre las posibilidades de mejoramiento de los procesos, las oportunidades de entender claramente el desarrollo de la misión y visión, hace que la Entidad enfoque

esfuerzos en buscar un mejoramiento de esta dimensión, siendo una de las bases fundamentales del buen desempeño y éxito misional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

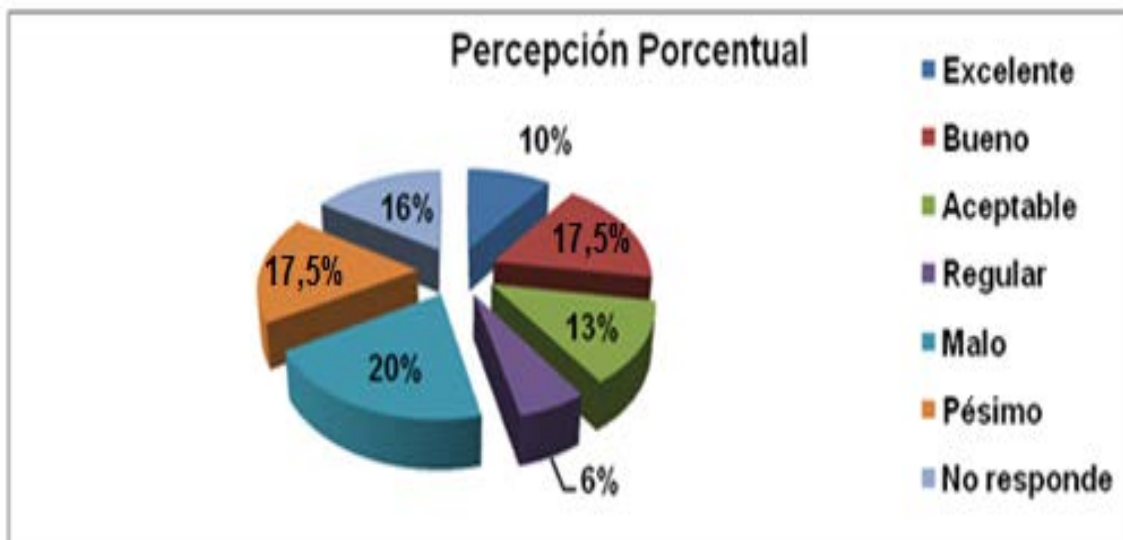
Seguidamente se presenta las figuras que reflejan más claramente los resultados de la encuesta para esta dimensión:

Gráfica 47. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Participación



Fuente: Elaboración propia

Figura 48. Análisis Porcentual Dimensión Participación



Fuente: Elaboración propia

La entidad tiene un gran reto en la construcción de un plan de mejoramiento e iniciar con los temas de participación, donde los bajos porcentajes de satisfacción muestran una fisura en la estructura organizacional, que se traduce en bajos resultados en su misión social. De esta forma los colaboradores tendrían la posibilidad de contribuir con sus conocimientos y experiencias en el mejoramiento institucional. La calificación de solo un 10% como excelente, nos muestra claramente la difícil situación que en relación con este componente del clima laboral se vive en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

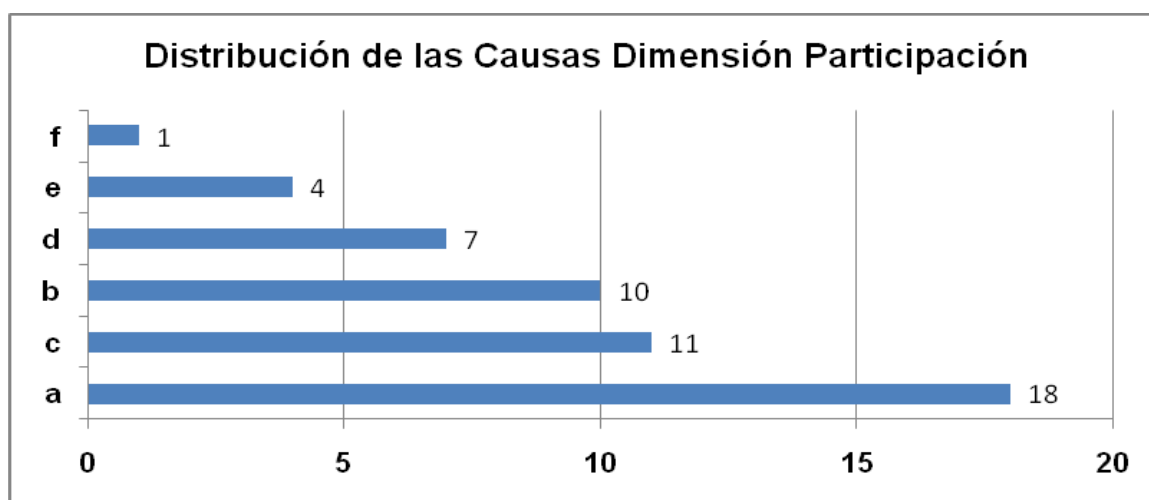
A continuación se presentan las causas que han identificado algunos colaboradores, las cuales permiten reconocer los orígenes de las falencias existentes en la dimensión por parte de los funcionarios en la entidad:

Cuadro 55. Análisis Causas Dimensión Participación

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Solo se me informa cuando las decisiones que tiene que ver con mi trabajo ya están tomadas	18	35.29%
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	11	21.56%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	10	19.60%
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	7	13.72%
E	Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones	4	7.84%
F	Otras causas ¿Cuáles?	1	1.96%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 49. Análisis de las Causas Dimensión Participación



Fuente: Elaboración propia

Acorde con las causas manifestadas por los colaboradores en la dimensión, se observa mayoritariamente que en las decisiones muy pocos colaboradores son tenidos en cuenta, estas son tomadas en los altos niveles y su participación es baja; al igual si fuese el caso y tengan eventualmente acceso a opinar, sus decisiones no son tomadas suficientemente en cuenta. Lo anterior genera dos situaciones inmediatas, la primera es que la institución se priva de contar con opiniones de experiencia y conocimiento del desarrollo diario para ser aplicadas en las decisiones, y la segunda es que el colaborador se ve desplazado en cuanto a su participación mediante el conocimiento y produce un nivel de decepción y baja de autoestima frente al desarrollo de sus funciones diarias dentro de la Entidad. Hay que resaltar que los directivos debido al orden político son en la mayoría de muy baja experiencia específica en el área, si a esto se le suman los cambios constantes propios de la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca, se encuentra que esta sería una dimensión óptima para ser tomada en cuenta pues la experiencia de los colaboradores facilitaría enormemente la función del cuerpo directivo.

Por otra parte se identificó otra causa que según la percepción de algunos colaboradores afecta el clima organizacional de la entidad en cuanto a lo concerniente a la participación:

- La participación de los colaboradores no parte desde el inicio del proceso.

Las soluciones propuestas para esta dimensión se observan en el Cuadro 56

Cuadro 56. Soluciones de la Dimensión Participación

PARTICIPACIÓN	FRECUENCIA
Tener en cuenta la participación del personal que labora en cada Dependencia.	14
Mejorar la participación de tal manera que no sea jerárquicamente	4
Falta más comunicación dentro del grupo de trabajo	2
Que los colaboradores den cumplimiento a los procesos	1
Se deben atender los lineamientos en su momento	1
Mas participación en los procesos	1
No se puede tomar decisiones en forma autónoma	1
Tener en cuenta las quejas y sugerencias que se presentan en la Secretaria de Educación Departamento Valle del Cauca	1
Capacitar al nivel directivo.	1
Fomentar el respeto por el subalterno.	1
No limitar la Participación	1

Fuente: Elaboración propia

Se encontró un concepto casi mayoritario y por demás contundente como es “Tener en cuenta la participación del personal que labora en cada Dependencia”, esto refleja la solución del problema y evidentemente ayudaría con la falta de experiencia de los directivos por su posición temporal en los cargos, es un concepto común pero una solución fácil de aplicar que daría como resultado una mejora efectiva en el clima organizacional de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca. Desaprovechar y desconocer la experiencia de los colaboradores en cada uno de los cargos es un error grande, valerse del aporte de éstos en el desarrollo diario de las funciones y nutrirse de sus conocimientos permitiendo su activa participación en las decisiones sería un acierto.

3.1.3.2.17 Dimensión Solución de Conflictos. La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos surgidos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.

A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	6,0	5,0	3,1

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,0 de la dimensión solución de conflictos se sitúa en el rango de Regular, con una moda 5,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 3,1.

Supuesto: Si los actores de los conflictos confrontan y solucionan sus diferencias buscando que sean satisfactorias para todos los involucrados mejorará el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión solución de conflictos se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 57. Análisis Dimensión Solución de Conflictos

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 – 10	Excelente	10	14,5%	32%
8 - 9.49	Bueno	12	17,5%	
7 - 7.99	Aceptable	3	4%	4%
6 - 6.99	Regular	7	10,5%	57%
4 - 5.99	Malo	22	32%	
0 - 3.99	Pésimo	10	14,5%	
No responde	No responde	5	7%	7%
TOTALES		69	100%	100%

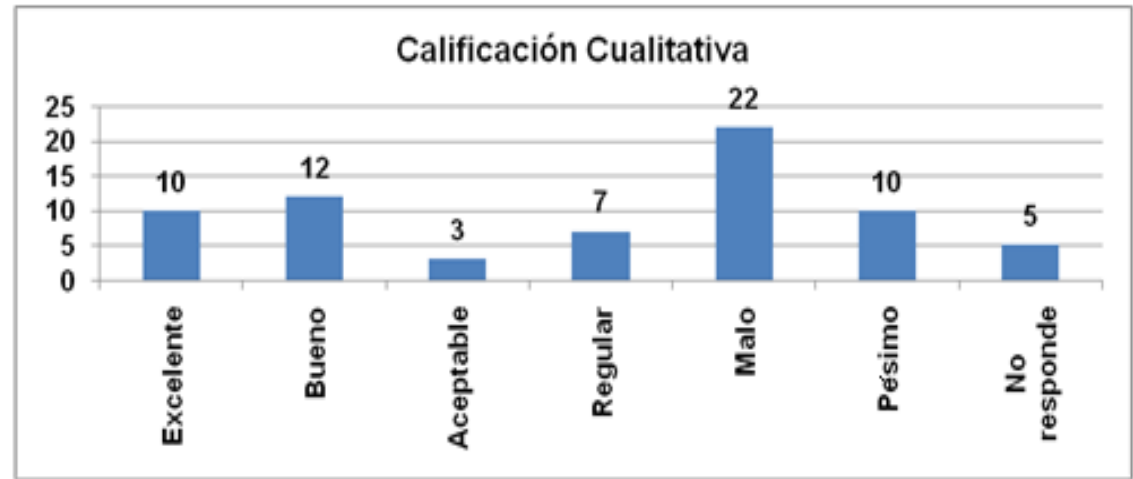
Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión Solución de Conflictos, solo el 32 % de los encuestados consideran que los conflictos dentro de la entidad tienen una correcta solución y la sitúan dentro de los rangos de excelente (14,5%) y buena (17,5%). Una calificación muy baja y que debería preocupar aun más a sus directivos si se tiene en cuenta que la calificación mala (32%) sobresale con amplitud y si se suman Regular (10,5%) y pésimo (14,5%) pues el panorama es realmente desalentador con una sumatoria del 57%, casi dos de tres colaboradores no están satisfechos con los mecanismos de solución de conflictos y esta dimensión deberá ser revisada a fondo porque se trata ni más ni menos que de la forma como los colaboradores solucionan sus diferencias, que, observando los resultados en el resto de dimensiones se encuentra que esas diferencias y dificultades son

variadas. Otro elemento para tener en cuenta con mayor cuidado dentro de un futuro plan de mejoramiento de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

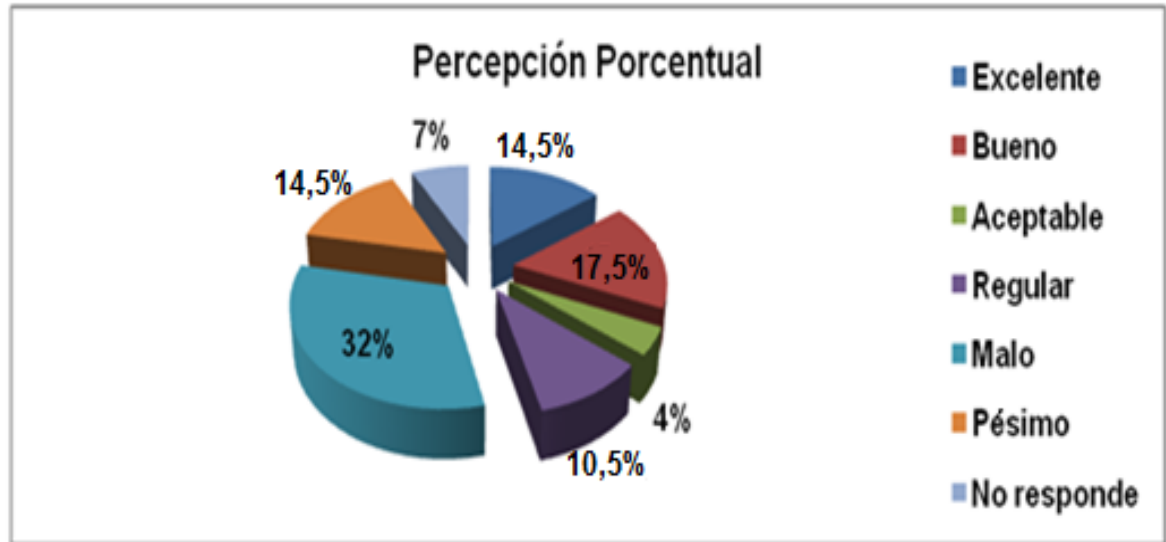
Se puede ilustrar más ampliamente los resultados en las siguientes gráficas:

Gráfica 50. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Solución de Conflictos



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 51. Análisis Porcentual Dimensión Solución de Conflictos



Fuente: Elaboración propia

Las Relaciones entre los colaboradores dentro y fuera de la entidad son de gran importancia, de ahí se hace urgente buscar los caminos de mejorar porque como se visualiza claramente en las gráficas anteriores, su nivel de insatisfacción es muy alto y su incidencia en el desarrollo normal de las actividades laborales es inmenso.

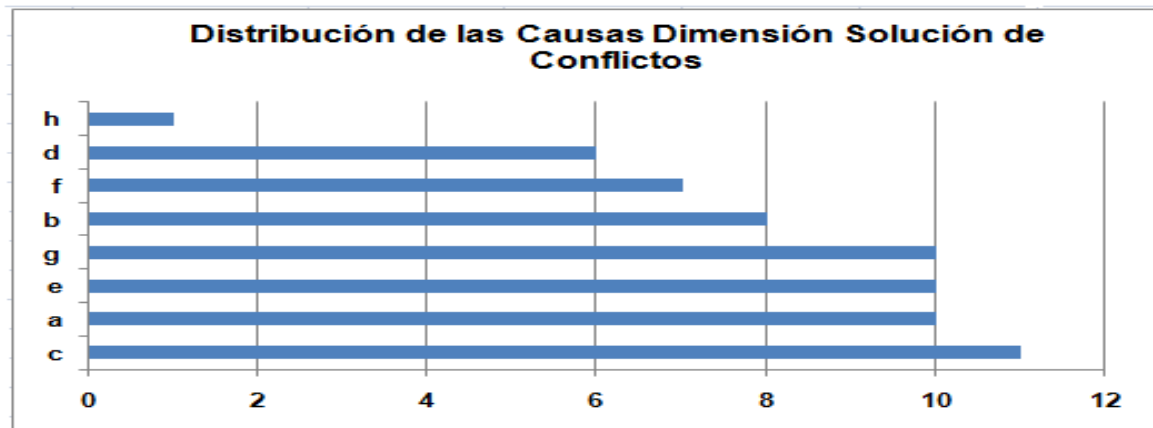
Las causas aportadas en la encuesta por los colaboradores de reflejan en el siguiente cuadro:

Cuadro 58. Análisis Causas Dimensión Solución de Conflictos

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	10	15.87%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	8	12.69%
C	Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual.	11	17.46%
D	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	6	9.52%
E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan.	10	15.87%
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	7	11.11%
G	Los jefes quieren quedar bien con todos y no enfrenta los conflictos	10	15.87%
H	Otras causas ¿Cuáles?	1	1.58%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 52. Análisis de las Causas Dimensión Solución de Conflictos



Fuente: Elaboración propia

Se encuentran varios criterios que están acentuados dentro de la dimensión solución de conflictos, el primero es que no hay una identificación plena de que los intereses institucionales están delante de cada una de las personas que la conforman; por otra, parte con una alta calificación el hecho de que mejor dejan que el tiempo se encargue de sanar y olvidar antes que enfrentar y corregir; y si a eso sumamos la baja participación de los directivos porque prefieren no intervenir por falta de interés o porque prefieren que los colaboradores sean los mismos que arreglen sus diferencias evitando aparecer como preferentes en algunos casos, pues entonces encontramos un ambiente muy propicio para que estos conflictos prosperen y un espacio muy poco cómodo para el desarrollo normal de las actividades en los colaboradores. Permitir que los conflictos se arreglen “solos” no es la mejor decisión, enfrentarlos y subsanarlos con la participación de los involucrados y los directivos es el camino propio de la solución.

- Otra Causa de la Dimensión Solución de Conflictos:

Hay personas que les gusta estar en conflicto

Se tiene a continuación el cuadro con la propuesta de solución de conflictos según la percepción de los colaboradores encuestados:

Cuadro 59. Soluciones de la Dimensión Solución de Conflictos

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	FRECUENCIA
Sensibilización y capacitación	7
Falta de compromiso de los jefes y colaboradores.	5
Por lo general los conflictos que se presentan pasan desapercibidos.	4
Cuando se quiere aclarar las controversias, estas se deben dar espontáneamente	2
Las diferencias y situaciones desagradables deben ser resueltas, a tiempo con actitud positiva y comprensiblemente, estas se solucionan con el principio de imparcialidad y reconociéndolos errores para no reincidir.	2
No existe intermediación	1
Los grupos deben atender a las partes en conflicto.	1

Fuente: Elaboración propia

Definitivamente para afrontar la solución de conflictos cualquiera que sea su condición, es necesario tener al menos uno de los elementos básicos que son: la experiencia y/o la capacitación. Para el caso en particular y la resultante en relación con el criterio de mayor calificación, es la necesidad de capacitación en la solución de conflictos, seguido de la baja participación de los jefes en el tema. Esta dimensión es importante porque tiene relación directa con el ambiente laboral derivado de las relaciones interpersonales, por tanto, factor determinante en la armonía que debe imperar en el desarrollo habitual de las labores. Los resultados de la dimensión Solución de Conflictos, son otro elemento importante para que la administración de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca tenga en cuenta, como un factor de atención especial que ayude a generar un ambiente de clima organizacional gratificante.

3.1.3.2.18 Dimensión Cooperación. La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y dependencias para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.

COOPERACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	5,8	8,0	2,8

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 5,8 de la dimensión cooperación se sitúa en el rango de malo, con una moda 8,0 como la respuesta más común y una desviación estándar de 2,8.

Supuesto: Si dentro de la entidad se presenta la colaboración entre personas y dependencias, se reciban los insumos oportuna y correctamente elaborados de acuerdo con los requerimientos y necesidades, facilitará las mejores relaciones, beneficios y desarrollo de la organización generando un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión cooperación se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 60. Análisis Dimensión Cooperación

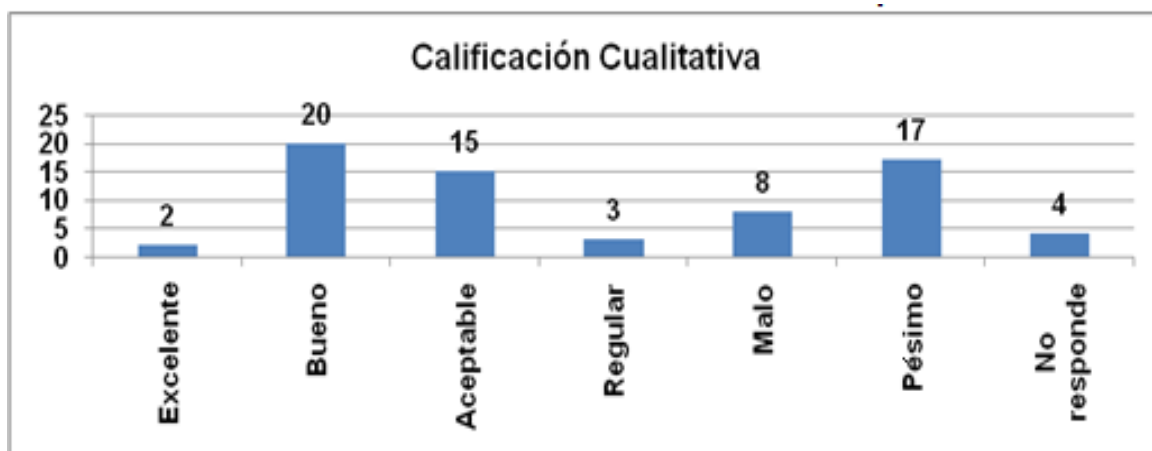
Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	2	3%	32%
8 - 9.49	Bueno	20	29%	
7 - 7.99	Aceptable	15	22%	22%
6 - 6.99	Regular	3	4%	40%
4 - 5.99	Malo	8	12%	
0 - 3.99	Pésimo	17	24%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Para esta dimensión tan solo el 32% de los encuestados (agrupación de los rangos Excelente y Bueno), consideran que la cooperación se da de manera adecuada en la entidad. Lo cual es preocupante puesto que el 40% de los encuestados (agrupación de los rangos Regular, Malo y Pésimo) consideran, de acuerdo a sus percepciones, que no existe cooperación alguna entre sus funcionarios de la entidad; es decir, es como si la entidad funcionara con personas o dependencias totalmente independientes cuyos resultados no afectarían el mejoramiento continuo, todos estos aspectos no permiten alcanzar un Clima organizacional Plenamente Gratificante.

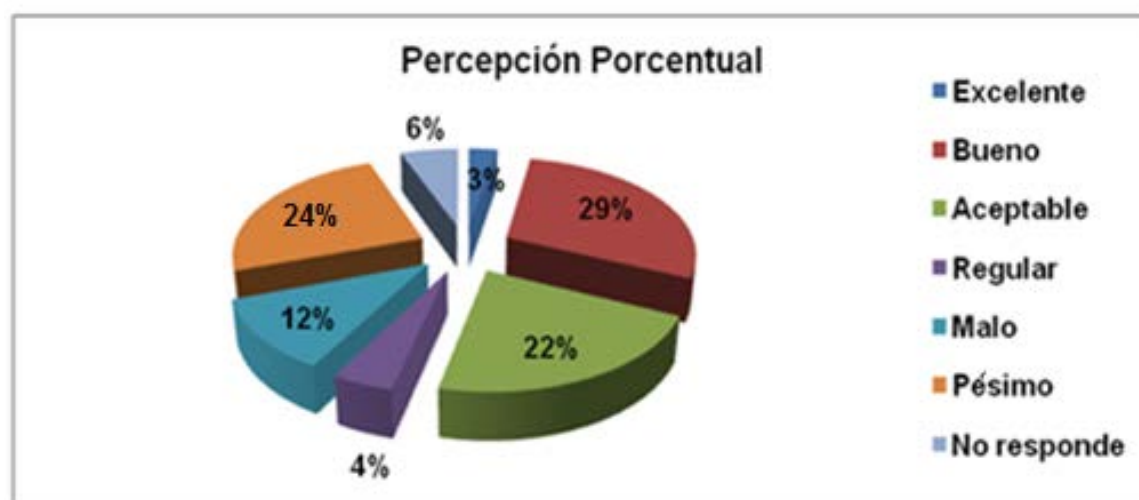
Para entender mejor esta dimensión se presenta a continuación el siguiente análisis:

Gráfica 53. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Cooperación



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 54. Análisis Porcentual Dimensión Cooperación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las gráficas anteriores, si el 3% de los colaboradores encuestados opinan que la cooperación entre compañeros de trabajo es excelente y otro 29% considera que es buena, quiere decir que existen dependencias donde efectivamente existe el trabajo en equipo, por ende hay funcionarios dentro de la entidad que están dispuestos a trabajar entre sí y a compartir información e integrarse con otras dependencias; sin embargo, se observa que en la mayoría de la gráfica 54, corresponde a rangos que constituyen puntos críticos para la entidad de acuerdo a su clima organizacional, destacándose entre estos los rangos correspondientes a pésimo y malo, con un porcentaje del 24% y 12% que sumados llegan a un 36%.

Al realizar una comparación en la sumatoria de los porcentajes encontramos que la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con la manera como se presenta la cooperación entre compañeros y dependencias de laborales; con esto se observa que los objetivos e intereses particulares priman sobre los intereses de la entidad.

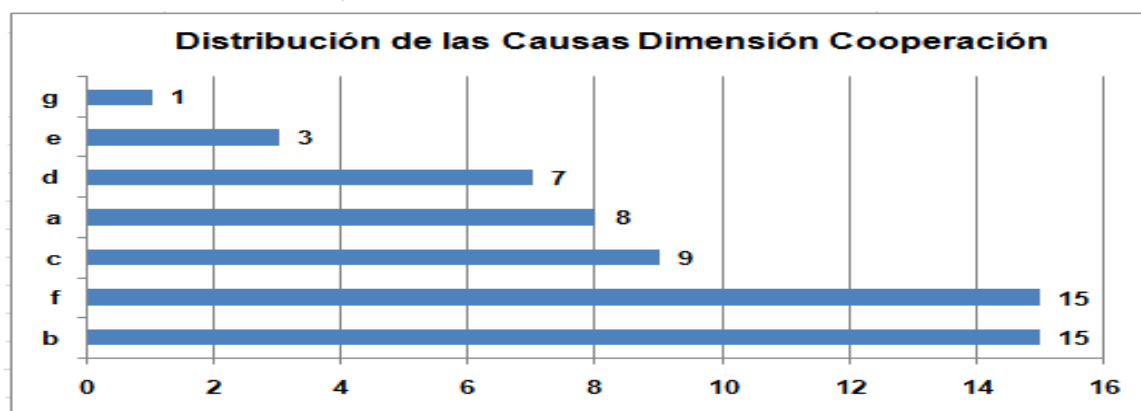
A continuación se muestra el cuadro correspondiente a las causas identificadas por los colaboradores de esta dimensión:

Cuadro 61. Análisis Causas Dimensión Cooperación

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Priman más los conflictos que la integración entre las dependencias.	8	13.79%
B	Cada dependencia quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo Organizacional	15	25.86%
C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	9	15.51%
D	La estructura Organizacional no facilita la integración y cooperación entre las Dependencias.	7	12.06%
E	Las dependencias son medidas de manera independiente y eso no facilita la colaboración entre ellas	3	5.17%
F	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	15	25.86%
G	Otras causas ¿Cuáles?	1	1.72%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 55. Análisis de las Causas Dimensión Cooperación



Fuente: Elaboración propia

Con un 25,86% los colaboradores identificaron dos causas. La primera: Cada dependencia quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo Organizacional y la segunda que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. Este hecho hace referencia a la falta de voluntad de la mayoría de los colaboradores para trabajar como un equipo con miras de alcanzar los objetivos de la Entidad; sin embargo la falta de interés de integrarse de algunos funcionarios puede estar estimulada por personas dentro de la entidad que con su mala actitud, egoísmo e individualismo obstaculizan la integración de todos los funcionarios impidiendo un mejor clima organizacional.

A continuación se presenta otra causa presentada por los colaboradores:

- Que las personas antiguas en la entidad, compartan su conocimiento, deben dejar atrás el egoísmo.

Seguidamente se presentan las soluciones aportadas por los colaboradores:

Cuadro 62. Soluciones de la Dimensión Cooperación

COOPERACIÓN	FRECUENCIA
Se debe hacer un trabajo permanente y sistemático para la integración y articulación de los procesos	5
Facilitar la integración y cooperación entre las dependencias	5

1/2

COOPERACIÓN	FRECUENCIA
Concientizar a los funcionarios en colaborar cuando otra dependencia necesita alguna información	4
Trabajar con los funcionarios la cultura misional y la cooperación institucional.	3
Que el Jefe directo disponga de tiempo para atender otras dependencias	2
Mejorar integración laboral y personal	2
Se debe trabajar en equipo empezando por el grupo de trabajo	2
Promover solidaridad entre compañeros por el volumen de trabajo, cada uno trata de resolver individualmente	2
Realizar seguimiento respeto al valor de la cooperación entre funcionarios	2
La cooperación debe ser por procesos no por amistad con el funcionario	1
No buscar un beneficio propio	1
Se debe tomar en cuenta que la labor es para bien del usuario y que a medida que se unan las funciones hay un mejor servicio.	1
Cambiar las viejas costumbres	1
Trabajar sin egoísmo	1
Compromiso por parte de los funcionarios	1
Capacitación para el trabajo por procesos	1
Generar mayor apoyo de los altos mandos para un mejor espacio de trabajo	1
Cada dependencia debe trabajar en pro del beneficio de la entidad	1
Establecer unión de criterios y no distorsionar la labor	1

Fuente: Elaboración propia

2/2

Las soluciones propuestas por los colaboradores, manifiestan que se debe hacer un trabajo permanente y sistemático para la integración y articulación de los procesos y Facilitar la integración y cooperación entre las dependencias, todo esto con el fin de alcanzar un nivel ideal de cooperación entre los colaboradores para mejorar el clima organizacional.

3.1.3.2.19 Dimensión Comunicación y Retroalimentación. La Comunicación y la retroalimentación se determinan como el proceso de transmisión de la información y la posibilidad de conocer con algún grado de frecuencia los conceptos y criterios respetuosos por parte de los demás, y la capacidad de expresar su propia opinión. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	5,6	3,0	2,7

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 5,6 de la dimensión comunicación y retroalimentación se sitúa en el rango de malo, con una moda 3,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,7.

Supuesto: Si la comunicación es efectiva y a la vez se constituyen mecanismos de expresión respetuosa de las otras personas se generará un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión comunicación y retroalimentación se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 63. Análisis Dimensión Comunicación y Retroalimentación

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	6	9%	25%
8 - 9.49	Bueno	11	16%	
7 - 7.99	Aceptable	10	14%	14%
6 - 6.99	Regular	3	4%	48%
4 - 5.99	Malo	13	19%	
0 - 3.99	Pésimo	17	25%	
No responde	No responde	9	13%	13%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

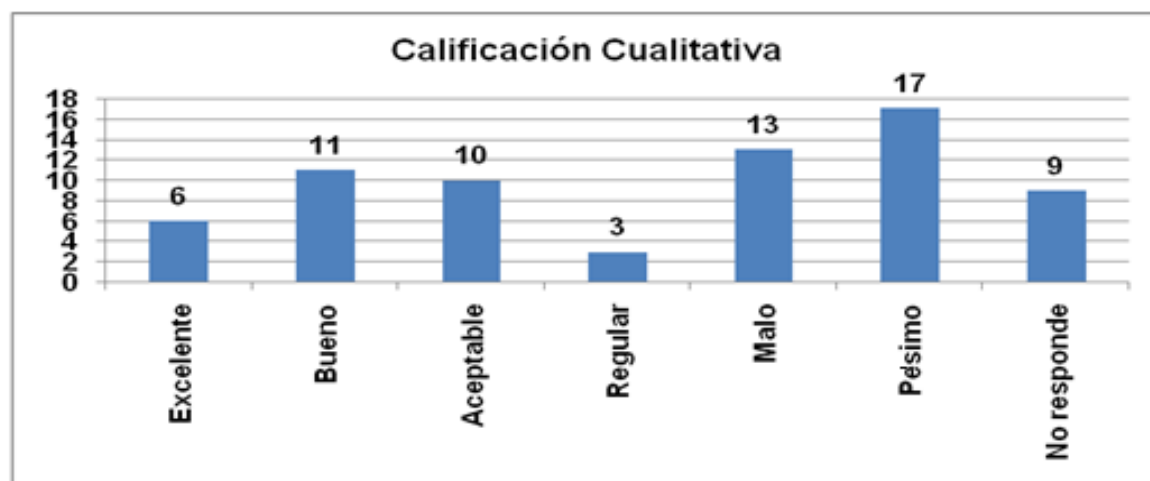
La mayor calificación para la dimensión Comunicación y Retroalimentación está en los rangos de pésimo 25% y malo 19%; para los rangos bueno y aceptable la percepción es del 16% y 14% respectivamente; mientras que solo el 9% considera que es excelente.

Las cifras hablan por sí solas en lo referente a los niveles de Comunicación y Retroalimentación que se manejan en la entidad, se presenta un estado en general muy malo y tiene que ver directamente con otras dimensiones que obtienen similares resultados. Por tanto es una situación adversa que se convierte en un gran obstáculo para el desarrollo de las actividades diarias realizadas en la entidad y que obviamente se ven reflejadas en los resultados bajos resultados sociales lo cual impide el cumplimiento de los objetivos organizacionales en esta dimensión.

Una entidad con rangos que en sumatoria están en niveles del 48% calificados en rojo, tiene que detenerse a evaluar su rumbo, reorientar el camino y participar efectivamente junto con los colaboradores en la solución de temas que como la comunicación y retroalimentación están casi inexistentes; significa nada menos que los colaboradores no son informados oportunamente del rumbo de la entidad y ellos tampoco tienen la posibilidad de participar de una forma real, activa y solidaria en el progreso y resultados de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca. Las cifras de aceptación son casi que inexistentes pues un 9% de excelente y un 16% de bueno significan que no tienen gran peso y solo ratifican que hay mucho por hacer y corregir en este y otros temas, que como veremos más adelante presentan estados con alta dificultad.

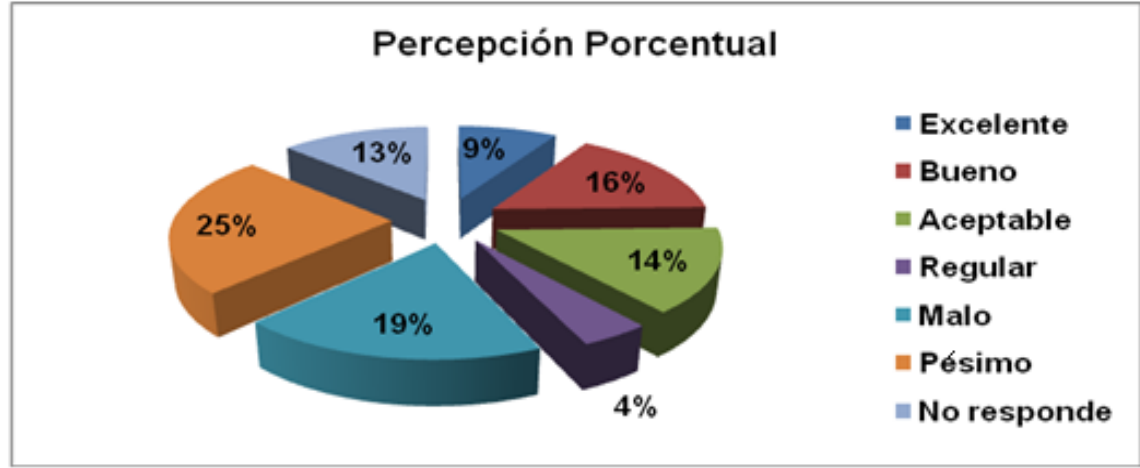
Se presenta en las gráficas siguientes, una forma más explícita donde se aprecian los resultados:

Gráfica 56. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Comunicación y Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 57. Análisis porcentual Dimensión Comunicación y Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados identifican aquellas respuestas que inciden en calificaciones bajas para el global de la dimensión Comunicación y Retroalimentación, esta situación dificulta el camino para que la Entidad sea moderna, productiva, eficiente y efectiva en su misión, pues la armonía que debe aparecer entre las dependencias iniciando en la comunicación y retroalimentación de los factores diarios y normales de operación institucional se desconocen y por tanto se cree que operan en forma aislada. Una entidad así, tiene pocas probabilidades de ser exitosa.

Se encontraron algunas causas del porque existe esta situación, los encuestados aportaron los elementos que a continuación relacionamos:

Cuadro 64. Análisis Causas Dimensión Comunicación y Retroalimentación

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	9	17.30%
B	No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo	8	15.38%
C	Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación	14	26.92%
D	Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	1	1.92%

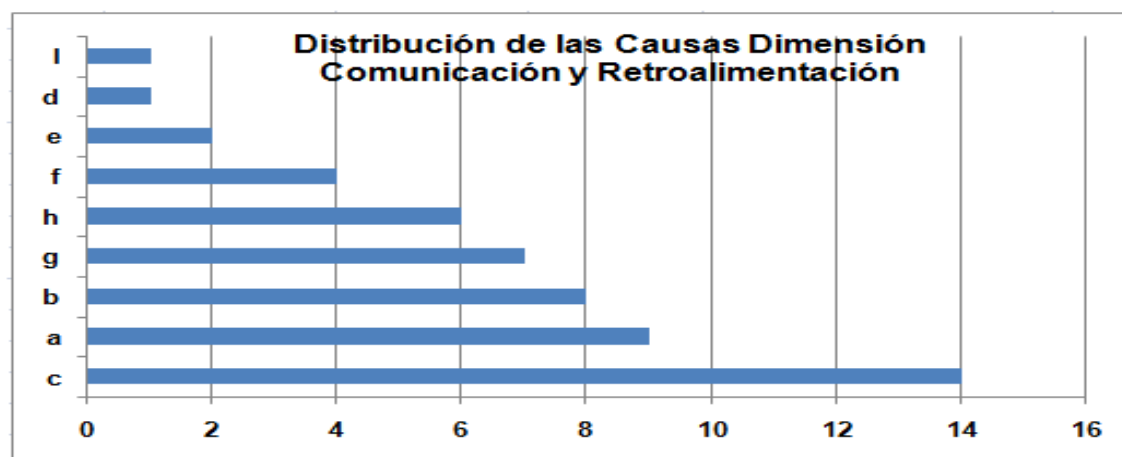
1/2

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
E	Mi jefe en particular, no promueve esa práctica	2	3.84%
F	Sólo lo hacemos de vez en cuando	4	7.69%
G	No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	7	13.44%
H	No hay seguimiento ni retroalimentación a las actividades asignadas.	6	11.52%
I	¿Otras, cuáles?	1	1.92%

Fuente: Elaboración propia

2/2

Gráfica 58. Análisis de las Causas Dimensión Comunicación y Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

Es una de las dimensiones que cuenta con mayor variedad de causas donde convergen diferentes puntos de vista, pero la que se hace más representativa y común es la causa C: “Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación” y tiene que ver directamente con los problemas de comunicación que no solo en esta dimensión se ven con fuerza sino en la mayoría de las restantes encuestas.

La percepción general de dificultad en la divulgación, arrastra una serie de valores ausentes en la entidad que no solo no se comunican sino que son en muchos casos inexistentes, la otra alternativa, es que el colaborador a modo propio comparta entre sus compañeros de dependencia las experiencias y conocimientos anteriores o nuevos, para hacer que esta comunicación mejore, pero encontramos que los colaboradores tampoco sienten apoyo de los jefes y menos son alentados para que en forma personal, hagan el ejercicio y desde cada uno se inicie el

proceso, que si bien no es promovido desde la alta dirección puede ser iniciativa individual para convertirse en un facilitador de conocimiento.

De otra parte, muchos colaboradores son reacios a compartir información, el egoísmo en este sentido se debe a varias circunstancias que ellos aducen, como lo es: la falta de tiempo en unos casos y en otros más críticos el que cada uno debe buscar por si mismo los mecanismos que otros han encontrado para acceder a la información, es al final un círculo vicioso donde priman intereses personales y el sentimiento de falta de apoyo de parte del cuerpo directivo se hace evidente.

A lo anterior se suma y tal vez como resultante de los anteriores el poco interés en solucionar y mejorar por este medio las relaciones laborales entre colaboradores (13.44%) y con mayor preocupación que desde la alta dirección los mecanismos de capacitación brillan por su ausencia (15.38%) siendo este último también un factor común en las respuestas de la mayoría de los colaboradores para otros puntos de la encuesta.

Otra causa que se aprecia reflejada por los colaboradores para la mejora de esta dimensión es:

- La inmediatez con que se exigen los resultados

El cuadro donde se aportan ideas de solución para la dimensión Comunicación y Retroalimentación se presenta a continuación:

Cuadro 65. Soluciones de la Dimensión Comunicación y Retroalimentación

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	FRECUENCIA
Mejorar la comunicación	10
Realizar capacitaciones	7
Las dependencias deberían estar relacionadas entre sí, de tal manera que la información se facilite.	1
Informa sobre los conflictos	1
Promover la comunicación y retroalimentación a los funcionarios.	1
Mejorar la capacidad de respuesta	1

Fuente: Elaboración propia

El criterio más común dentro de los resultados de la encuesta para la solución de esta dimensión es mejorar la comunicación, por tanto la entidad deberá preocuparse mucho en este sentido pues el conocimiento vertical y horizontal de

la información se hace visible, más aun, cuando la necesidad de información oportuna y disponible reduce inversión de tiempo y dinero.

Los procesos juegan en la actualidad un papel importante dentro de la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca, pero si el mecanismo de comunicación y retroalimentación tiene deficiencias y dificultades, encontramos otro problema que se suma a la gran dificultad organizacional impidiendo así la optimización de esta dimensión. Iniciar un proceso de mejora se hace importante en tanto que renovarí el clima organizacional de la Entidad y la actualización de la información oportuna permitiría un mejor desempeño laboral.

3.1.3.2.20 Dimensión Desarrollo Personal y Profesional. El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	5,6	4,0	2,7

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 5,6 de la dimensión desarrollo personal y profesional se sitúa en el rango de malo, con una moda 4,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,7.

Supuesto: Si la Entidad acompaña y promueve el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores mediante propuestas efectivas de mejoramiento y desarrollo continuo y en especial de la realización de sus metas y objetivos, causara un mejor desempeño laboral y generará un mejor clima organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión desarrollo personal y profesional se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 66. Análisis Dimensión Desarrollo Personal y Profesional

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	6	9%	26%
8 - 9.49	Bueno	12	17%	
7 - 7.99	Aceptable	7	10%	10%
6 - 6.99	Regular	7	10%	55%
4 - 5.99	Malo	18	26%	
0 - 3.99	Pésimo	13	19%	
No responde	No responde	6	9%	9%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

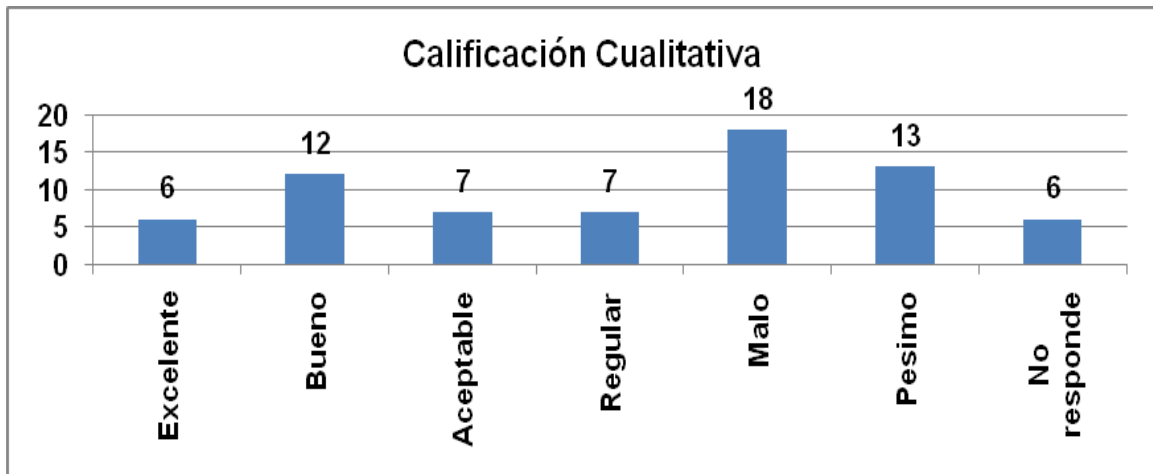
Los encuestados calificaron la dimensión en los rangos Excelente 9% y Bueno 17% con una sumatoria del 26%. Esta cifra, si bien es muy baja, es consecuente con los resultados de la mayoría de las dimensiones. Corresponde estas percepciones con el clima organizacional donde sale mal librada en general la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca. En el rango de aceptable 10% se puede discernir que este valor tiene posibilidades de mejora, si se tomaran los correctivos apropiados y oportunos.

A continuación las cifras que nos aterrizan y que son de más peso la cual se enmarca en color rojo son: Regular 10%, malo 26% y pésimo 19% para una sumatoria del 55% global que es un resultado francamente delicado.

Se requiere de un plan de mejoramiento muy amplio, que incluya al ser humano como fundamento del redireccionamiento organizacional, la base del éxito está altamente fundamentada en el nivel de satisfacción personal y profesional de cada uno de los colaboradores, los cuales están solicitando de manera urgente espacios para la capacitación profesional sin discriminar su tipo de vinculación laboral, si lo anterior es tenido en cuenta el bienestar de los colaboradores se reflejara en los niveles de producción, compromiso y por supuesto los resultados personales serán, sumados, los de la institución.

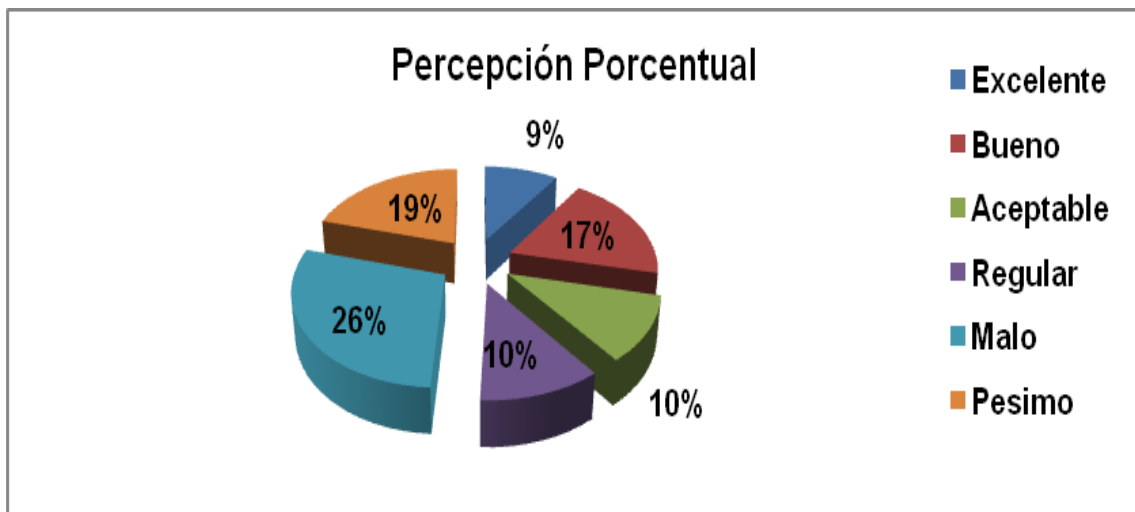
Se presenta en las gráficas siguientes una forma más explícita en donde se aprecian los resultados:

Gráfica 59. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 60. Análisis Porcentual Dimensión Desarrollo Personal y Profesional



Fuente: Elaboración propia

La mayor frecuencia encontrada para esta dimensión es la calificación malo (18), equivalente al 26%, mostrando el grado de insatisfacción en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores dentro de la institución. Si a lo anterior le sumamos la frecuencia pésimo (13) con un porcentaje del 19%, tenemos una cifra concluyente que sumada al rango calificado como regular (7) equivalente al 10%, nos da una cifra superior a la insatisfacción para esta dimensión con un porcentaje total de 55%.

Las cifras no requieren de una mayor explicación, por tanto es de vital importancia que la Entidad conduzca un plan para la reducción de las cifras negativas encaminados a crear un Clima Organizacional Plenamente gratificante,

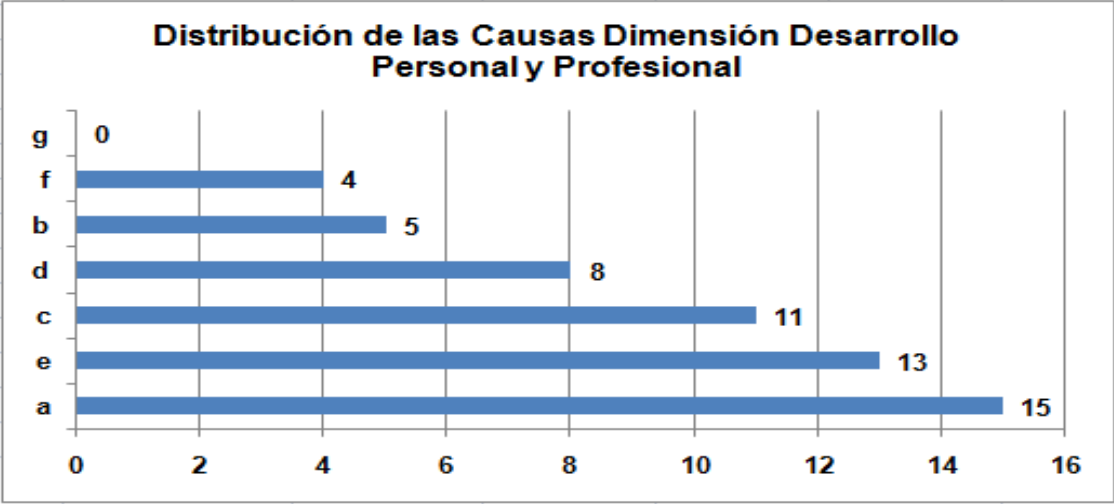
Se encuentran algunas causas del porque existe esta situación, los encuestados aportaron los elementos que a continuación relacionamos:

Cuadro 67. Análisis Causas Dimensión Desarrollo Personal y Profesional

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	15	22.72%
B	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	5	7.57%
C	La organización se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación y por tanto mi desarrollo personal y profesional	11	16.66%
D	A la Organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	8	12.12%
E	No conozco que haya un programa formal de capacitación y desarrollo de la organización.	13	19.69%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	14	21.21%
G	Otras causas ¿Cuáles?	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 61. Análisis de las Causas Dimensión Desarrollo Personal y Profesional



Fuente: Elaboración propia

Se encontraron respuestas dentro de las causas más comunes que impiden un desarrollo personal y profesional adecuado dentro de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca. El Ítem A (15) que “Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas” con un porcentaje de 22.72% es muy común en la entidades del sector público. Las “preferencias” son habitual denominador y este resultado si bien no es extraño en el medio, sería importante buscar el mecanismo de implementar una mayor participación de los colaboradores en aquellos programas de formación profesional que dispone la entidad, el crecimiento personal tiene directa relación con el profesional en la medida en que la mayor capacitación de los colaboradores genere mejores ingresos.

De otra parte, la redistribución de cargas laborales, permitiría disponer de mayor tiempo para el desarrollo de actividades que como la educación, facilitaría un crecimiento profesional y personal ayudando a mejorar el clima organizacional al interior de la Entidad.

Cuadro 68. Soluciones de la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	FRECUENCIA
La organización debe promover mas el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores	15

1/2

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	FRECUENCIA
Mes información sobre el mejoramiento del desarrollo personal y profesional.	3
Debe ofrecer capacitaciones de manera equilibrada y equitativa	3
Disminución o redistribución de carga laboral para facilitar el acceso a las capacitaciones.	2
Motivación por parte de la administración.	1
Revisar este tema a nivel de alta gerencia.	1

Fuente: Elaboración propia

2/2

La solución con más impacto fue que: “La organización debe promover más el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores”, queda claro que en manos de la entidad está el proporcionar los mecanismos que conduzcan a una mejor distribución de oportunidades para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Esto ayudará a facilitar un mejor ambiente laboral, teniendo en cuenta que de igual forma se deben revisar las cargas de trabajo para permitir el tiempo necesario y la posibilidad de capacitación en aquellos campos no solo de gusto de los colaboradores sino de las dependencias donde se desempeñan, esto permitirá un mejoramiento del clima organizacional de la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca.

3.1.3.2.21 Dimensión Balance Vida-Trabajo. El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

BALANCE VIDA-TRABAJO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	5,4	3,0	2,8

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 5,4 de la dimensión balance vida-trabajo se sitúa en el rango de malo, con una moda 3,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar 2,8.

Supuesto: Si la organización respeta los horarios de trabajo y los tiempos libres de sus colaboradores se creará un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión balance vida-trabajo se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 69. Análisis Dimensión Balance Vida – Trabajo

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	8	12%	24%
8 - 9.49	Bueno	8	12%	
7 - 7.99	Aceptable	11	16%	16%
6 - 6.99	Regular	5	7%	54%
4 - 5.99	Malo	15	21%	
0 - 3.99	Pésimo	18	26%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

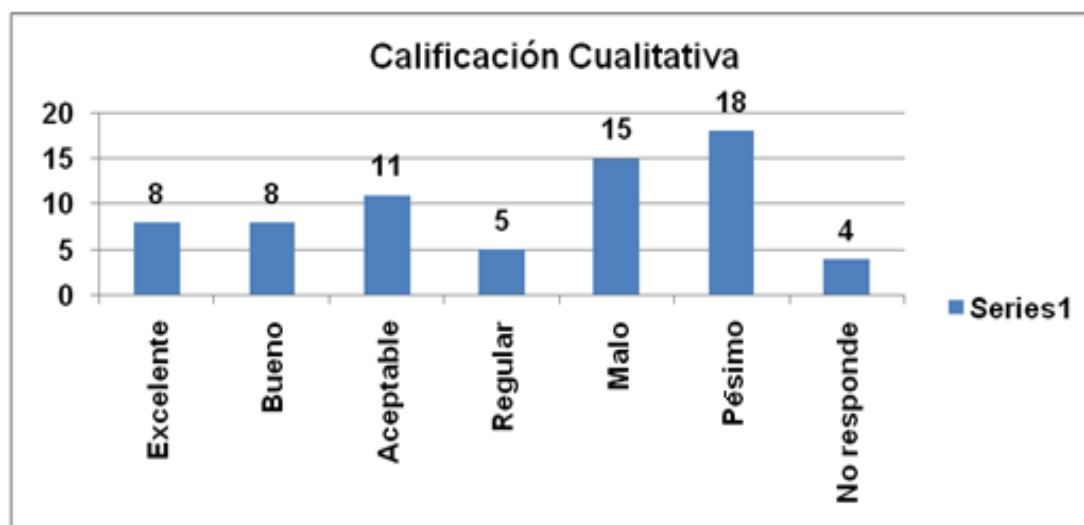
En la dimensión Balance Vida-Trabajo continúa la tendencia de valoración que se trae en las anteriores dimensiones, es decir, una insatisfacción marcada ya que solo en el rango de excelente se califica con un 12% al igual que en el rango bueno, con una sumatoria del 24%; se ve un leve crecimiento, para el rango de aceptable con un 16%, el cual no tiene un peso suficiente en la dimensión ya que no brinda tranquilidad. En los rangos anteriores las percepciones de los colaboradores consideran que el balance entre las obligaciones laborales y el tiempo dedicado a sus vidas no está equilibrado, pues no les permite a los funcionarios disfrutar más tiempo libre para la ocupación de sus asuntos personales.

Se encuentra la preocupación mayor para esta dimensión en los rangos de regular con un 7%, malo con 21% y el más delicado, pésimo, con el porcentaje más alto de 26% para una sumatoria del 54%; no se requiere mayor explicación, más allá de la recomendación de una revisión urgente de esta y otras dimensiones que requieren reorientar el camino institucional.

Siguiendo con el comportamiento de las dimensiones anteriores, el concepto de los investigadores es que si los criterios de calificación tienen una tendencia que refleja unas deficiencias marcadas en la mayoría de las calificaciones, se mantiene la entidad en un criterio de alerta.

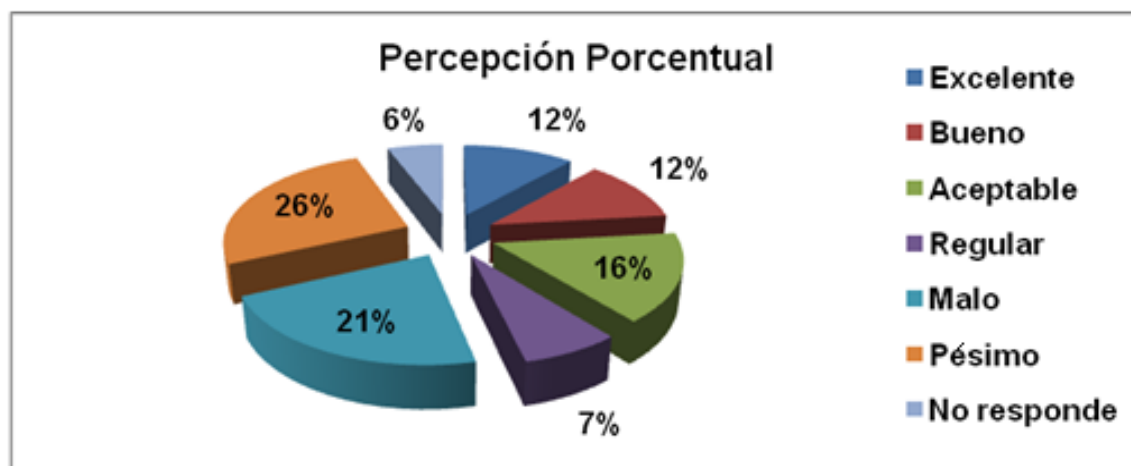
Se presenta en las gráficas siguientes, una forma más explícita donde se aprecian los resultados:

Gráfica 62. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Balance Vida – Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 63. Análisis porcentual Dimensión Balance Vida – Trabajo



Fuente: Elaboración propia

En las graficas anteriores se puede ver más participación de cada uno de los rangos que se encuentran distribuidos de acuerdo al resultado final y su impacto en la dimensión. Se observa que los resultados pésimo con un porcentaje del 26% y malo con un 21% llegando casi a la mitad del total global de la percepción de los colaboradores encuestados. Como se mencionó anteriormente algunos colaboradores manifiestan que su carga laboral es tan alta que gran parte de su tiempo y energía se ven invertidos en el cumplimiento de sus funciones laborales.

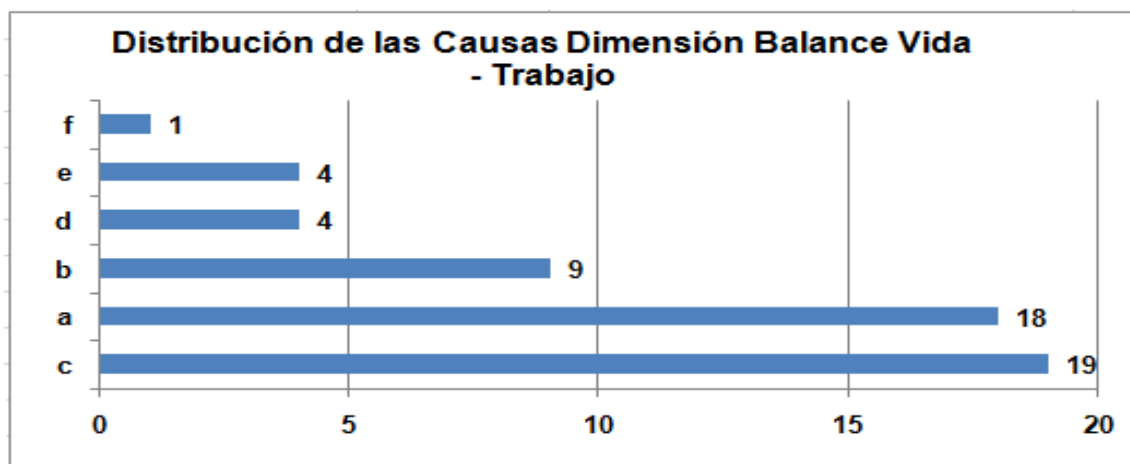
Se encuentran algunas causas del porque existe esta situación, los encuestados aportaron los elementos que a continuación relacionamos:

Cuadro 70. Análisis Causas Dimensión Balance Vida – Trabajo

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	18	32.72%
B	La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores.	9	16.36%
C	La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de Vida-Trabajo.	19	34.54%
D	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	4	7.27%
E	Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta.	4	7.27%
F	Otras causas ¿Cuáles	1	1.81%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 64. Análisis de las Causas Dimensión Balance Vida – Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se encuentran respuestas dentro de las causas más comunes que impiden un equilibrio en la dimensión Balance Vida-Trabajo adecuado con lo que sucede

dentro de la entidad, la percepción de los colaboradores “La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un Balance de Vida-Trabajo” (19) con un porcentaje de 34.54%. Este resultado indica claramente que las cargas de trabajo tampoco están balanceadas y de igual manera se puede percibir que los colaboradores son insuficientes en número para atender el exceso laboral con que cuentan las dependencias de la Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca. Sería importante buscar el mecanismo de implementar un mayor equilibrio en las cargas laborales de los funcionarios, lo que permita el respeto por sus días de descanso y por sus horas tanto laborales como aquellas destinadas a las actividades de descanso del turno diario, facilitando los necesarios “altos” que ayuden a la mejor distribución de energía y concentración requeridos para el desempeño de las funciones.

Por otra parte, algunos colaboradores manifiestan que la empresa no se preocupa por el balance vida – trabajo de los mismos, esto va de la mano con la alta carga laboral que perciben ciertos colaboradores, lo cual da a entender que la Entidad, en este caso, no tiene presente el análisis y diseño de cargos existentes para cada puesto de trabajo; es decir, que existen puestos dentro de la organización que tienen más tareas de las que debería tener.

La otra causa que aporta los encuestados correspondientes a esta dimensión se presenta a continuación:

- En la entidad los jefes se preocupan solo por el cumplimiento de las obligaciones laborales.

Las soluciones propuestas por los colaboradores para esta dimensión se presentan a continuación:

Cuadro 71. Soluciones de la Dimensión Balance Vida – Trabajo

BALANCE VIDA-TRABAJO	FRECUENCIA
La organización debe respetar, el balance vida - trabajo y el tiempo libre de los funcionarios.	11
Distribuir de manera equitativa la carga laboral exigiendo a todos los funcionarios productos con fechas	6
Contratar el personal para cada proceso con el fin de distribuir las cargas laborales.	3
Mejorar la percepción de los jefes ante situaciones que afecten el empleado	1
Definir un plan de bienestar teniendo en cuenta las necesidades de salud física y mental de los funcionarios.	1

Fuente: Elaboración propia

La opinión mayor 11 es que “La organización debe respetar, el balance vida - trabajo y el tiempo libre de los funcionarios”, este es un elemento que está bajo la responsabilidad de la entidad, y que permite construir un equilibrio en las cargas laborales evitando que los colaboradores se vean obligados a utilizar su tiempo libre para atender el exceso de trabajo. Lo que se debe buscar de esta dimensión es que la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca contribuya un ambiente sano efectivamente a la formación de un mejor clima organizacional.

3.1.3.2.22 Dimensión Liderazgo Directivo. El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.

A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

LIDERAZGO DIRECTIVO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	5,2	3,0	2,8

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 5,2 de la dimensión liderazgo directivo se sitúa en el rango de malo, con una moda 3,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar 2,8.

Supuesto: Si el cuerpo directivo es comprometido, receptivo, asequible, comunicativo y generador de participación dentro de las decisiones facilitará un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión liderazgo directivo se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 72. Análisis Dimensión Liderazgo Directivo

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	4	6%	25%
8 - 9.49	Bueno	13	19%	
7 - 7.99	Aceptable	7	10%	10%
6 - 6.99	Regular	6	9%	59%
4 - 5.99	Malo	12	17%	
0 - 3.99	Pésimo	23	33%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

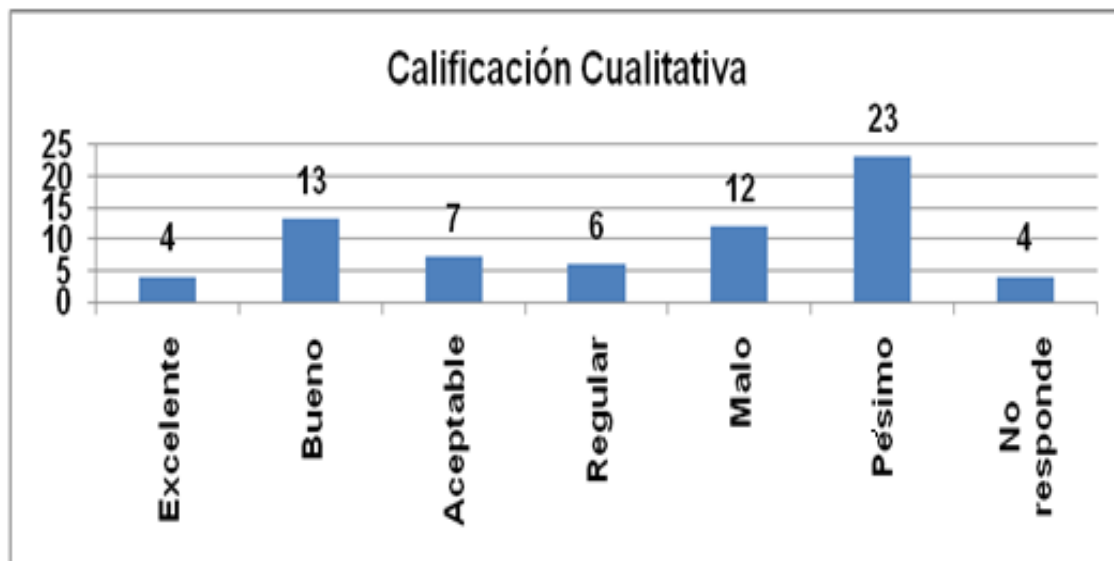
Fuente: Elaboración propia

En el análisis de frecuencias y porcentajes de los rangos para la dimensión liderazgo directivo, seguimos encontrando progresivamente el crecimiento de las calificaciones negativas y en su defecto la disminución fuerte de las calificaciones excelente con un 6% y buena con un 19% para una sumatoria del 25%, dejando ver cada vez con mayor fuerza las enormes dificultades que en materia de clima organizacional tiene la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca.

Las calificaciones de regular (9%), Malo (17%) y pésimo (33%) nos dicen claramente que la ausencia de liderazgo del cuerpo directivo es marcada. Una relativa explicación, puede ser los continuos cambios políticos a que la entidad se ha sometido en muy poco tiempo, sin embargo, los liderazgos normalmente se sienten y se visualizan desde un principio entendido éste como parte de los estilos de dirección, simplemente podemos decir que la revisión del cuerpo directivo en la entidad se hace urgente con el ánimo de crear un rol de reconocimiento del liderazgo que genere un traslado de seguridad hacia los demás colaboradores provocando un mejoramiento en el clima organizacional de la institución.

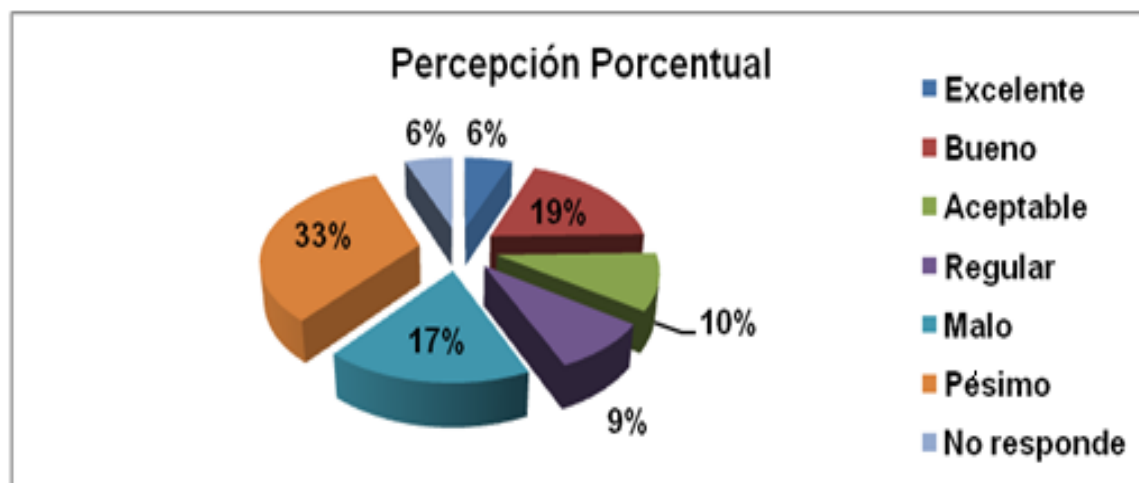
Se encuentra en las gráficas siguientes, una forma más explícita donde se aprecian los resultados:

Gráfica 65. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Liderazgo Directivo



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 66. Análisis Porcentual Dimensión Liderazgo Directivo



Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Liderazgo Directivo se resalta la mayor calificación de 33% de las opiniones sobre el rango pésimo mostrando la debilidad en este aspecto de la Entidad. Se observa un resultado del 17% Malo, lo que sumados estos dos rangos nos da el 50%, significando que la mitad de los encuestados tienen una opinión negativa de su cuerpo directivo.

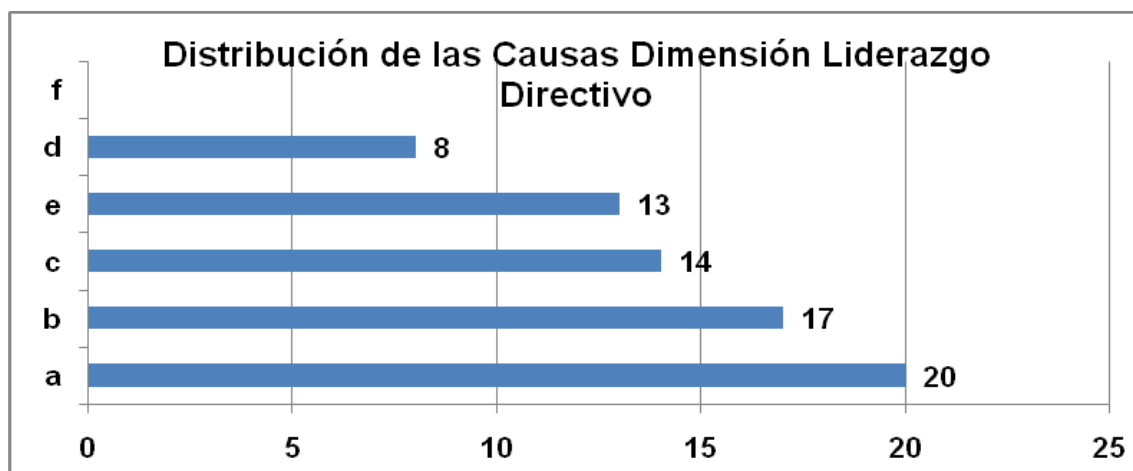
A continuación se presentan las diferentes causas expresadas por los colaboradores:

Cuadro 73. Análisis Causas Dimensión Liderazgo Directivo

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores.	20	27.77%
B	Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	17	23.61%
C	Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	14	19.44%
D	Los Directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores.	8	11.11%
E	Los Directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área.	13	18.05%
F	Otras causas ¿Cuáles?	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 67. Análisis de las Causas Dimensión Liderazgo Directivo



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas más comunes que impiden un equilibrio en la dimensión liderazgo directivo adecuado dentro de la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca, encontramos que “Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores” con 27.77%, resultado que nos indica claramente que las cargas de trabajo, la dificultad real de tiempo, la falta de interés, la falta de compromiso y aun la imposibilidad personal de crear liderazgo, son los conceptos reguladores dentro del cuerpo directivo con que cuenta las dependencias de la entidad. Desafortunadamente los liderazgos no se imponen por decreto, estos deben ser contruidos mediante perfiles y formas de dirección que conduzcan casi que por vía directa a los líderes capaces de interpretar los conceptos y criterios que generen un mejor clima laboral y organizacional conducente a la consecución de los objetivos sin transgredir las normas de sana de convivencia.

Lo anterior conduce a la siguiente respuesta más frecuente, y es que Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos con el 23,61%, lo que ratifica la deficiencia de liderazgo directivo y la abundancia de jefes basados en el poder otorgado por un nombramiento.

A continuación se presentan las posibles soluciones presentadas por los colaboradores para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en esta dimensión:

Cuadro 74. Soluciones de la Dimensión Liderazgo Directivo

LIDERAZGO DIRECTIVO	FRECUENCIA
Reducir el cambio constante de los directivos.	8
Capacitación y sensibilidad sobre el tema a alta dirección	5
Mejorar liderazgo	4
No organizar tantas reuniones de trabajo.	2
Programar agendas de trabajo al menos una vez por semana con el grupo de trabajo.	2
Comunicación permanente y abierta.	1
Gestionar para la concesión de los recursos para un trabajo óptimo	1
Gestionar para la concesión de los recursos para un trabajo óptimo	1
Es muy importante que el secretario delegue y entienda que son 3 componentes en la SED determinantes para avanzar: administrativo financiero y pedagógico. Todos dan prioridad solo al administrativo y financiero, lo pedagógico es lo último por eso estamos así.	1

Fuente: Elaboración propia

Existe un concepto generalizado en relación con los cambios del cuerpo directivo: Reducir el cambio constante de los directivos, facilita un trabajo de mejor calidad. Los directivos como están de paso no les interesa el clima organizacional. La falta de continuidad en estos cargos muestra no solo la percepción sino probablemente la realidad, de que las personas que llegan saben con anticipación que su paso es corto, por tanto, podríamos pensar que su compromiso en general, es menor comparado con aquellos colaboradores que son de carrera administrativa.

Se dificulta aquí aun más esta dimensión, ya que se podría decir que por el modelo político del país, no se ve una posibilidad de cambio y cada vez el problema se crece más, porque estas relaciones laborales son absolutamente liquidas.

3.1.3.2.23 Dimensión Inducción. La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

INDUCCIÓN	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	4,9	3,0	2,8

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 4,9 de la dimensión inducción se sitúa en el rango de malo, con una moda 3,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar 2,8.

Supuesto: Si la organización provee un programa de inducción suficiente con respeto hacia los nuevos funcionarios, donde brinde claridad al trabajo que se va a desarrollar y lo involucre dentro de la Misión y Visión de la entidad, facilitara el futuro desempeño del colaborador y mejorara el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión inducción se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 75. Análisis Dimensión Inducción

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	6	9%	29%
8 - 9.49	Bueno	14	20%	
7 - 7.99	Aceptable	3	4%	4%
6 - 6.99	Regular	3	4%	61%
4 - 5.99	Malo	11	16%	
0 - 3.99	Pésimo	28	41%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

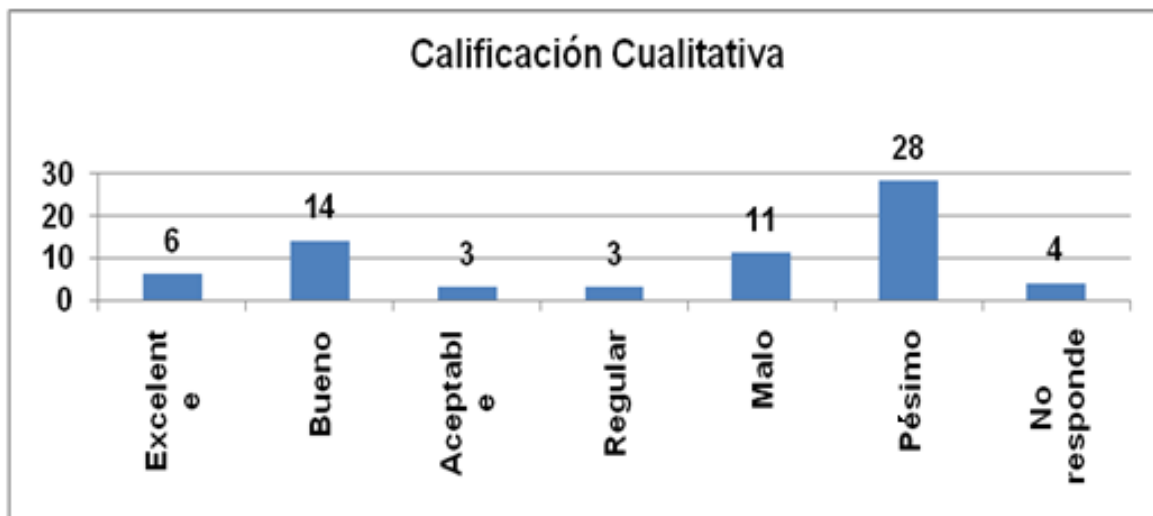
El cuadro anterior da como resultado que para la inducción en la entidad solo un 9% la considera excelente y un 20% buena, cifras que prácticamente son menores frente al rango de 41% pésimo, 16% malo y 4% regular.

Estas cifras dejan en claro que en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, hay una ausencia en los procesos de inducción, y entendemos mucho mejor las calificaciones entregadas para las dimensiones anteriores que no son más que una muestra real del bajo clima organizacional institucional. La sumatoria de los valores del rango Malo, Regular y Pésimo con un porcentaje de 61% son importantes, un clima laboral con esos volúmenes de ineficiencia para esta dimensión simplemente son totalmente negativos, y si a ello le sumamos la muy alta rotación de funcionarios que por modelo político por la institución sin dejar un rastro, pues entendemos las calificaciones entregadas a otras dimensiones como liderazgo directivo, balance vida-trabajo, identidad e imagen etc.

Un plan de mejoramiento en el clima organizacional no tiene reversa, los niveles de calificación de las dimensiones que como la de inducción son vitales para en el desempeño laboral hacen que el estado en este campo institucional sea crítico.

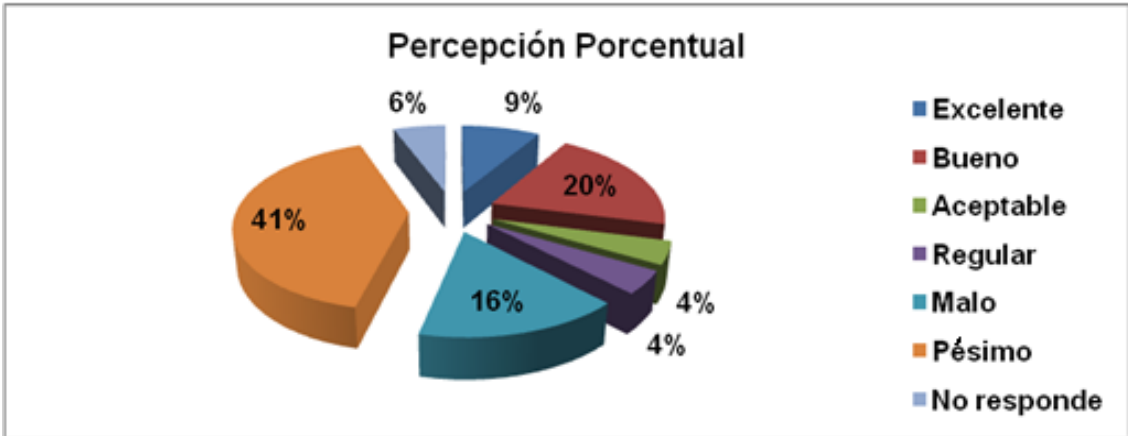
Se encuentra en las gráficas siguientes, una forma más explícita donde se aprecian los resultados:

Gráfica 68. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Inducción



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 69. Análisis Porcentual Dimensión Inducción



Fuente: Elaboración propia

Las graficas muestran con absoluta claridad la frecuencia de las respuestas entregadas como pésima con una frecuencia de 28 para un porcentaje de 41%, y mala con una frecuencia de 11 con un valor porcentual de 16%. La explicación para estos valores ya fue descrita con suficiente amplitud en el párrafo anterior estas figuras lo que buscan es mostrar en un universo de encuestados la participación de cada uno de los componentes.

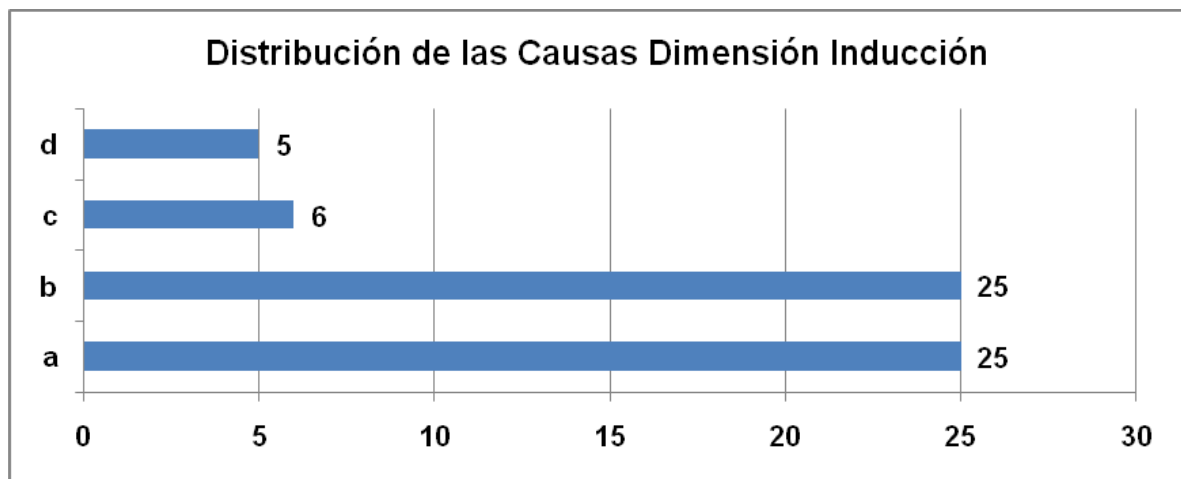
A continuación se presentan las causas identificadas para la presente dimensión:

Cuadro 76. Análisis Causas Dimensión Inducción

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	25	40.98%
B	No recibí inducción al ingresar a la Organización.	25	40.98%
C	La Organización tiene procesos de inducción pero no son los adecuados.	6	9.83%
D	Otras causas ¿Cuáles?	5	8.19%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 70. Análisis de las Causas Dimensión Inducción



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que al no existir un plan de Inducción adecuado dentro de la entidad, en las respuestas ofrecidas por los encuestados (25) con 40.98%, una cifra idéntica para los ítems A y B respondieron que No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores y que además no recibieron inducción al ingresar a la Organización.

Este aspecto es preocupante porque los funcionarios adquirieron el conocimiento empíricamente y sobre la marcha de las funciones de su puesto de trabajo; Si entendemos que la inducción es el primer paso del conocimiento de la institución que logra la puerta de acceso al desarrollo adecuado de las funciones laborales, en descubrimiento de la misión, visión y valores de la entidad. Pues es evidente que la entidad brinda en esta dimensión deficiencias que aquí se han manifestado, no se necesita saber mucho sobre el Clima Organizacional para comprender el porqué de tantas y tan profundas insuficiencias que se han logrado detectar en la Secretaria de Educación Departamental Departamento del Valle del Cauca. A continuación se presentan las otras causas identificadas para esta dimensión:

- ♦ La inestabilidad laboral afecta los procesos de inducción. Esta causa fue mencionada 3 veces en las encuestas realizadas a los colaboradores.
- ♦ Los procesos de selección no son los óptimos.
- ♦ El personal ingresa sin siquiera ser presentado o comunicado a la dependencia.

El siguiente cuadro corresponde a las soluciones propuestas para esta dimensión:

Cuadro 77. Soluciones de la Dimensión Inducción

INDUCCIÓN	FRECUENCIA
Diseñar un plan de inducción a los nuevos funcionarios.	26
Falta de compromiso de jefes y funcionarios.	3
Debe de ser obligatorio y tomar las medidas disciplinarias que correspondan en caso que no se brinde la inducción por parte de la organización.	1
Dinamizar el proceso de gestión organizacional	1
Articular la selección con la vinculación a cargo de la Secretaria Educación.	1

Fuente: Elaboración propia

En las posibles soluciones propuestas se encuentra un criterio simple y casi único que corresponde a implementar el plan de inducción para todos aquellos nuevos empleados y se considere como un requisito ineludible para los ingresados.

Igualmente aunque en una cifra menor, se manifiesta la falta de compromiso de los jefes y otros colaboradores, pero si la institución no tiene como tal un proceso de inducción establecido plenamente y que incluso contraiga obligatoriedad con sanciones para su no cumplimiento pues difícilmente será que sin elementos de soporte los restantes funcionarios se comprometan con este proceso.

Para llevar a cabo y fortalecer la inducción de la Secretaria de Educación del Departamento Valle del Cauca, se debe llevar a cabo los siguientes pasos:

Primer paso: Comprende toda la información general que permite al empleado conocer la Misión, el proyecto organizacional, la Historia, estructura, normatividad y beneficios que ofrece la entidad a sus funcionarios. Esta es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y se debe realizar con una frecuencia mensual

Segundo Paso: Denominada Inducción en el Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la entidad. Con relación a esta última, es responsabilidad del Jefe Inmediato llevar a cabo el procedimiento que se describe a continuación y además dejar evidenciado los procesos y procedimientos que se asignaran.

3.1.3.2.24 Dimensión Reconocimiento. El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo. A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

RECONOCIMIENTO	Promedio	Moda	Desviación Estándar
	3,7	3,0	3,0

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 3,7 de la dimensión reconocimiento se sitúa en el rango de pésimo, con una moda 3,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar 3,0.

Supuesto: Si la organización procura un reconocimiento constante para aquellos colaboradores que demuestran su compromiso y calidad en sus funciones se incentiva un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión reconocimiento se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 78. Análisis Dimensión Reconocimiento

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa	Frecuencia	Porcentaje	Agrupación
9.5 - 10	Excelente	3	4%	13%
8 - 9.49	Bueno	6	9%	
7 - 7.99	Aceptable	3	4%	4%
6 - 6.99	Regular	4	6%	77%
4 - 5.99	Malo	11	16%	
0 - 3.99	Pésimo	38	55%	
No responde	No responde	4	6%	6%
TOTALES		69	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, califican con las peores cifras la dimensión Reconocimiento (3) para el rango de excelente con un 4%, para el rango de bueno (6) con un 9%, para el rango aceptable (3) con un porcentaje 4%.

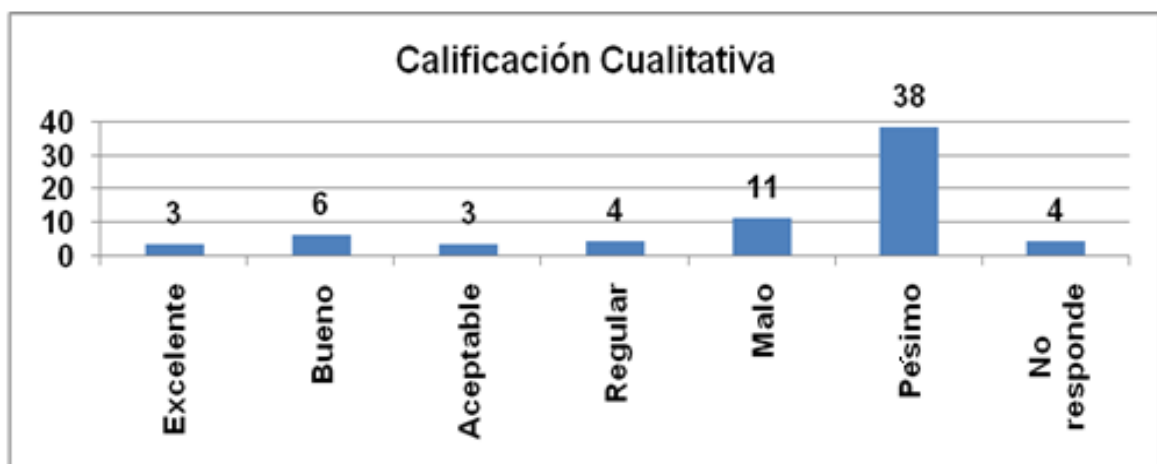
Los rangos que muestran la delicada situación y la ausencia de la dimensión reconocimiento en esta Entidad pasan por regular en un 6%, malo 16% y un desconcertante rango pésimo del 55%.

Con las cifras anteriores, nos encontramos con la dimensión más baja calificada, pero lo particular radica en que la dimensión mejor calificada fue la de trabajo gratificante hallando aquí una característica del clima organizacional en la entidad totalmente particular, puesto que se entendería que con niveles de reconocimiento tan bajos, y sumados a otras dimensiones que tienen que ver más con la persona directamente y con calificaciones muy similares, los colaboradores expresen tal complacencia por un trabajo gratificante. No creemos que sea un criterio basado en la simple razón de que al final por lo menos se tiene un trabajo, pues los niveles salariales son de los más bajos comparados con otros departamentos de mucha menor capacidad económica que el Valle del Cauca.

Cabe aquí otro tema de análisis del comportamiento y sentir de los colaboradores de la entidad frente a los criterios que fueron calificadas estas dimensiones.

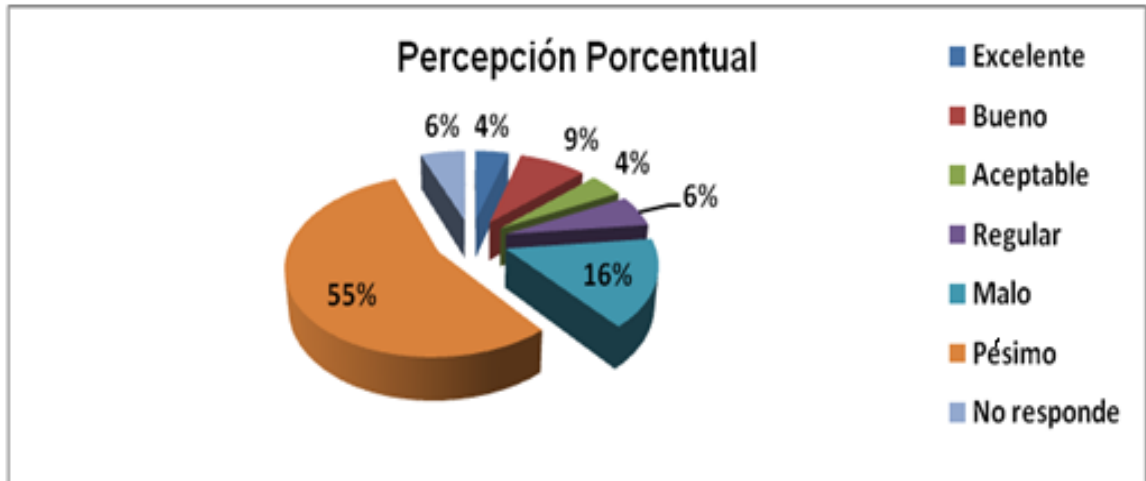
Se encuentra en las siguientes gráficas, una forma más explícita donde se aprecian los resultados:

Gráfica 71. Análisis de la Frecuencia en la Dimensión Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 72. Análisis Porcentual Dimensión Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la información visualiza que los encuestados (38), calificaron con pésimo, equivalente a un porcentaje del 55% como participación en el global.

Se aprecia que día a día los funcionarios se esfuerzan en su trabajo para alcanzar el éxito y esperan que su labor sea apreciada y sus esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio que todos necesitamos, lo cual se revela en la necesidad que es agobiante para colaboradores y la reflejan al calificar esta dimensión. Todo Jefe Directo tiene la responsabilidad de atender esta importante expectativa humana, el valorar y reconocer los buenos desempeños y los aportes de sus colaboradores en la Organización.

A continuación se presentan las causas para esta dimensión:

Cuadro 79. Análisis Causas Dimensión Reconocimiento

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización.	27	36.98%
B	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización	23	31.50%
C	A la organización no le interesa reconocer los logros de los colaboradores, por se generarían más gastos.	5	6.84%

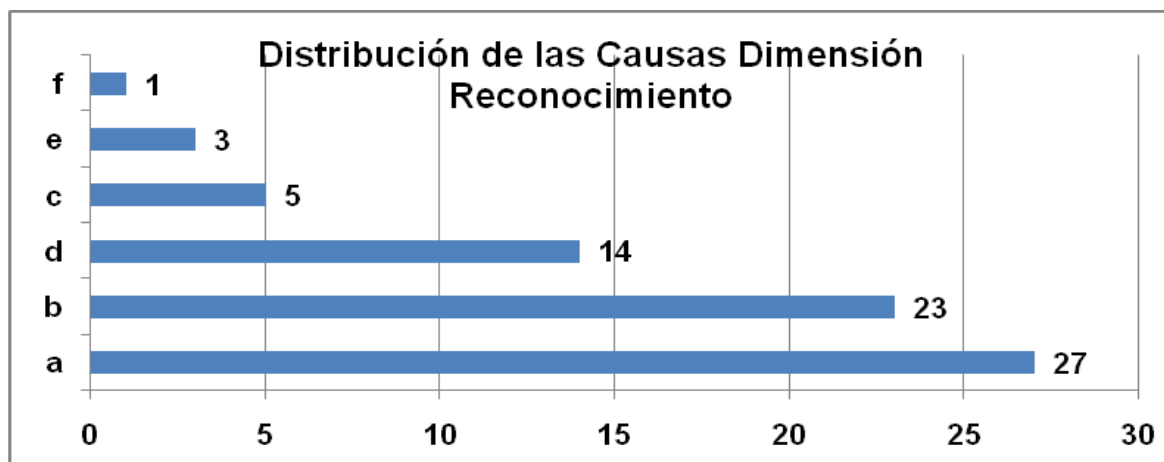
1/2

ITEMS	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
D	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización.	14	19.17%
E	Solo reconocen los logros que generen mayores ingresos, o que reduzcan gastos.	3	4.10%
F	Otras causas ¿Cuáles	1	1.36%

Fuente: Elaboración propia

2/2

Gráfica 73. Análisis de las Causas Dimensión Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Se observa un porcentaje de 36.98% para la causa A " No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización" (27), explica la razón fundamental de los resultados de esta dimensión, pero también debemos tener muy en cuenta que la cultura organizacional de la entidad también tiene una tradición de " No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización" con una frecuencia de 23 y un porcentaje del 31.50% considerando la primera básicamente como resultado de la segunda. Así pues un plan de mejoramiento que contenga una política de reconocimiento del colaborador sería muy interesante. Recordemos además, que los reconocimientos no necesariamente y estrictamente deben ser monetarios. Igual un mecanismo paralelo sería un buen inicio para el mejoramiento de esta dimensión.

Por otra parte 14 de los encuestados dicen tener reconocimiento del jefe 19.17% pero no institucional. Este resultado confirma que el reconocimiento que se da

corresponde más a una iniciativa específica que a una política general de la institución.

Se ha presentado otra causa identificada por los colaboradores:

- No se cumple, y es importante que mi trabajo sea valorado.

El siguiente cuadro corresponde a las situaciones propuestas para esta dimensión:

Cuadro 80. Soluciones de la Dimensión Reconocimiento

INDUCCIÓN	FRECUENCIA
Implementar planes, de reconocimiento y programas, para Involucrar más el bienestar del funcionario	23
Reconocer y Valorar más el trabajo	2
Contar con el apoyo de la Secretaria para que al capacitarse los funcionarios esto sea reconocido	1

Fuente: Elaboración propia

La solución a los problemas de la dimensión reconocimiento pasan por un concepto común y es el implementar planes de reconocimiento que involucren a los colaboradores con el objeto de mejorar no solo al ser humano sino el clima organizacional de la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca.

3.1.3.3 Análisis comparativo entre las dependencias. Se presenta a continuación un análisis comparativo entre las diferentes dependencias que existen en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, con el objetivo de identificar cómo es la percepción en cada dependencia de acuerdo a las dimensiones evaluadas en el presente estudio. En primera medida y de acuerdo a todas las dimensiones analizadas, se muestra el perfil de la dependencia y el porcentaje; aquí se obtuvo que el promedio para las tres dependencias es igual, presentándose en un rango regular. De ahí en adelante se presentaran las diferentes dependencias en donde se muestra en orden descendente las dimensiones de acuerdo a la calificación cuantitativa, agrupándolas para de esta manera, identificar el porcentaje de cada rango. Por último, se presenta el perfil general que agrupa los promedios de todas las dependencias de la entidad.

Cuadro 81. Perfil Dependencia Desarrollo Pedagógico Clima Organizacional
Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca

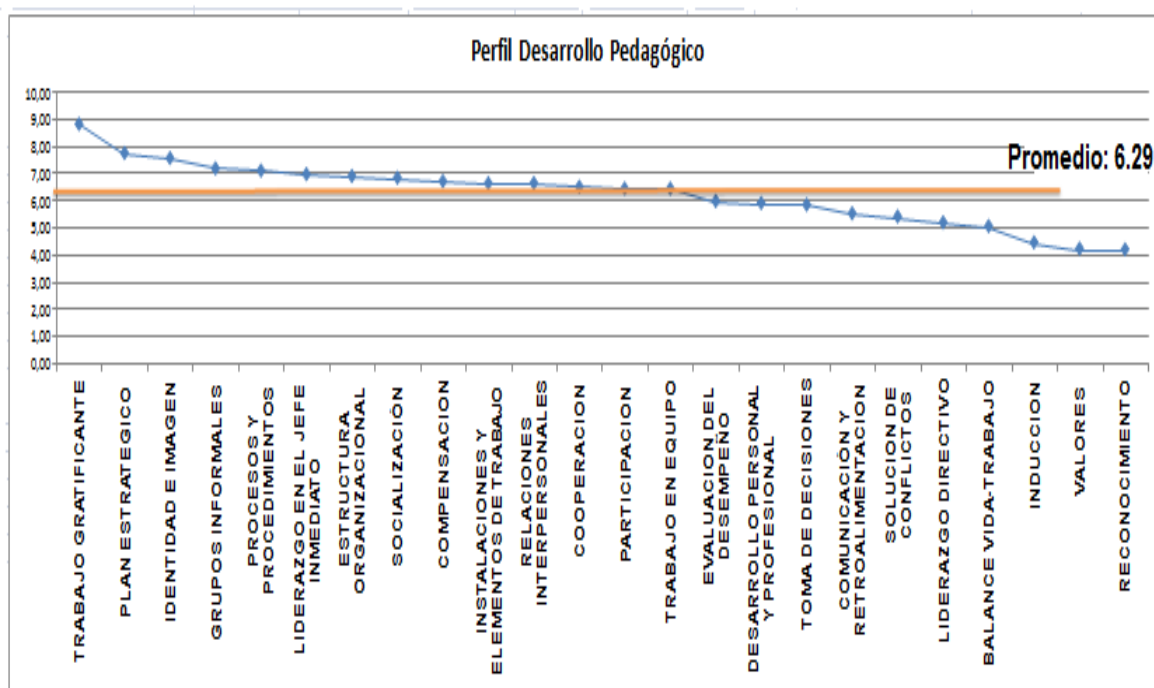
DEPENDENCIA DE DESARROLLO PEDAGOGICO			
DIMENSION	CALIFICACION CUANTITATIVA	CALIFICACION CUALITATIVA	PORCENTAJE
TRABAJO GRATIFICANTE	8,87	BUENO	4%
PLAN ESTRATEGICO	7,79	ACEPTABLE	21%
IDENTIDAD E IMAGEN	7,60	ACEPTABLE	
GRUPOS INFORMALES	7,21	ACEPTABLE	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7,13	ACEPTABLE	
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	7,00	ACEPTABLE	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,93	REGULAR	38%
SOCIALIZACIÓN	6,87	REGULAR	
COMPENSACION	6,73	REGULAR	
ELEMENTOS DE TRABAJO	6,67	REGULAR	
RELACIONES INTERPERSONALES	6,67	REGULAR	
COOPERACION	6,53	REGULAR	
PARTICIPACION	6,47	REGULAR	
TRABAJO EN EQUIPO	6,47	REGULAR	
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	6,00	REGULAR	
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,93	MALO	38%
TOMA DE DECISIONES	5,87	MALO	
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	5,54	MALO	
SOLUCION DE CONFLICTOS	5,43	MALO	
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,20	MALO	
BALANCE VIDA-TRABAJO	5,07	MALO	
INDUCCION	4,47	MALO	
VALORES	4,23	MALO	
RECONOCIMIENTO	4,20	MALO	
PROMEDIO	6,29	REGULAR	

PROMEDIO: 6.29

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la escala gráfica correspondiente al Perfil General con su respectivo promedio:

Gráfica 74. Perfil Desarrollo Pedagógico



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las percepciones que tienen los colaboradores en la dependencia Desarrollo Pedagógico, solo una dimensión cumple con las expectativas, que corresponde a Trabajo Gratificante, el cual es más reconocido y percibido favorablemente en el perfil general. Las percepciones obtenidas en esta dependencia ocupan un sexto lugar con un promedio de 6,29 el cual corresponde a una calificación Regular. En esta dependencia, Cinco de las veinticuatro dimensiones estudiadas, ocupan el rango Aceptable (el 21% de las dimensiones), una ocupa el rango Bueno (el 4% de las dimensiones), Nueve ocupan dos rangos entre estos se encuentran el rango Regular (el 38% de las dimensiones) y el rango Malo (el 38% de las dimensiones).

A continuación se presenta el Perfil de la Dependencia Despacho:

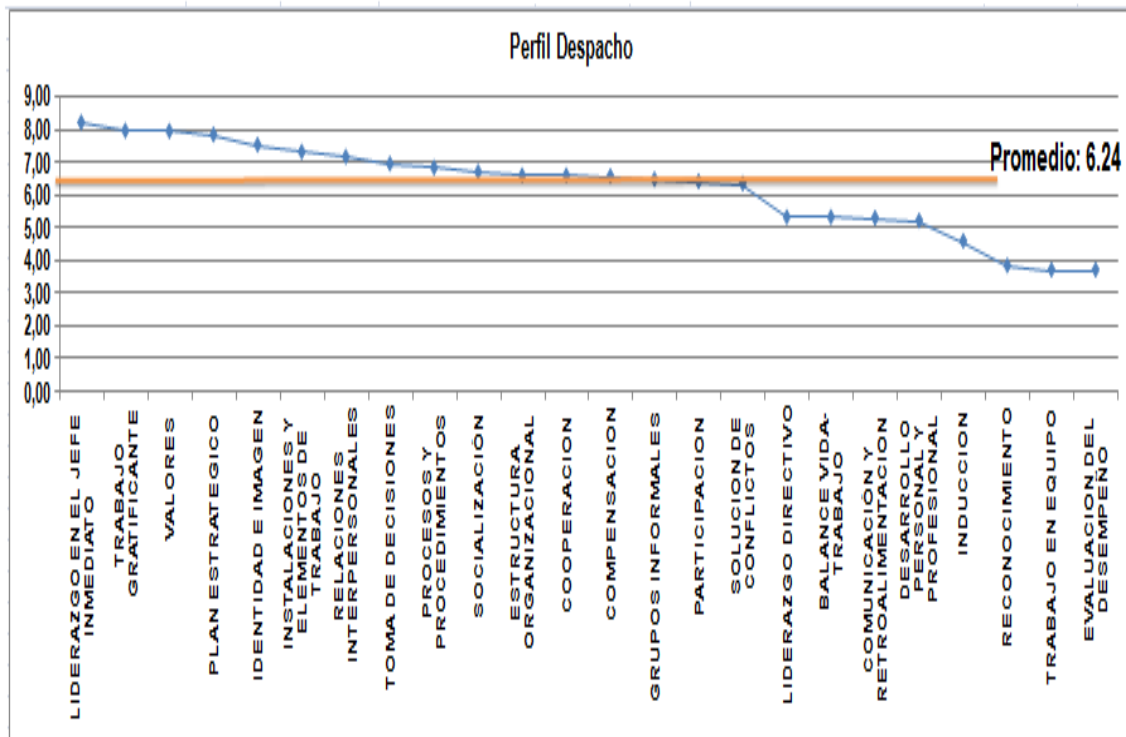
Cuadro 82. Perfil Dependencia Despacho Clima Organizacional Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca

DEPENDENCIA DESPACHO				
DIMENSION	CALIFICACION CUANTITATIVA	CALIFICACION CUALITATIVA	PORCENTAJE	
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	8,19	BUENO	4%	
TRABAJO GRATIFICANTE	7,93	ACEPTABLE	25%	
VALORES	7,92	ACEPTABLE		
PLAN ESTRATEGICO	7,81	ACEPTABLE		
IDENTIDAD E IMAGEN	7,50	ACEPTABLE		
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	7,29	ACEPTABLE		
RELACIONES INTERPERSONALES	7,13	ACEPTABLE		
TOMA DE DECISIONES	6,92	REGULAR	38%	PROMEDIO: 6.24
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,80	REGULAR		
SOCIALIZACIÓN	6,67	REGULAR		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,56	REGULAR		
COOPERACION	6,56	REGULAR		
COMPENSACION	6,53	REGULAR		
GRUPOS INFORMALES	6,44	REGULAR		
PARTICIPACION	6,38	REGULAR		
SOLUCION DE CONFLICTOS	6,31	REGULAR		
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,31	MALO	21%	
BALANCE VIDA-TRABAJO	5,31	MALO		
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	5,29	MALO		
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,20	MALO		
INDUCCION	4,56	MALO		
RECONOCIMIENTO	3,80	PESIMO	13%	
TRABAJO EN EQUIPO	3,67	PESIMO		
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	3,67	PESIMO		
PROMEDIO	6,24	REGULAR		

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la escala gráfica correspondiente al Perfil General con su respectivo promedio:

Gráfica 75. Perfil Despacho



Fuente: Elaboración propia

En la Dependencia Despacho, el resultado del promedio es 6.24 correspondiente al rango Regular. Ninguna de las dimensiones obtiene un rango de excelente, solo la dimensión de Liderazgo en el Jefe Inmediato obtiene un resultado según la percepción de los colaboradores como Bueno (el 4% de las dimensiones), Seis dimensiones obtienen un resultado Aceptable (el 25% de las dimensiones), Nueve dimensiones obtienen un resultado como Regular (el 38% de las dimensiones); sin embargo dimensiones como Reconocimiento, Trabajo en Equipo y Evaluación del Desempeño tienen la peor percepción en esta dependencia cuyo promedio es del 13%, el cual se ubica en el rango pésimo. Lo anterior, no permite en la dependencia evaluada un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

A continuación se presenta el perfil de la Dependencia Administración de Recurso:

Cuadro 83. Perfil Dependencia Administración de Recursos Clima Organizacional Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca

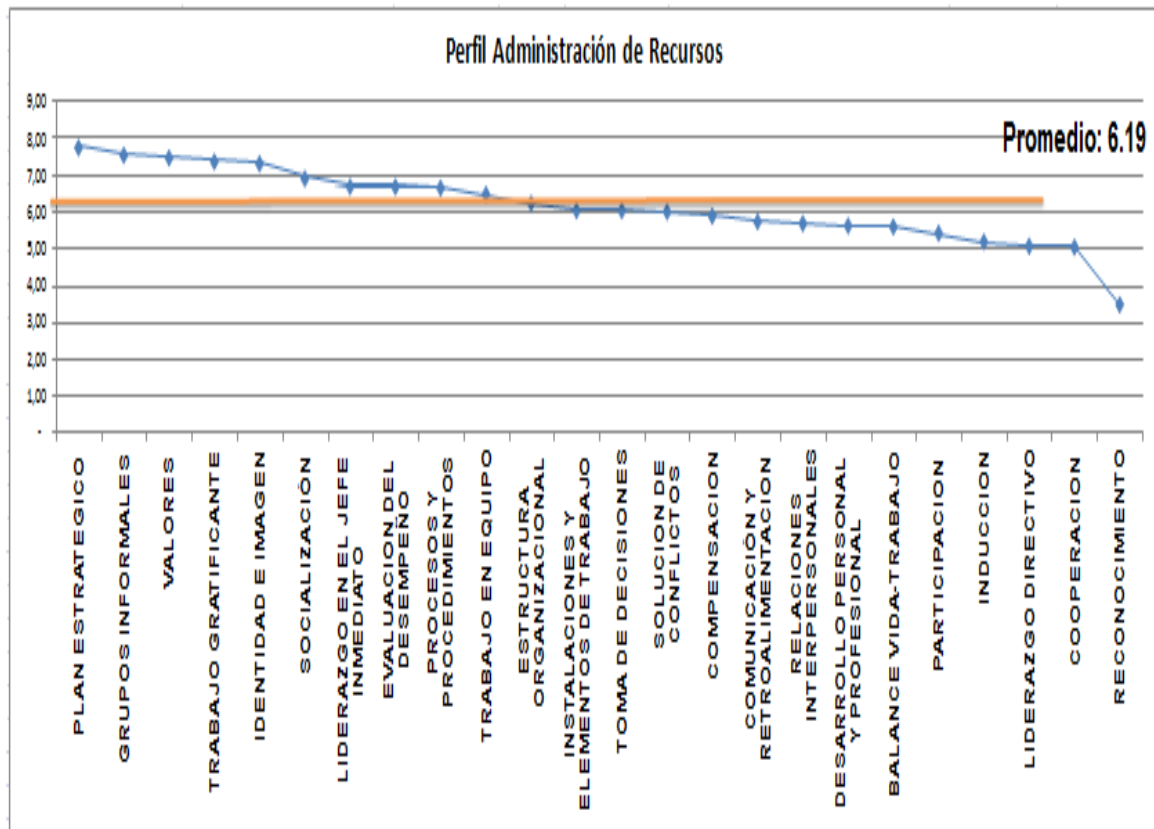
DEPENDENCIA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS			
DIMENSIONES	CALIFICACION CUANTITATIVA	CALIFICACION CUALITATIVA	PORCENTAJE
PLAN ESTRATEGICO	7,78	ACEPTABLE	21%
GRUPOS INFORMALES	7,57	ACEPTABLE	
VALORES	7,50	ACEPTABLE	
TRABAJO GRATIFICANTE	7,40	ACEPTABLE	
IDENTIDAD E IMAGEN	7,34	ACEPTABLE	
SOCIALIZACIÓN	6,94	REGULAR	38%
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	6,71	REGULAR	
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	6,71	REGULAR	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,68	REGULAR	
TRABAJO EN EQUIPO	6,50	REGULAR	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,26	REGULAR	
ELEMENTOS DE TRABAJO	6,06	REGULAR	
TOMA DE DECISIONES	6,06	REGULAR	
SOLUCION DE CONFLICTOS	6,03	REGULAR	
COMPENSACION	5,91	MALO	38%
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	5,76	MALO	
RELACIONES INTERPERSONALES	5,71	MALO	
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,65	MALO	
BALANCE VIDA-TRABAJO	5,62	MALO	
PARTICIPACION	5,44	MALO	
INDUCCION	5,21	MALO	
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,09	MALO	
COOPERACION	5,06	MALO	
RECONOCIMIENTO	3,49	PESIMO	4%
PROMEDIO	6,19	REGULAR	

PROMEDIO: 6.19

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la escala gráfica correspondiente al Perfil General con su respectivo promedio:

Gráfica 76. Perfil Administración de Recursos



Fuente: Elaboración propia

En esta Dependencia Administración de Recursos, la suma de las dimensiones da como resultado 6,19 en el promedio general, este resultado corresponde a una calificación Regular, en esta dependencia no se encuentran calificaciones en los rangos excelente y bueno; en el resto de las dimensiones encontramos que cinco corresponden al rango Aceptable con un 21%, Nueve dimensiones con un rango Regular de 38%, y con una percepción negativa encontramos Nueve dimensiones en el rango Malo con un 38% y con una dimensión en un rango de Pésimo con un 4%. Lo cual hace que el Clima Organizacional actual de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca deja mucho que desear de acuerdo a las percepciones de los colaboradores en esta dependencia.

Cuadro 84. Perfil General por Dependencias

DIMENSIONES	PERFIL DESPACHO	PERFIL ADMINISTRACION DE RECURSOS	PERFIL DESARROLLO PEDAGOGICO	PERFIL GENERAL DEPENDENCIAS
PLAN ESTRATEGICO	7,81	7,78	7,79	7,79
GRUPOS INFORMALES	6,44	7,57	7,21	7,07
VALORES	7,92	7,50	4,23	6,55
TRABAJO GRATIFICANTE	7,93	7,40	8,87	8,07
IDENTIDAD E IMAGEN	7,50	7,34	7,60	7,48
SOCIALIZACIÓN	6,67	6,94	6,87	6,82
LIDERAZGO EN EL JEFE	8,19	6,71	7,00	7,30
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	3,67	6,71	6,00	5,46
PROCESOS Y	6,80	6,68	7,13	6,87
TRABAJO EN EQUIPO	3,67	6,50	6,47	5,54
ESTRUCTURA	6,56	6,26	6,93	6,58
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	7,29	6,06	6,67	6,67
TOMA DE DECISIONES	6,92	6,06	5,87	6,28
SOLUCION DE CONFLICTOS	6,31	6,03	5,43	5,92
COMPENSACION	6,53	5,91	6,73	6,39
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	5,29	5,76	5,54	5,53
RELACIONES	7,13	5,71	6,67	6,50
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,20	5,65	5,93	5,59
BALANCE VIDA-TRABAJO	5,31	5,62	5,07	5,33
PARTICIPACION	6,38	5,44	6,47	6,09
INDUCCION	4,56	5,21	4,47	4,75
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,31	5,09	5,20	5,20
COOPERACION	6,56	5,06	6,53	6,05
RECONOCIMIENTO	3,80	3,49	4,20	3,83

Fuente: Elaboración propia

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
9.5 - 10	EXCELENTE
8 - 9.49	BUENO
7 - 7.99	ACEPTABLE
6 - 6.99	REGULAR
4 - 5.99	MALO
0 - 3.99	PESIMO
	VACIO

Fuente: Elaboración propia

A continuación se realiza un análisis comparativo del perfil general por dependencias; iniciamos con la dependencia que mayor liderazgo presenta en la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca, la dependencia del Despacho, la cual comparamos con el resto de las dependencias y finalizamos con el análisis comparativo del perfil general de las dependencias Desarrollo Pedagógico y Administración de Recursos.

Cuadro 85. Perfil General Comparativo Dependencia Despacho – Administración de Recursos.

DIMENSIONES	PERFIL DESPACHO	PERFIL ADMINISTRACION DE RECURSOS	DIFERENCIA
PLAN ESTRATEGICO	7,81	7,78	0,03
GRUPOS INFORMALES	6,44	7,57	- 1,13
VALORES	7,92	7,50	0,42
TRABAJO GRATIFICANTE	7,93	7,40	0,53
IDENTIDAD E IMAGEN	7,50	7,34	0,16
SOCIALIZACIÓN	6,67	6,94	- 0,27
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	8,19	6,71	1,47
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	3,67	6,71	- 3,04
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,80	6,68	0,12
TRABAJO EN EQUIPO	3,67	6,50	- 2,83
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,56	6,26	0,31
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	7,29	6,06	1,23
TOMA DE DECISIONES	6,92	6,06	0,86
SOLUCION DE CONFLICTOS	6,31	6,03	0,28
COMPENSACION	6,53	5,91	0,62
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	5,29	5,76	- 0,47
RELACIONES INTERPERSONALES	7,13	5,71	1,43
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,20	5,65	- 0,45
BALANCE VIDA-TRABAJO	5,31	5,62	- 0,31
PARTICIPACION	6,38	5,44	0,93
INDUCCION	4,56	5,21	- 0,64
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,31	5,09	0,22
COOPERACION	6,56	5,06	1,50
RECONOCIMIENTO	3,80	3,49	0,31

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se observa la diferencia de los promedios en las diferentes dimensiones Grupos Informales, Socialización, Evaluación de Desempeño, Trabajo en Equipo, Comunicación y

Retroalimentación, Desarrollo Personal y Profesional, Balance Vida Trabajo e Inducción, donde existen deficiencias en estas dimensiones sobre los puntos de vista ya que las calificaciones obtenidas, se ubican a estas dimensiones en rangos por debajo de lo positivo.

Cuadro 86. Perfil General Comparativo Dependencia Despacho – Desarrollo Pedagógico

DIMENSIONES	PERFIL DESPACHO	PERFIL DESARROLLO PEDAGOGICO	DIFERENCIA
PLAN ESTRATEGICO	7,81	7,79	0,03
GRUPOS INFORMALES	6,44	7,21	- 0,78
VALORES	7,92	4,23	3,69
TRABAJO GRATIFICANTE	7,93	8,87	- 0,93
IDENTIDAD E IMAGEN	7,50	7,60	- 0,10
SOCIALIZACIÓN	6,67	6,87	- 0,20
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	8,19	7,00	1,19
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	3,67	6,00	- 2,33
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,80	7,13	- 0,33
TRABAJO EN EQUIPO	3,67	6,47	- 2,80
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,56	6,93	- 0,37
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	7,29	6,67	0,62
TOMA DE DECISIONES	6,92	5,87	1,05
SOLUCION DE CONFLICTOS	6,31	5,43	0,88
COMPENSACION	6,53	6,73	- 0,20
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	5,29	5,54	- 0,25
RELACIONES INTERPERSONALES	7,13	6,67	0,47
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,20	5,93	- 0,73
BALANCE VIDA-TRABAJO	5,31	5,07	0,25
PARTICIPACION	6,38	6,47	- 0,09
INDUCCION	4,56	4,47	0,10
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,31	5,20	0,11
COOPERACION	6,56	6,53	0,03
RECONOCIMIENTO	3,80	4,20	- 0,40

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se observa la diferencia de los promedios en las diferentes dimensiones; trece de las Veinticuatro dimensiones aparecen por debajo del rango positivo, esto enmarca cada vez más la necesidad de mejoramiento del Clima Organizacional en la Secretaria de Educación Departamento del Valle del Cauca.

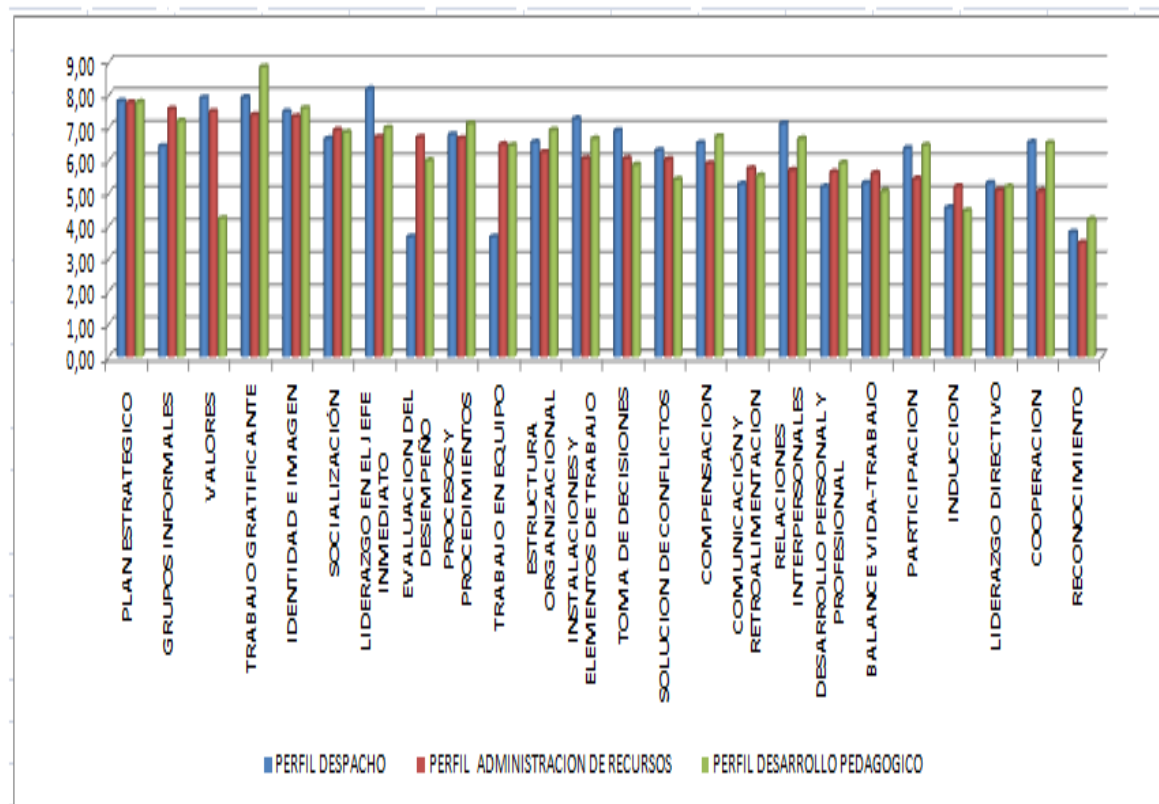
Cuadro 87. Perfil General Comparativo Dependencia Desarrollo Pedagógico – Administración de Recursos

DIMENSIONES	PERFIL DESARROLLO PEDAGÓGICO	PERFIL ADMINISTRACION DE RECURSOS	DIFERENCIA
PLAN ESTRATEGICO	7,79	7,78	0,00
GRUPOS INFORMALES	7,21	7,57	- 0,36
VALORES	4,23	7,50	- 3,27
TRABAJO GRATIFICANTE	8,87	7,40	1,47
IDENTIDAD E IMAGEN	7,60	7,34	0,26
SOCIALIZACIÓN	6,87	6,94	- 0,07
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	7,00	6,71	0,29
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	6,00	6,71	- 0,71
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7,13	6,68	0,46
TRABAJO EN EQUIPO	6,47	6,50	- 0,03
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,93	6,26	0,67
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	6,67	6,06	0,61
TOMA DE DECISIONES	5,87	6,06	- 0,19
SOLUCION DE CONFLICTOS	5,43	6,03	- 0,60
COMPENSACION	6,73	5,91	0,82
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	5,54	5,76	- 0,22
RELACIONES INTERPERSONALES	6,67	5,71	0,96
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,93	5,65	0,28
BALANCE VIDA-TRABAJO	5,07	5,62	- 0,55
PARTICIPACION	6,47	5,44	1,03
INDUCCION	4,47	5,21	- 0,74
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,20	5,09	0,11
COOPERACION	6,53	5,06	1,47
RECONOCIMIENTO	4,20	3,49	0,71

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se observa la diferencia de los promedios en las diferentes dimensiones; Diez de las Veinticuatro dimensiones aparecen por debajo del rango positivo. Esto a su vez es una evidencia contundente de la necesidad que presentan los colaboradores de cambiar su percepción con el fin de mejorar el Clima Organizacional.

Gráfica 77. Perfil Comparativo entre las Dependencias Despacho, Administración de Recursos y Desarrollo Pedagógico.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se observan los promedios de cada una de las dependencias de la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, según su rango y percepciones aportadas por los colaboradores.

Se puede apreciar que la dependencia con mejor posicionamiento es Desarrollo Pedagógico con un promedio de 6.29 y la dependencia que se encuentra con un menor posicionamiento es Administración de Recursos con un promedio de 6.19.

3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

Los resultados que entregan cada una de las dimensiones correspondientes a las tres dependencias encuestadas, permiten elaborar un plan de mejoramiento fundamentado en los criterios de sugerencias de los colaboradores y la experiencia de los autores con el objeto de facilitar un mejor entendimiento en búsqueda de un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca:

A continuación se presenta un cuadro explicativo de la nomenclatura que se va a utilizar en el plan de mejoramiento:

Cuadro 88. Nomenclatura utilizada en el Plan de Mejoramiento

	Las dimensiones marcadas con una señal VERDE corresponden a una fortaleza mayor que ha sido identificada por los encuestados de la entidad, la cual requiere un sostenimiento y a la vez continuar reforzando algunas actividades según el Plan de Mejoramiento
	Las dimensiones marcadas con una señal AMARILLA corresponden a una fortaleza menor que ha sido identificada por los encuestados de la entidad, la cual requiere acciones de mejoramiento que eviten un descenso en su percepción y por el contrario que se busque una mejora al interior de la entidad. Una señal Amarilla es una Alerta; y nos indica que se está cumpliendo con los objetivos pero la meta no se ha cumplido aún,
	Las dimensiones marcadas con una señal NARANJA corresponden a una debilidad menor que ha sido identificada por los encuestados de la entidad, que llaman a implementar un proceso oportuno de mejoramiento.
	Las dimensiones marcadas con una señal ROJA corresponden a una debilidad mayor que ha sido identificada por los encuestados de la entidad, y que requiere acciones de mejoramiento inmediato con el objeto de reorientar los escenarios contrarios a la misión organizacional; los cuales impiden mejorar la percepción del Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se relaciona en el siguiente cuadro las dimensiones evaluadas y sus respectivas señales:

Cuadro 89. Dimensiones evaluadas y sus respectivas señales

DIMENSIONES	PROMEDIO	SEÑAL
TRABAJO GRATIFICANTE	7,9	
PLAN ESTRATÉGICO	7,8	
VALORES	7,7	
IDENTIDAD E IMAGEN	7,4	
GRUPOS INFORMALES	7,2	
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	7,1	
SOCIALIZACIÓN	6,9	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,8	
TRABAJO EN EQUIPO	6,6	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,5	
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	6,4	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6,4	
COMPENSACIÓN	6,3	
RELACIONES INTERPERSONALES	6,3	
TOMA DE DECISIONES	6,1	

1/2

DIMENSIONES	PROMEDIO	SEÑAL
PARTICIPACIÓN	6,1	
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	6,0	
COOPERACIÓN	5,8	
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	5,6	
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,6	
BALANCE VIDA-TRABAJO	5,4	
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,2	
INDUCCIÓN	4,9	
RECONOCIMIENTO	3,7	

Fuente: Elaboración Propia

2/2

Las dimensiones Trabajo Gratificante (7,9), Plan Estratégico (7,8), Valores (7,7), identidad e Imagen (7,4), Grupos Informales (7,2) y Liderazgo en el Jefe Inmediato (7,1), presentan los mejores resultados de la percepción, sin embargo sus promedios solo alcanzan una fortaleza menor identificada por los encuestados, generando una necesidad de ejecutar acciones de mejoramiento para evitar un descenso en la percepción y buscar una mejora al interior de la Entidad. Si bien nos indica que se está cumpliendo con los objetivos la señal amarilla que es un alerta nos dice que la meta no se ha cumplido aún.

Las dimensiones Socialización (6,9), Procesos y Procedimientos (6,8), Trabajo en equipo (6,6), Estructura Organizacional (6,5), Instalaciones y Elementos de Trabajo (6,4), Evaluación del Desempeño (6,4) Compensación (6,3), Relaciones interpersonales (6,3), Toma de Decisiones (6,1), Participación (6,1) y Solución de Conflictos (6,0), aparecen con señal naranja lo que significa una debilidad menor identificada por los encuestados y que requiere de una atención oportuna en un futuro plan de mejoramiento tal y como esta descrito en nuestra propuesta, donde de manera muy precisa señala los objetivos y los mecanismos para lograr de la Secretaría de educación Departamental una entidad eficiente, incluyente y que atienda las expectativas y las necesidades de los usuarios.

Con una señal roja, se encuentran las dimensiones Cooperación (5,8), Comunicación y Retroalimentación (5,6), Desarrollo Personal y Profesional (5,6), Balance Vida – Trabajo (5,4), Liderazgo Directivo (5,2), Inducción (4,9) y Reconocimiento (3,7), las cuales aparecen con una debilidad mayor que requieren acciones de mejoramiento inmediato en búsqueda de los escenarios que permitan mejorar la percepción del Clima Organizacional.

La Dimensión Reconocimiento aparece con el más bajo promedio de 3,7 y con alta percepción de la falta de reconocimiento al trabajo de las personas dentro de la Entidad. Si al trabajador dentro de la Entidad se le reconociera la labor que desempeña se mejorará el Clima Organizacional.

El orden de presentación de las dimensiones que se aplicarán al plan de mejoramiento, se encuentran identificadas en el cuadro No. 4, igualmente se pueden observar en el anexo No.1.

Cuadro 90. Plan de Mejoramiento

PLAN ESTRATÉGICO							
	Situación Actual: El 42% de los colaboradores encuestados dicen no conocer el plan estratégico de la entidad, la dificultad en la comunicación y socialización no permite que el plan se conocido por los interesados.			Objetivo Estratégico: Buscar una socialización y conocimiento superior del plan estratégico de la entidad, que permita fortalecer el conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales en los colaboradores.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Constituir un comité central de divulgación del plan estratégico.	Nombrar por decreto, a los subsecretarios de la Secretaría de Educación, los jefes de área para conformar el comité de planeación estratégica, que permita la valoración del plan, incidencias y compromisos para su conocimiento y desarrollo dentro de la institución, entorno y compromisos.	Secretario de Educación del departamento del Valle del Cauca.	Mayo de 2013	Cuatro horas	Sala de Juntas Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Se deberá realizar una reunión cada primer lunes de mes entre el secretario de Educación del departamento del valle del cauca y los subsecretarios y jefes de área con el objeto de evaluar, analizar e informar sobre el desarrollo del proceso, buscando el mejor mecanismo de retroalimentación para los colaboradores

PLAN ESTRATÉGICO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Diseñar un plan de socialización mediante un esquema efectivo de comunicación del plan estratégico a los colaboradores de la entidad.	Elaboración de boletines informativos diarios a través de los sistemas de información internos.	Comité de plan estratégico.	Mayo de 2013	Dos meses	Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Diseñar un concurso interno de conocimiento y aprendizaje del plan estratégico que permita evaluar semanalmente el grado de efectividad del proceso.
3.- Diseño de un folleto del plan estratégico que deberá ser de obligatorio conocimiento para los nuevos colaboradores en el proceso de inducción.	Producir el folleto exclusivo de la misión, visión, valores, objetivos institucionales que garantice un didáctico conocimiento.	Subsecretario administración de recursos	A partir de Mayo de 2013	Dos meses	Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca	No aplica elaboración imprenta departamental	Dentro de los procesos anuales de evaluación de desempeño, incorporar la valoración del nivel de conocimiento de los conceptos del plan estratégico de la entidad.

PLAN ESTRATÉGICO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
4.- Crear mecanismo de divulgación continuo de la información	Entrega de folletos que actualicen la información sobre los cambios si los hay y de información para los vigentes del plan estratégico institucional	Subsecretario administración de recursos	A partir de Mayo de 2013	Cada 4 meses	Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca	No aplica, elaboración imprenta departamental	Elaborar encuestas que permitan evaluar el grado de aceptación y conocimiento del plan estratégico institucional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
	Situación Actual: El 40% de los colaboradores considera que la estructura organizacional de la entidad no promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las Dependencias. En general, los intereses de las Dependencias priman sobre los de la Organización.			Objetivo Estratégico: Generar dentro de la organización los espacios que permitan una integración de las dependencias, pero sobre todo de las personas que permitan que las relaciones en todos los niveles jerárquicos faciliten la comunicación y la solidaridad de los trabajos en equipo. Promover el trabajo en equipo entre las dependencias que permita mejora en las relaciones personales y laborales.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Actualizar y socializar el manual de funciones con el objeto de clarificar cada una de las obligaciones y compromisos laborales de los colaboradores	Conformar un comité de evaluación de cargos y funciones , donde se establezcan las responsabilidades , obligaciones y compromisos de cada uno de los cargos a la vez identificar los perfiles requeridos para cada uno de los empleos de la Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca	Subsecretario Administración de Recursos	Mayo de 2013	Tres meses	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Se deberá realizar una reunión cada segundo lunes de mes entre el sub secretario de Educación del departamento del valle del cauca y los jefes de área con el objeto de avaluar, analizar e informar sobre el desarrollo del proceso, buscando el mejor mecanismo de retroalimentación para los colaboradores

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Diseñar un plan de capacitación y socialización sobre trabajo en equipo.	Capacitar a todos los niveles de la dependencia en procesos de trabajo en equipo.	Subsecretario administración de recursos	Mayo de 2013	Tres meses	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Efectuar cada mes una reunión de seguimiento para retroalimentar y valorar el conocimiento sobre trabajo en equipo.
3.- Elaborar un plan de capacitación al cuerpo directivo.	Capacitar al cuerpo directivo en un plan que garantice el pleno conocimiento de la estructura organizacional de la entidad, trabajo en equipo y toma de decisiones para que se constituyan en líderes de subgrupos de aprendizaje.	Subsecretario administración de recursos	A partir de Mayo de 2013.	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Establecer prácticas y reuniones grupales con los colaboradores que permitan la retroalimentación de conceptos y conocimientos sobre trabajo en equipo.

COMPENSACIÓN							
	Situación Actual: El 28,30% de los colaboradores considera que La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo. El 33.96% desconoce el plan de compensación acorde a los cargos.			Objetivo Estratégico: Crear dentro de la entidad un espacio para revisión y actualización de la tabla de salarios y que estos concuerden con los niveles de responsabilidades, compromisos y obligaciones propias de los colaboradores.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Elaborar un estudio de actualización de tablas salariales y beneficios prestacionales para la institución.	Conformar un comité de evaluación de salarios por cargo y funciones donde se establezcan además de comparativos frente al mercado laboral, niveles por formación académica Para la Secretaría de educación del departamento al del Valle del Cauca	Secretario de servicios administrativos	Mayo de 2013	Tres meses	Secretaría de Servicios Administrativos del Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Se deberá realizar una reunión cada mes secretario de servicios administrativos del Departamento del Valle del Cauca y los jefes de área con el objeto de avaluar, analizar e informar sobre el desarrollo del proceso.

COMPENSACIÓN							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Diseñar un plan de de exploración de apoyos adicionales nacionales e internacionales que permitan recibir recursos que incluyan incentivos económicos a los colaboradores.	Desarrollar un plan de mercadeo institucional para ofrecerlo como modelo social a entidades del orden nacional e internacional.	Secretario de educación Departamental del Valle del Cauca.	Abril de 2013	Tres meses	Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Efectuar cada mes una reunión de seguimiento entre el Secretario de Educación y los jefes de dependencia que permita hacer el seguimiento a los avances del proceso.
3.-.Diseñar un plan de incentivos no monetarios.	Desarrollar un plan que permita compensar con becas estudiantiles, apoyos para vivienda y créditos para adquisición de bienes muebles a tasas bajas para los colaboradores de la institución.	Subsecretario administración de recursos	A partir de Mayo de 2013.	Un mes	Secretaría de Educación Departamento del valle del Cauca	No aplica	Reunión quincenal de seguimiento con la participación de delegados de los colaboradores y el subsecretario de administración de recursos de la Secretaria de Educación, para retroalimentar la información y buscar consensos sobre las necesidades prioritarias.

COMPENSACIÓN							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
4.- Socializar los planes y proyectos compensaciones en la entidad sobre carreras administrativas.	Utilizar los mecanismos de información interna para compartir los procesos de nuevos planes de compensación que permitan retroalimentar la información entre los colaboradores de la Secretaría de educación del Departamento del Valle del Cauca.	Subsecretario administración de recursos	A partir de Mayo de 2013	Cuatro meses	Secretaría de Educación del Departamento del valle del Cauca		Divulgación de la información cada mes a todos los colaboradores y una reunión de seguimiento bimensual entre el Subsecretario administración de recursos y los jefes de área

PARTICIPACIÓN							
	Situación Actual: El 35,29% de los colaboradores manifiestan que Solo se le informa cuando las decisiones que tiene que ver con el trabajo ya están tomadas El 21.56% concuerdan en que Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.			Objetivo Estratégico: Generar al interior de la entidad espacios amplios de participación de los colaboradores en las decisiones, además, que permitan en ellos tener la percepción que están incluidos y a la vez tener mayor posibilidad de acierto en las mismas decisiones organizacionales.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Elaborar un proyecto que estime las posibilidades de dar participación en decisiones y delegar algunas funciones, que la ley lo permita.	Instalar un comité que permita evaluar bajo la normatividad vigente aquellas funciones que se puedan delegar y aquellas en las que se permita participar a los colaboradores de la Secretaría de educación del departamento al del valle del cauca	Jefe de dependencia desarrollo pedagógico.	Mayo de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Se deberá realizar una reunión cada miércoles durante el mes entre el Jefe de dependencia desarrollo pedagógico y los líderes de aérea con el objeto de avaluar, analizar e informar sobre el desarrollo del proceso, buscando la mejor participación de los colaboradores.

PARTICIPACIÓN							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Capacitar al Secretario, los subsecretarios y jefes de área en procesos de empoderamiento y participación.	Encargar a la Universidad del Valle para desarrollar esta capacitación.	Subsecretario de desarrollo administrativo.	A partir de Abril de 2013	Dos meses	Universidad del Valle.		Efectuar un informe mensual de la entidad capacitadora al Subsecretario de desarrollo administrativo presentando un resumen completo del proceso.
3.- Elaborar un censo sobre características académicas, de experiencia y funciones de los colaboradores	Crear un comité de valoración de capacidades, conocimiento y experiencia laboral de los colaboradores que permita establecer la posibilidad de delegar ciertas participaciones en la toma de decisiones, acordes con el resultado del proceso de evaluación.	Secretario de Educación del departamento del Valle del Cauca.	Abril de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Establecer dos reuniones en el mes que permitan al secretario de despacho recibir de parte de los jefes de área informe de los perfiles y propuestas de participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO							
	Situación Actual: El 33,84% de los colaboradores conceptuaron que los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. El 21.53% manifiestan que los equipos y elementos de trabajo son escasos o limitados. No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad.			Objetivo Estratégico: Ofrecer a los colaboradores unos ambientes de trabajo laboral adecuado que cumplan con la reglamentación sanitaria y la funcionalidad para que puedan desarrollar sus labores diarias. Proveer de los elementos de trabajo necesarios oportunamente para que desarrollen su trabajo con calidad.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Elaborar un proyecto remodelación y adecuación de las baterías sanitarias de la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca.	Conformar un comité que permita establecer las necesidades de mejoramiento sanitario y ambiental dentro de la dependencia mediante un análisis directo de estado de salubridad y comodidad de las baterías sanitarias de la entidad.	Subsecretario de desarrollo administrativo.	Abril de 2013	dos semanas	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Se deberá realizar una reunión de informe final de la evaluación para ser entregada al secretario de educación departamental quien deberá efectuar el requerimiento al secretario de desarrollo administrativo para su ejecución inmediata.

INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Elaborar un listado de elementos y equipos de trabajo de cada cargo.	Establecer las necesidades según funciones del cargo para reasignación si fuere el caso de equipos y elementos de trabajo.	Jefe de aérea	A partir de Abril de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Entrega de informe único al secretario de Educación del departamento para remitir el listado de necesidades al secretario de desarrollo administrativo.
3.- Diseñar formatos de verificación continua de calidad y efectividad de los equipos y elementos entregados a los colaboradores	Integrar un equipo de los colaboradores de la dependencia encargados de entregar y recopilar la información sobre la calidad y oportunidad de los equipos y elementos de trabajo.	Jefe de aérea	A partir de Abril de 2013	Dos semanas	Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca	No aplica	Establecer una reunión trimestral de evaluación que facilite la retroalimentación de los resultados y la verificación de la conformidad en el proceso

COOPERACIÓN							
	Situación Actual: El 25,86% de los colaboradores consideran que Cada dependencia quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo Organizacional. Falta más integración y solidaridad. Los intereses personales priman sobre los de la organización.			Objetivo Estratégico: Generar un fortalecimiento de las relaciones laborales que se traduzca en crecimiento de la dependencia.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Implementar la actividad Trabajo en Equipo de la dimensión estructura organizacional.	Capacitar a todos los niveles de la dependencia en procesos de trabajo en equipo, cooperación y la interacción con las otras dependencias.	Director de servicios administrativos	A Partir de Mayo de 2013	2 meses	Salón de gobernadores.		Evaluar los niveles de aprendizaje del proceso al final del primer mes y final del programa.
2.-Capacitación sobre manejo de personal y liderazgo al cuerpo directivo	Dotar de las herramientas al cuerpo directivo para emprender actividades sobre manejo grupal, capacidad de liderazgo, solución de conflictos e iniciadores en estos temas mediante la transferencia de conocimiento a los colaboradores de la dependencia.	Jefe área administrativa	A partir de Mayo de 2013	40 horas	Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluación del aprendizaje y transferencia de conocimiento

COOPERACIÓN							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.-Fomentar actividades extra laborales entre las dependencias	Crear espacios necesarios para la interacción entre los miembros de las distintas dependencias e incentivar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales fuera del sitio de trabajo, para que se genere mayor conocimiento y confianza entre los colaboradores.	Jefe administrativo	A partir de Junio de 2013	Continuo cada 3 meses	Club del Departamento - Secretaria de Educación Departamental		Valoración de los resultados de estas reuniones informales.
4.- Implementar la actividad 3 del plan estratégico	Divulgar entre los colaboradores los componentes de la misión, visión, valores, objetivos institucionales que garantice un didáctico conocimiento.	Jefe administrativo	A partir de Junio de 2013		Gobernación del Valle del Cauca		Evaluar los resultados del mecanismo a través de encuestas personales

LIDERAZGO DIRECTIVO							
	Situación Actual: El 27,77% de los colaboradores manifiestan negativamente que los Directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores. El 23.61% además señalan que los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.			Objetivo Estratégico: Buscar un mejoramiento sustancial de las capacidades del cuerpo directivo, capacitando y reforzando sus habilidades en el rol del cargo que desempeñan.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Taller para reforzar las capacidades en liderazgo directivo y políticas de participación y liderazgo.	Fortalecer capacitación en procesos de desarrollo gerencial en especial que permita a los directivos mejorar sus habilidades para una comunicación eficaz, Motivación, desarrollo organizacional, Manejo de conflictos, manejo de equipos de trabajo, aceptación al cambio, y optimización de resultados sociales para la entidad.	Secretario de Desarrollo Administrativo	Mayo de 2013	40 horas	Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca		Una evaluación del programa ofrecido al cuerpo directivo y el resultado de su aplicación en la entidad.

LIDERAZGO DIRECTIVO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Ofrecer al Secretario y subsecretarios herramientas sobre liderazgo	Involucrar a todo el cuerpo directivo en los procesos de capacitación sobre liderazgo.	Secretario de desarrollo administrativo	Mayo de 2013	22 horas	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Una evaluación del programa ofrecido al cuerpo directivo y el resultado de su aplicación en la entidad
3.-Generar mecanismos de integración con los demás colaboradores	Facilitar procesos de retroalimentación de la información buscando la activa participación del equipo de trabajo	Secretario de educación del Departamento	Mayo de 2013	Una vez cada 15 días durante 3 meses	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Informes de resultados mensuales del grupo directivo y socialización en toda la dependencia.
4.-Crear espacios para atención a los colaboradores.	Promover los acercamientos durante dos horas cada semana, donde se permita la participación del cuerpo directivo escuchando las propuestas, sugerencias y criterios de parte del equipo de colaboradores.	Subsecretario de administración de recursos	Mayo de 2013	Dos horas a la semana	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Construcción de documento donde se consignen las propuestas y se asignen tareas a cada uno de los directivos, se evalúa el proceso y los avances en reunión de seguimiento el último viernes de cada mes.

LIDERAZGO JEFE INMEDIATO							
	Situación Actual: El 38% cree que el jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros Su forma de relacionarse deja tanto que desear que por el contrario tiende a desmotivarlos.			Objetivo Estratégico: Desarrollar un plan que permita un mejoramiento en el liderazgo del jefe con el personal a cargo.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.-Desarrollar las propuestas elaboradas en la dimensión liderazgo directivo a los jefes de área	Instrucción a los jefes de las diferentes aéreas sobre estilos de liderazgo y manejo de personal. Capacitar sobre habilidades gerenciales e incorporar espacios para atención a los colaboradores y escuchar sus sugerencias.	Director de capacitación de la gobernación, jefes de aéreas de la dependencia	A partir de Mayo de 2013	18 horas en sesiones de 3 horas	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Elaboración de documento donde se consignen las propuestas y se asignen tareas a cada uno de los jefes directos, se evaluara el proceso y los avances en reunión de seguimiento el último lunes de cada mes durante 3 meses.

LIDERAZGO JEFE INMEDIATO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Promover la activa participación de los jefes y colaboradores facilitando intervención en la construcción de decisiones.	Entregar responsabilidades a los colaboradores donde sientan el compromiso con el desarrollo de tareas y acompañamiento de los jefes inmediatos	Jefes de área	A partir de Mayo de 2013	Permanente	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Dentro del proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores y el cuerpo de jefes directos
3.-Evaluar la gestión de los jefes de área	Dentro de las evaluaciones anuales de desempeño.	Sub-secretarios de dependencia	A partir de Mayo de 2013	Anual	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Además de los procesos legales de evaluación de desempeño, reuniones de información y retroalimentación del proceso entre los sub-secretarios , los jefes de área y distintos grupos de colaboradores

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL							
	Situación Actual: El 22,72 de los colaboradores estiman que los programas de capacitación son direccionados (se entregan por afinidad a los colaboradores). Las funciones que desempeñan no estimulan su capacitación y las cargas de trabajo no permiten disponibilidad de tiempo para capacitarse			Objetivo Estratégico: Buscar los mecanismos que permitan la continua capacitación para todos los colaboradores buscando una satisfacción personal y nuevos conocimientos que contribuyan con el crecimiento individual y de la entidad.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Diseñar un plan de capacitaciones que incluya todos los niveles de colaboradores.	Permitir los espacios para capacitación mediante la oportuna información de las ofertas educativas Revisar cargas de trabajo que permitan el tiempo para acceder a las capacitaciones. Elaborar talleres que busquen incentivar los procesos de capacitación.	Sub-secretario de desarrollo administrativo	A partir de Mayo de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento Valle del Cauca		Una reunión semanal de seguimiento para cada uno de los tres ítems especificados en el método, que incluya a los subsecretarios, jefes de área y colaboradores con informe de estado del proceso al Secretario de Educación.

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.-.Realizar capacitación formal y no formal según las necesidades de los colaboradores.	Promover las alianzas, convenios y acuerdos con las entidades de educación y capacitación que permitan cubrir las expectativas de los colaboradores para su formación profesional y crecimiento personal.	Sub-secretario de desarrollo administrativo	A partir de Mayo de 2013	Permanente	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Seguimiento detallado de las ofertas de capacitación ofrecidas y comunicación semestral a todos los colaboradores de la entidad. Los jefes de área deberán reportar por escrito al secretario de educación la constancia de divulgación de los planes de capacitación a todos los colaboradores

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.-Realizar taller de creatividad a los colaboradores en la aplicación de los conocimientos adquiridos en la búsqueda de optimización de los procesos y el desarrollo de la organización.	Permitir la toma de decisiones de los colaboradores en pro del beneficio organizacional y crecimiento personal y profesional	Sub-secretarios de dependencia	A partir de Mayo de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Elaboración por los jefes de área de un documento que consigne los logros adicionales e innovación de los colaboradores en mejora de sus labores cotidianas que le den un valor agregado a la institución.

RELACIONES INTERPERSONALES							
	Situación Actual: El 26,56% considera la arrogancia de algunos funcionarios como la mayor dificultad en las relaciones interpersonales Hace falta de solidaridad y apoyo entre las personas. La falta de cordialidad es evidente entre las personas			Objetivo Estratégico: Desarrollar mecanismos que permita facilitar los modos de entendimiento cordial entre las personas, fortalecer los lasos de apoyo y solidaridad entre los colaboradores de la dependencia.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Capacitaciones en ambientes para mejorar y fomentar las buenas relaciones interpersonales	Capacitar a los colaboradores en programas de resolución de conflictos, ambientes de trabajo sanos, relaciones interpersonales y desarrollo de actividades informales sociales y deportivas.	Secretario de desarrollo administrativo	Desde Mayo de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca Y club del departamento.		Revisión bimensual de las actividades a cargo de los jefes de área que deberán elaborar reporte de actividades y progreso del proceso al secretario de educación departamental

RELACIONES INTERPERSONALES							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Integración de los nuevos funcionarios	Como componente fundamental de los procesos de inducción, fortalecer los métodos de integración del individuo que ingresa a la entidad.	Sub-secretario de desarrollo administrativo	Desde Mayo de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Entrega de informe del proceso de inducción de los nuevos colaboradores a l secretario de cada dependencia.
3.-Capacitación en solución de conflictos.	Capacitar a todos los colaboradores en los procesos de resolución de conflictos como base de las buenas las relaciones interpersonales.	Sub-secretario de desarrollo administrativo	Desde Mayo de 2013	Cada seis meses	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Elaborar un registro de los eventos de conflicto y resueltos mediante la aplicación de la capacitación en solución de conflictos

RELACIONES INTERPERSONALES							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
4.- Taller para evitar actitudes contaminantes	Crear un mecanismo de disuasión de los colaboradores con comportamientos contaminantes agresivos, pesimistas etc. que dificultan el mejoramiento de las relaciones interpersonales.	Jefes de aérea	Desde Junio de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Reporte de actividades con los resultados del proceso al sub-secretario de la dependencia para identificar y fortalecer los colaboradores que presentan esta dificultad.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
	Situación Actual: El 17,46% de los colaboradores considera que falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual. Por lo general se deja que el tiempo resuelva los conflictos, a los jefes prefieren quedar bien con todos y no intervenir en la solución			Objetivo Estratégico: Implementar los mecanismos que permitan capacitar a los colaboradores en resolución de conflictos para que puedan asumir estas situaciones y evitar dificultades mayores.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Capacitación al cuerpo directivo en solución de conflictos	Buscar la participación de entidades oficiales, ONG y organizaciones líderes en capacitación sobre solución de conflictos, para entregar como modelo piloto a los directivos, que se encarguen de difundir entre los colaboradores el aprendizaje y sean los gestores iniciales del proceso.	Secretaría de desarrollo administrativo	Desde Mayo de 2013	Dos meses	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Reunión de evaluación entre el secretario de educación, los jefes de aérea y el equipo capacitador al término del periodo de instrucción para elaborar los mecanismos de transferencia de conocimiento al resto de colaboradores de la entidad

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Implementar las actividades relacionadas en la dimensión relaciones interpersonales	Capacitar a los colaboradores en programas de resolución de conflictos, ambientes de trabajo sanos, relaciones interpersonales y desarrollo de actividades informales sociales y deportivas. Comprometer al cuerpo directivo para ser líderes reales en los procesos de solución de conflictos.	Secretaría de desarrollo administrativo	Desde Agosto de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Reunión entre el secretario de educación y el equipo de jefes de área para evaluar el resultado de la capacitación y orientar los mecanismos de aplicación del proceso

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.-Integración al proceso de la oficina de personal de la gobernación del Valle del Cauca	Generar el acompañamiento del grupo de profesionales de la especialidad en la secretaria de salud del departamento	Secretarios de educación y salud del departamento del Valle del Cauca	Desde Agosto de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El comité de apoyo de la secretaria de Salud, el secretario de Educación y el equipo directivo se reúne el mensualmente para evaluar y dejar acta de los avances del proceso.
4.- Creación de métodos para facilitar a los colaboradores los espacios necesarios para comunicar y retroalimentar los conocimientos	Incentivar a reuniones educativas e informativas sobre los conflictos generados al interior de la entidad y los mecanismos y procesos aportados para su cordial solución.	Jefes de Área	A partir de Agosto de 2013	Reunión mensual	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Presentación de informe mensual de las reuniones entregado por los jefes de área al secretario de educación para tener el seguimiento del desarrollo de la actividad, evaluar los resultados e implementar, si es el caso, los redireccionamientos necesarios.

RECONOCIMIENTO							
	Situación Actual: El 36,98% coinciden en que no es común en la organización el reconocimiento a sus funcionarios. Además no existe un programa de reconocimiento al personal de colaboradores en la entidad			Objetivo Estratégico: Diseñar e implementar un plan de reconocimiento laboral a los funcionarios de la Secretaría de educación del departamento del Valle del Cauca			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Diseño e implementación de un plan de reconocimiento del desempeño laboral.	Con el apoyo de la oficina de personal, la activa participación de los colaboradores con sus aportes y sugerencias, el liderazgo del secretario de educación y los jefes de área, concertar los componentes y escalas del plan de reconocimiento al desempeño laboral de la dependencia.	Jefe área administrativa	Desde Mayo de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Una reunión a los 15 días de inicio del proceso para seguimiento y una al final para informe de actividades entre los jefes de área y el secretario de educación del departamento para dar traslado de la solicitud de estudio y aprobación al gobernador del Valle del Cauca.

RECONOCIMIENTO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Implementar los mecanismos descritos en la dimensión Compensación actividades 3 y 4.	Desarrollar un plan que permita reconocer con becas estudiantiles, apoyos para vivienda el buen desempeño laboral de los colaboradores Utilizar los mecanismos de información interna para compartir los procesos de nuevos planes de incentivos entre los colaboradores de la Secretaría de educación del Departamento del Valle del Cauca.	Subsecretario de desarrollo administrativo	A partir de Abril de 2013	Veinte días	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El subsecretario de desarrollo administrativo entregara un informe final de la implementación del proceso al secretario de educación departamental.

RECONOCIMIENTO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.- Creación de un programa de reconocimiento del componente social de los colaboradores.	Conformar un comité encargado de reconocimiento y recordación de las actividades sociales de los colaboradores tales como Aniversario de ingreso a la institución, cumpleaños, jubilaciones próximas, asensos, terminación de capacitación profesional, logros e innovación en las actividades laborales, etc.	Jefes de área administrativa	Desde Mayo de 2013	Un día	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El jefe de área administrativa entregará los nombres de los integrantes del nuevo comité al secretario de educación para que comunique públicamente a los demás colaboradores de la dependencia.

RECONOCIMIENTO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
4.- Comunicación y fomento a cada colaborador de los resultados de la evaluación de desempeño	Los resultados de la evaluación de desempeño se socializaran con cada uno de los interesados con el objeto de iniciar desde aquí el proceso de reconocimiento al desempeño laboral y buscar los mecanismos concertados de reorientar aquellos resultados que así ameriten.	Secretario de Educación del Departamento	A partir de Abril de 2013	Cada año durante el proceso de evaluación de desempeño	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El secretario hará un seguimiento a los progresos en los resultados de la evaluación de desempeño con cada uno de los colaboradores en el tiempo en que esa actividad por ley se efectúe.

TRABAJO EN EQUIPO							
	Situación Actual: El 38,88% de los colaboradores encuestado dicen que a algunas personas no les interesa trabajar en equipo. La organización no impulsa el trabajo en equipo y prefiere el individual. Las personas de la dependencia no tienen la cultura de trabajo en equipo.			Objetivo Estratégico: Impulsar en los colaboradores la búsqueda de resultados organizacionales misionales en equipo.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Realización de taller para fortalecer y capacitar al equipo directivo en procesos de trabajo en equipo.	Mediante la capacitación del grupo directivo, comprometerlos como generadores de ejemplo en el compromiso de trabajo en equipo hacia los colaboradores.	Secretario de Educación del Departamento del Valle del Cauca	Desde Mayo de 2013	20 horas en ciclos de 4 por sesión	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Al final del proceso de capacitación reunión informativa y evaluativa del secretario de educación con el cuerpo directivo de la dependencia para implementar el mecanismos de socialización y participación de los colaboradores de la dependencia.

TRABAJO EN EQUIPO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Las actividades propuestas en el numeral 2 de la dimensión estructura organizacional	Capacitar en todos los niveles de la dependencia en procesos de trabajo en equipo.	Jefes de área	Desde Junio de 2013	20 horas en ciclos de 4 por sesión	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Al final de la capacitación el secretario de educación recibirá un informe del desarrollo del proceso de parte de los jefes de área
3.-Desarrollo de plan de normalización del ambiente laboral entre directivos y funcionarios de todos los niveles.	Propender por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores en todos los niveles.	Secretario de desarrollo administrativo	Desde Abril de 2013	Dos semanas	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El Secretario de desarrollo administrativo entregara al Secretario de Educación un informe del desarrollo de las actividades al final del proceso para ser socializado al interior de la dependencia.

TRABAJO EN EQUIPO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
4.- Conformar un comité permanente de trabajo en equipo entre los colaboradores	De acuerdo con perfiles específicos, conformar un equipo de seguimiento y consulta sobre trabajo en equipo conducente al mejorar el ambiente laboral de la dependencia	Jefe de área administrativa	A partir de Abril de 2013	Una semana	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluación mensual de las actividades del comité encabezadas por el jefe de área administrativa

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS							
	Situación Actual: El 22% de los colaboradores manifiestan que en busca de poder desbordado se crean normas que entorpecen el normal funcionamiento de las actividades. Se hace más importante el cumplimiento de la norma que la búsqueda de los objetivos organizacionales.			Objetivo Estratégico: Implementar la asimilación de normas innecesarias para facilitar el buen desempeño y logro de los objetivos misionales.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Identificación de las normas excesivas para efectuar reordenamiento y adecuación de las mismas.	Conformar un equipo de apoyo con experiencia en procesos y procedimientos y formación en leyes que permita estructurar un diseño acorde con las necesidades sin transgredir la ley vigente.	Subdirección jurídica del departamento	Desde Abril de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluar los resultados del proyecto a implementar entre el director jurídico y el secretario de educación del departamento del Valle del Cauca.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Capacitación a los colaboradores en el manual de procesos, procedimientos y calidad de la dependencia	Instalar mesas de trabajo que permitan capacitar a los colaboradores sobre procesos y procedimientos vigentes y buscar aportes de los mismos sobre mejoramiento de los mecanismos de control dentro de la dependencia.	Jefe área administrativa y área jurídica	Desde Mayo de 2013	Quince días	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluar el resultado de la capacitación entre los jefes de área y el secretario de educación del departamento.
3.- Implementar las actividades 2 y 3 de la dimensión trabajo en equipo.	Capacitar en todos los niveles de la dependencia en procesos de trabajo en equipo. Propender por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores en todos los niveles.	Jefe área administrativa	Desde Mayo de 2013	Dos semanas	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluar el resultado de los procesos mediante reunión de informe de los jefes de área al secretario de educación departamental.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
	Situación Actual: El 36,73% de los colaboradores se quejan de la falta de retroalimentación del proceso de evaluación del desempeño. Falta objetividad e imparcialidad en la evaluación. La falta de claridad en las funciones dificulta una adecuada evaluación.			Objetivo Estratégico: Rediseñar el proceso de evaluación de desempeño que permita garantizar la objetividad y claridad del mismo.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Socialización de las normas de evaluación de desempeño, informando a cada colaborador los resultados de su evaluación.	Implementar la obligatoriedad de la información del proceso una vez realizado a cada uno de los colaboradores y que se permita ser escuchado.	Secretario de Educación del departamento	A partir de Junio de 2013	Permanente en cada periodo de evaluación	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El secretario presentara un informe sobre el cumplimiento del proceso de socialización individual del la evaluación de desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.-Implementación del numeral 4 de actividades de la dimensión resolución de conflictos.	Incentivar a reuniones educativas e informativas sobre los conflictos generados por desacuerdos en el procedimiento de evaluación del desempeño al interior de la entidad y los mecanismos y procesos aportados para su cordial solución.	Jefe área administrativo	A partir de Mayo de 2013	Semestral previo al proceso de evaluación de desempeño	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El jefe de área administrativa entregara un informe al secretario de educación que permita evaluar la efectividad del proceso.
3.-Diseño de un mecanismo de imparcialidad en la evaluación de desempeño.	El nominador del proceso de evaluación de desempeño, permitirá que el jefe inmediato del colaborador evaluado aporte su opinión y esta sea efectivamente tomada en cuenta.	Secretario de educación del departamento del Valle del Cauca	A partir de Mayo de 2013	Anual durante el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluar la efectividad del mecanismo con encuestas a los colaboradores en cuanto a su percepción imparcial del proceso.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
4.-Implementar las actividades relacionadas en la dimensión Estructura organizacional.	Conformar un comité de evaluación de cargos y funciones , donde se establezcan las responsabilidades, obligaciones y compromisos de cada uno de los cargos a la vez identificar los perfiles requeridos para cada uno de los empleos de la Secretaría de educación del departamento al del Valle del Cauca	Jefe de área administrativa	A partir de Junio de 2013	Trimestral	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El secretario de educación evaluara el proceso del informe presentado por el jefe del área administrativa

INDUCCIÓN							
	Situación Actual: El 40,98% de los colaboradores dicen que no existe un sistema diseñado y adecuado para la inducción de los nuevos colaboradores. Igual porcentaje dicen no haber recibido una inducción al ingresar a la entidad			Objetivo Estratégico: Elaborar un programa de Inducción que facilite el proceso de ingreso a los nuevos colaboradores.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Elaboración de un programa de inducción tanto de la organización como del cargo.	Diseño e implementación del plan de inducción que incluya la participación de los antiguos colaboradores como miembros principales del comité.	Jefe área administrativa	A partir de Junio de 2013	Dos semanas	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluar el programa con el grupo de colaboradores de la dependencia
2.-Aplicación obligatoria del programa de inducción para los nuevos colaboradores.	El comité de inducción expedirá certificación de cumplimiento del proceso a los nuevos colaboradores que se convertirá en documento requisito para perfeccionamiento de la vinculación.	Comité de inducción.	A partir de Junio de 2013	Continuo y para todos los nuevos vinculados	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El secretario de educación evaluara los procesos de inducción que se apliquen a cada nuevo vinculado.

INDUCCIÓN							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.-Garantizar que la inducción capacite al nuevo colaborador para el desarrollo eficiente de su función	El nuevo colaborador está en capacidad de retroalimentar información que permita establecer el grado de conocimiento, entendimiento y satisfacción del plan mediante declaración de recibido en la copia del documento emitido por el comité.	Comité de inducción	A partir de Junio de 2013	Continuo para todos los nuevos colaboradores	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El secretario de educación evaluara los conceptos emitidos a cada nuevo vinculado
4.- Dar a conocer la actividad numero 1 de la dimensión estructura organizacional a los nuevos colaboradores como parte fundamental del programa de inducción	Entregar una copia del manual de funciones a cada nuevo funcionario e informarle que hace parte integral del proceso de vinculación.	Comité de inducción	A partir de junio de 2013	Continuo para todos los nuevos colaboradores	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El secretario de educación evaluara los conceptos emitidos a cada nuevo vinculado sobre la integralidad del proceso.

IDENTIDAD DE IMAGEN							
	Situación Actual: El 52% de los colaboradores consideran que la identidad se ha venido deteriorando. La organización no fomenta el sentido de pertenencia de los colaboradores. La organización no se preocupa por mejorar su imagen.			Objetivo Estratégico: Lograr fortalecer la imagen institucional externa y mejorar el sentido de pertenecía de los colaboradores.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Formular una estrategia de mejor imagen de la Secretaría de educación en la sociedad.-	.Cumplir con las diferentes obligaciones hasta donde la ley 550 se lo permita. Promocionar su intención de cumplir los compromisos apoyado en un plan de choque que le permita restituir el buen nombre de la entidad. Contratar una empresa especializada en asesoría de imagen que permita destacar los esfuerzos y logros de la administración.	Secretario de educación departamental	A partir de Junio de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El Secretario de educación valora los informes presentados por el jefe financiero en la evolución de cumplimiento de compromisos y los reportes de la agencia de imagen para verificar el impacto en la sociedad.

IDENTIDAD DE IMAGEN							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2.- Diseño de herramientas para fomento y reconstrucción del sentido de pertenencia de los funcionarios.	Programar actividades de promoción y divulgación de los componentes organizacionales de la entidad. En los procesos de capacitación promover los Valores e imagen de la entidad.	Jefes de área	A partir de Junio de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El Secretario de educación valora los informes presentados por los jefes de área. La evolución del cumplimiento de las actividades y los reportes de cobertura de la promoción de los componentes institucionales

GRUPOS INFORMALES							
	Situación Actual: El 24% de los colaboradores creen que las actividades informales dan pie al irrespeto y pérdida de autoridad. Los grupos informales generan conflictos y afectan el clima laboral.			Objetivo Estratégico: Fortalecer los espacios para que los grupos informales se transformen en generadores de buenas relaciones interpersonales y contribuyan con los objetivos institucionales			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Diseño y desarrollo de actividades fundamentadas en los valores y el respeto.	.Promover reuniones informales donde se promueva la sana convivencia fundamentada en el respeto por los demás.	Jefe de área administrativa	A partir de Junio de 2013	Continuo al menos una vez por mes.	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca Y club del Departamento .		El jefe de área administrativa entregara reporte mensual de actividades al secretario de educación departamental quien valorar los resultados del proceso.
2.- Taller para permitir y fomentar la construcción informal de grupos.	Facilitar los espacios donde los grupos se formen espontáneamente dando a conocer la aprobación desde la dirección para esta actividad.	Jefes de área	A partir de Junio de 2013	Continuos	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Los jefes de área evaluaran el progreso de las actividades y creación de grupos.

GRUPOS INFORMALES							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.- Seguimiento para que los grupos no sean excluyentes	Fomentar la construcción de espacios donde la participación sea heterogénea y se facilite el libre acceso a los grupos de interés.	Jefes de área	A partir de Junio de 2013	Continuos	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Los jefes de área evaluarán la conformación libre de grupos informales

VALORES							
	Situación Actual: El 52% de los colaboradores piensan que los valores dentro de la organización no tienen difusión. Desconocen su aplicación.			Objetivo Estratégico: Incrementar los mecanismos de divulgación de los valores de la entidad.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Diseño e implementación de un plan para difusión de valores organizacionales	Utilizando los mecanismos de comunicación interna divulgar los valores organizacionales a todos los niveles de la entidad.	Jefe administrativo	A partir de Julio de 2013	Boletines periódicos cada mes indefinido	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El jefe administrativo evaluara con el mecanismo de encuesta el nivel de aceptación y aprendizaje de los valores institucionales.
2.-Realización de charlas sobre aspectos y valores institucionales.	Llegar directamente a los colaboradores mediante charlas capacitadoras sobre la institución y sus valores	Jefe administrativo	A partir de Julio de 2013	Reuniones periódicos cada dos meses durante un semestre	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Administrativo evaluara con el mecanismo de encuesta el nivel de aceptación y aprendizaje de los valores en las charlas institucionales.

VALORES							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.-Implementación del aprendizaje de valores en la inducción.	Como parte del proceso de inducción se incluirá la capacitación sobre valores de la organización.	Comité de inducción	A partir de Julio de 2013	Permanente al ingreso de un nuevo colaborador	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El jefe administrativo evaluará el proceso de inducción y asegurará que se incluya entre otros la información sobre los valores de la entidad

BALANCE VIDA-TRABAJO							
	Situación Actual: El 34,54% de los colaboradores creen que la carga de trabajo es muy alta y no permite tener un balance vida-trabajo. La organización no se preocupa por este factor de balance de sus colaboradores. La organización mide el compromiso de acuerdo al tiempo extra que los funcionarios dediquen.			Objetivo Estratégico: Lograr un equilibrio en el balance vida trabajo de los colaboradores.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Implementación de manuales de funciones que tengan correspondencia con los equilibrios en las cargas laborales.	Hacer un estudio sobre cargas laborales fundamentado en el manual de funciones.	Jefe de área administrativa	A partir de Junio de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El jefe administrativo entrega un informe del proceso para su evaluación por el secretario de educación departamental.
2.- Capacitación al cuerpo directivo sobre balance vida – trabajo de sus colaboradores.	Cada jefe de área será responsable de la evaluación de excesos de cargas de trabajo que impidan el balance de los colaboradores	Jefes de área	A partir de Junio de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Los jefes de área evaluarán el resultado de los seguimientos para consignarlos en un informe al subdirector de servicios administrativos .

BALANCE VIDA-TRABAJO							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.- Reducción y eliminación de procesos y tareas inoperantes y obsoletos.	Los jefes de área buscaran los mecanismos para eliminar procesos innecesarios y con el apoyo De los colaboradores facilitaran la rapidez de los nuevos cumpliendo con el mínimo de normas requeridas.	Jefes de área	A partir de Julio de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Los jefes de área evaluarán el resultado de reducción de procesos innecesarios e informaran al secretario de educación sobre la innovación adquirida.
4.- Implementación del numeral 2 de actividades de la estructura organizacional	Capacitar a todos los niveles de la dependencia en procesos de trabajo en equipo.	Jefes de área	A partir de Julio de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Los jefes de área evaluarán el resultado de la capacitación sobre trabajo en equipo y su implementación en la dependencia. Los jefes de área evaluarán el resultado de reducción de procesos innecesarios e informaran al secretario de educación sobre la innovación adquirida

SOCIALIZACIÓN							
	Situación Actual: El 63,15% de los colaboradores encuestados manifiestan que los cambios que se generan en la entidad no son socializados previamente.			Objetivo Estratégico: Diseñar e Implementar un mecanismos de comunicación que permita la socialización eficaz y oportuna de los procesos de toma de decisiones que afecten a los colaboradores			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.-Diseño y elaboración de un manual de comunicación.	Incluir una página en lo formatos de comunicación interna, dedicada a la socialización de los procesos de cambio que afectan a los colaboradores.	Jefes de área	A partir de Julio de 2013	Continuo según se genere la información	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		El secretario de educación evaluara los resultados de los mecanismos implementados por los jefes de área
2.-Desarrollo de programas de capacitación para enfrentar el cambio.	Con asesoría específica en el tema capacitar a los colaboradores para asumir procesos de cambio que afecten directamente sus actividades habituales.	Jefe de área administrativa	A partir de Julio de 2013	Dos meses	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluación de los programas de capacitación y su aceptación por los colaboradores.

TOMA DE DECISIONES							
	Situación Actual: EL 34.48% de los colaboradores dicen que las decisiones ya están tomadas antes de darse cuenta. El cargo no le permite participar en las decisiones.			Objetivo Estratégico: Generar los espacios y mecanismos para permitir la participación de los colaboradores en las decisiones teniendo en cuenta sus criterios y aportes.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Implementación de la actividad del numeral 1 de la dimensión socialización.	. Incluir una página en lo formatos de comunicación interna, dedicada a la socialización de los procesos de cambio que afectan a los colaboradores	Jefes de área	A partir de Julio de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluación del proceso a cargo del secretario de educación departamental
2.- Diseño de un manual estándar de toma de decisiones administrativas y operacionales.	Construir un formato estándar que permita marcar un camino común en el proceso de toma de decisiones, que incluya escenarios con alternativas y criterios participativos.	Jefe administrativo	A partir de Julio de 2013	Una semana	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluación del proceso a cargo del secretario de educación departamental

TOMA DE DECISIONES							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.-Diseño de mecanismos de participación a los colaboradores.	Capacitar a los colaboradores en toma de decisiones que les permitan obtener herramientas sólidas y facilitar su participación en los procesos de la entidad.	Jefe administrativo	A partir de Julio de 2013	Dos meses	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluación del proceso a cargo del secretario de educación departamental
4.- Capacitación a los directivos y administrativos para tomar decisiones.	Dotar de los mecanismos y capacitación necesarios a los directivos a fin de permitir la participación de los colaboradores mediante trabajo en equipo en la toma de decisiones.	Secretario de educación	A partir de Julio de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluación de la capacitación al cuerpo directivo

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN							
	Situación Actual: El 26.92 de los colaboradores encuestados desconoce la importancia de la comunicación y retroalimentación. A muchos no les interesar dar ni retroalimentar la comunicación.			Objetivo Estratégico: Establecer procesos de capacitación sobre la importancia de este componente organizacional.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Taller de capacitación sobre los procesos de comunicación y retroalimentación	Dotar de los conocimientos y herramientas adecuadas a los colaboradores en las formas y conceptos aplicables de la comunicación y retroalimentación de la información	Subsecretario de administración de recursos	Partir de agosto de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Valoración del proceso de capacitación
2.-Implementación de la actividad 1 de la dimensión socialización.	Establecer dentro del sistema de comunicación interna (intranet) una página interactiva de participación global de los colaboradores para recibir sus aportes e implementar los elementos que mejoren la comunicación y retroalimentación.	Jefes de área	A partir de agosto de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Valoración de la estadística de participación en el sistema de los colaboradores

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3. Conformación de grupos de apoyo para su seguimiento.	Promover la conformación de grupos de apoyo y actualización de los conceptos y mecanismos de comunicación y retroalimentación de los colaboradores permitiendo desarrollo de reuniones periódicas.	Jefes de área	A partir de agosto de 2013	Mensual	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Valoración de los resultados de las reuniones y los aportes al proceso.

TRABAJO GRATIFICANTE							
	Situación Actual: el 27.5% de los colaboradores se siente satisfecho en el trabajo que desempeña, como también los procesos a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme. A la entidad no le preocupa los intereses ni el puesto en que están sus colaboradores.			Objetivo Estratégico: Implementar los mecanismos que permitan el desarrollo integral de los colaboradores en las funciones que desempeñan			
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1.- Revisión y actualización del manual de funciones acordes con la misión y visión.	Crear un comité de reestructuración del manual de funciones de modo que lo haga más acorde con las labores realizadas por los colaboradores.	Jefe área administrativa	Desde agosto de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Valoración del documento final
2.-Revisión de las normas para flexibilizar ambientes de trabajo.	Crear Un comité encargado de evaluar y estudiar la normatividad excesiva y engorrosa con el objeto de modernizarla sin dejar de cumplir la ley	Jefe del Área jurídica	Desde agosto de 2013	Un mes	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Valoración del documento final

TRABAJO GRATIFICANTE							
Actividades	Método	Responsable	Ejecutivo y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3.- Inclusión de colaboradores en procesos de innovación e investigación	Fomentar la participación de los colaboradores en crear, aportar y proponer nuevos procedimientos sobre mejor desempeño laboral en la entidad y la investigación sobre operación moderna y dinámica de los procesos institucionales.	Jefe área administrativa	A partir de Agosto de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Seguimiento a los aportes del personal adscrito a la dependencia
4.- Implementar la actividad 3 de la dimensión compensación	Establecer premios a los aportes que generen valor mediante reconocimientos no monetarios a los colaboradores animar al desarrollo creativo de innovación.	Jefe área administrativa	A partir de Agosto de 2013	Continuo	Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca		Secretaria de Educación Departamental

4. CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico sobre la situación actual del Clima Organizacional en la Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca, se pudo detectar las falencias y las necesidades que se desean satisfacer y los vacíos que presenta la entidad referente a algunas dimensiones del Clima Organizacional evaluadas en las tres Dependencias (Despacho, Administración de Recursos y Desarrollo Pedagógico). Este diagnóstico permitió establecer cuáles son las percepciones que los empleados tienen acerca de cada una de las dimensiones evaluadas sobre el clima organizacional y su incidencia en la organización.

El promedio general de las dimensiones evaluadas para medir el clima organizacional de la Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca, tiene un valor de 6,24 y se ubica en el rango de **REGULAR** dentro de la escala de clasificación cualitativa y se interpreta como una fortaleza menor de la entidad; El fundamento de este resultado está en que los encuestados calificaron no muy positivamente factores como trabajo en equipo, evaluación del Desempeño, procesos y procedimientos, estructura organizacional, comunicación y retroalimentación, desarrollo personal y profesional, balance vida trabajo, participación, inducción, liderazgo directivo, compensación, cooperación y reconocimiento. Esto puede explicarse por la carencia de una sólida estructura organizacional y la falta de motivación por parte del jefe inmediato, la poca colaboración y trabajo en equipo entre los funcionarios de cada dependencia y la insatisfacción por no recibir una adecuada compensación. El reto para la dirección de la entidad es grande, las debilidades que resultaron de las percepciones de los colaboradores son muchas y variadas en su contenido y sobre todo los campos de acción son extensos. Requiere de una acción inmediata y el plan de mejoramiento planteado se constituye en una herramienta amplia y fundamental en el desarrollo del proceso que conduzca a establecer un clima organizacional gratificante para la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

Ninguna de las dimensiones evaluadas alcanza un resultado para un Clima Organizacional Plenamente Gratificante, sin embargo y a pesar de este panorama, se encuentra adecuado fortalecer las dimensiones de trabajo gratificante, plan estratégico, valores, identidad e imagen, que se calificaron con las mejores percepciones, a fin de evitar que lo rescatable se siga deteriorando, y por el contrario iniciar un plan inmediato porque las percepciones para Reconocimiento, Inducción, Liderazgo Directivo y Balance Vida-Trabajo salen absolutamente mal libradas.

Un componente importante de una organización que a la vez se puede convertir en uno de los elementos base de su operación es la capacidad de los colaboradores de trabajar en equipo, lograr que las habilidades de las personas sean complementarias y busquen el objetivo común con responsabilidad. Débil el

estado de ésta dimensión en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca, el cuerpo directivo tiene un gran reto, construir un estado y pensamiento de trabajar en equipo que a la vez ayudaría en otras dimensiones. La actualidad dice, que más de la mitad de los colaboradores no tienen compromiso de trabajo en equipo, los miembros de esta dependencia trabajan por “responder” por sus obligaciones, y simplemente cumplir no puede ser el objetivo final de los funcionarios. La actitud independiente aflora en los resultados de esta evaluación, pero también debemos ser consecuentes y decir que lo que se ve en otras dimensiones es en una enorme proporción resultado del ambiente general y por supuesto una sumatoria de circunstancias que desafían la capacidad de un nuevo ordenamiento en el clima organizacional tanto de los directivos como de los colaboradores subalternos. La cooperación es uno de ellos, su cualificación fue de las peores y vemos que seguido con los resultados de trabajo en equipo, la percepción debe ser por supuesto similar, una vez más apareció aquí la palabra independiente, donde se manifiesta que cada uno resuelve como pueda sus actividades laborales, pues estas se miden por resultados individuales y no hay tiempo para ayudar a otros en sus necesidades, además y como si fuera poco la carga laboral no lo permite. Trabajo importante el que se requiere y que puede abordarse en los dos sentidos ya que según lo expresado son similares y al menos uno conduce a la mejora del otro.

La estructura organizacional, en estas condiciones generales sale mal calificada, parece ser poco funcional y no adaptada a la modernidad necesaria, su concepción no fomenta el trabajo interdisciplinario y obviamente la integración laboral entre las dependencias es muy baja, así lo califican las percepciones de los colaboradores y es congruente con los resultados de otras percepciones que se pueden derivar de esa estructura organizacional. Es de suma importancia en la percepción de la dimensión, un concepto que dice de los intereses de las dependencias por encima de los de la organización, lo anterior pone de manifiesto no solo la falta de claridad de las jerarquías, autoridad y toma de decisiones, sino también una vez más que la estructura organizacional presenta serios problemas y requiere de una inmediata revisión y reorientación.

Se ha evaluado detenidamente los resultados de las percepciones de los colaboradores, incluso su actitud en los momentos en que se aplicaban las encuestas, de ello y evitando sesgos, también nos llevamos nuestras percepciones, solo a manera de aprendizaje, por eso la mayoría de los resultados son idénticos a los que en el proceso sentimos. Las relaciones interpersonales, como criterio de la capacidad de los colaboradores para establecer contacto social con otras personas dentro del ambiente laboral e incluso fuera de él, obtiene dentro de la valoración, resultados negativos que hacen parte de la cadena de dificultades del clima organizacional de la dependencia y se convierte en un eslabón de alta importancia, porque es este el conducto por donde se inicia el camino conducente a la aplicación de las mejoras necesarias. Las relaciones

interpersonales en el estado en que están actualmente en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca, son un verdadero obstáculo si el deseo es recomponer el rumbo e instalar un real cambio con herramientas como las aquí propuestas en el plan de mejoramiento. Nada de lo recomendado se puede implementar sin la participación de las personas, y lo primero es que las relaciones de orden social operen en un nivel lo suficientemente necesario como para que el camino de cambio se adopte.

Un mecanismo utilizado para establecer mejoras en el clima organizacional debe ser la comunicación y retroalimentación, pero dentro de una organización en operación es fundamental. Por un lado, la información de las decisiones que afectan las labores de la organización y que son claves para que los colaboradores se enteren del rumbo de su Entidad, y por otro para conocer de forma respetuosa los aportes de los colaboradores entorno a la búsqueda de un mejor desempeño y funcionamiento. La percepción para la entidad es mala, se manifiesta desconocer la importancia de este componente y a muchos colaboradores no les gusta participar en estos procesos. De hecho, la dirección está como primer gestor de este proceso, pero no es en este momento su preocupación o estilo de dirección. Como tal deberá ser la alta gerencia quien inicie, promueva los mecanismos de comunicación necesarios, y que a su vez incentiven la participación de los colaboradores en retroalimentación y aportes a la gestión de la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca.

Se conocen además de las dificultades que culturalmente se presentan en los procesos de cambio. Los colaboradores que en su mayoría llevan un largo periodo de vinculación (Carrera administrativa) son los que más resistencia ponen a los nuevos procesos, pero su activa participación en el desarrollo de las encuestas facilitaría su compromiso si se tiene en cuenta que el aporte a las soluciones que plantearon para cada dimensión fue valioso y como tal se tiene en cuenta dentro del plan de mejoramiento. La Inducción a los nuevos colaboradores, que no es menor, dado el modelo político y que en gran parte se manifiesta en el cuerpo directivo, deberá contener las propuestas dadas en la dimensión Inducción, evitando así que las dificultades evidenciadas en las mayoría de las dimensiones continúe creciendo y se inicie un proceso real de orientación al cambio.

El Liderazgo Directivo no hace activa presencia en la Entidad, su percepción es deficiente ante los colaboradores y el panorama se complica pues son aquellos que como líderes y como sujetos de ejemplo, deben mostrarse como los encargados de dar las pautas y aplicar los mecanismos conducentes al desarrollo óptimo de la política social de la entidad. El compromiso del directivo y su liderazgo es crucial en el desarrollo institucional.

Un elemento fundamental y que es la base del desarrollo de las propuestas conducentes al mejoramiento del clima organizacional, no está contemplado

dentro de la divulgación y fortalecimiento del Plan Estratégico. El conocimiento y claridad con que esta dimensión esté dentro de los colaboradores, facilitara el rumbo de la dependencia, su calificación fue apenas aceptable. Estamos hablando nada menos que de la misión, visión estrategias y objetivos de la organización, por tanto fortalecer esta dimensión se hace absolutamente indispensable.

No existe una valoración anterior en la Entidad sobre clima organizacional. Este es el primer trabajo que se desarrolla y las posibilidades de éxito en aplicación del plan de mejoramiento son amplias, lo primero, es que corresponde a un trabajo juicioso de valoración y evaluación del estado actual del clima organizacional de la dependencia, después, las soluciones están planteadas por aquellos que conviven con las deficiencias diariamente en su sitio de trabajo, lo que unido a la valoración de causas diseña un buen camino para la acción.

5. RECOMENDACIONES

Por supuesto que la principal recomendación la constituye la aplicación y desarrollo del plan de mejoramiento para la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca. En las conclusiones se destacan fuertes fundamentos que sustentan esta recomendación y las razones suficientes por las que se hace apremiante su implementación.

Por otra parte y con aplicación inmediata, la revisión de los perfiles, actitudes, aptitudes y competencias del cuerpo directivo. La percepción de los criterios y calidades para el liderazgo no salen bien calificadas. Se entiende, como ya lo hemos mencionado, que el modelo político y las tradiciones aplicadas para los nombramientos en estos cargos corresponden a otros criterios. Pero interesante sería que como inicio de un real compromiso de cambio, y entendiendo los compromisos políticos que esto contiene, se buscará mejorar en los candidatos a estos cargos de libre nombramiento y remoción, esto es tratar de designar los perfiles adecuados a los espacios adecuados. La búsqueda de las características que garanticen un perfil con el liderazgo que se requiere no es fácil. Debemos tener en cuenta que el liderazgo no solo se mide en el conocimiento o la experiencia, además corresponde a otros elementos como la formación personal, relaciones interpersonales, compromiso, etc., que no son rasgos con dificultad de medición. Sumado lo anterior, creemos que los criterios de selección para estos cargos debe ser menos ligera de lo que realmente sucede, una mínima rigurosidad ayudaría en la reducción del riesgo.

Pero también existen percepciones en las que se puede apoyar una acción para aplicar un trabajo que no tenga demasiadas resistencias. La motivación como componente del trabajo gratificante, es el sentir de la voluntad de realizar el esfuerzo necesario para llegar a un objetivo establecido. Las motivaciones tienen fundamento en necesidades diversas, pero todos los individuos son movidos por una motivación. El hecho de valor es detectar cada una de ella y dirigir los esfuerzos en su satisfacción. El líder deberá tener el conocimiento de las características motivacionales de cada colaborador, el reconocimiento, la compensación por su labor, la participación, el desarrollo personal y profesional, son componentes fundamentales para esa motivación. Por tanto, hay decir que sorprende a pesar de todas las dificultades, que la dimensión mejor calificada corresponde a trabajo gratificante. Es aquí donde se nos está dando el camino para el cambio. Aprovechar el “estado” de satisfacción en sus labores diarias permite realizar los acercamientos necesarios para la implementación del proceso. La recomendación específica, buscando primero fortalecer esta percepción, es encontrar la forma, el momento y la situación para hacer uso del gusto por lo que hacen los colaboradores y comprometerlos en el plan de cambio de la dependencia.

Una dimensión importante que afecta el interior de la organización es precisamente la que proyecta la entidad al exterior. Imagen e identidad parecen estar unidas a la reputación de que goza la organización. No pasa por el mejor momento la reputación institucional, los continuos cambios que ha afrontado por las circunstancias conocidas, adicional a las enormes dificultades financieras, ha afectado la confianza y buena imagen de la gobernación del Valle del Cauca. La Secretaria de Educación Departamental, no es ajena a esta percepción, y la recomendación es hacer uso de los mecanismos que conduzcan a un mejoramiento de la imagen, una empresa especializada en el campo, con la experiencia y garantía que den suficiente tranquilidad en los resultados, es una muy aconsejable opción. Una mejor imagen (reputación) al exterior de la dependencia ayudaría al fortalecimiento frente a los colaboradores y el público.

Finalmente, se debe hablar sobre la recomendación hacia la dimensión con más baja percepción. Los investigadores se atreven a decir que es muy difícil, casi imposible que un clima organizacional sano pueda formarse con el estado en que se encuentra la dimensión Reconocimiento en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca. Más allá de cubrir las necesidades básicas, el reconocimiento como la identificación y distinción hacia una persona por su trabajo bien logrado, factor por demás componente de la motivación, merece un tratamiento de especial cuidado en la dependencia. En las actividades a desarrollar para fortalecer esta dimensión se explica suficientemente los mecanismos, pero la recomendación es que aun sin contemplar la ejecución de un plan de mejoramiento, los directivos deben iniciar con base en los resultados, causas, sugerencias del presente trabajo, un plan que apoyados en lo anterior, produzca un impacto inmediato en la percepción de los colaboradores. Como se explica ampliamente, el reconocimiento es un eslabón de una cadena de dimensiones conectadas, su intervención adecuada, garantizaría un efecto en las otras y seguramente los resultados no tardarían en aparecer.

BIBLIOGRAFÍA

ALCOVER, Carlos; MARTÍNEZ, David.; RODRÍGUEZ F.; DOMÍNGUEZ R. Introducción a la Psicología del Trabajo. McGraw-Hill Interamericana, 2004, España, Pág. 182

BEDOYA A., María del Pilar. GARCÍA s., Mónica. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Santiago de Cali, 1997, p.24. Trabajo de grado (Magister en Administración de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión.

BLANK B. León. La Administración de Organizaciones, un enfoque estratégico. 3ª Edición, Centro Editorial Universidad del Valle, Colombia 2002, p. 300-302

BRUNET, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencia. Editorial Trillas.

BOHLANDER, George, SNELL, Scort y SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. Decimosegunda Edición. Ediciones Económico Administrativas 2001

BUSTOS, P., Miranda, M., PERALTA R. Clima Organizacional. Recuperado el 8 de Noviembre de 2008 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.

CAMAYO Jorge y PRADO, Julio C. Diagnóstico del clima organizacional y plan de intervención en el área de gestión humana en la empresa transportes Atlas Ltda., Santiago de Cali, 2007, p. 43. Trabajo de Grado (Administrador de empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión.

CERON. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL. Dispone en: <http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>.

Cuadernos de Administración –Universidad del Valle. Publicación semestral de la facultad de ciencias de la administración /ISS N° 0120-4645

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. Thomson 2005. Pág. 282-283.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 7º, Ed. Mc Graw Hill, 2006.

CROPANZANO y FOLGER (1992). Para una meta – análisis actualizado puede consultarse Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2001).

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava Edición. Mc Graw Hill. México, 1995.

DE CENZO, David. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México 2001.

DESSLER, Garay. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice Hall Internacional. 1976.

GARCÍA, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación conceptual. P. 43 – 59.

GARCÍA, Mónica. Del clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. (2º. 2003 Cali). Cali. Universidad del Valle 2003.

GARCÍA, Mónica. & ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Instrumento para el diagnostico del clima organizacional (Octubre de 2008) Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la Administración. Santiago de Cali – Colombia.

GELLERMAN, S. W., People, problem and profits, Mc Graw Hill, Nueva York, 1960

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la sociedad. (SLC) 2000.

GRATTON, L. Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner. Recuperado el 6 de Octubre de 2008, de <http://www.wikilearning.com>

LEWIN, K., Field theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951. Litwin, G. y Stringer, R., Motivation and organizational climate, Harvard Business School, Boston, 1968.

MASLOW. Abraham. A theory of human motivation. Psychological review, vol. 50 (1943) pág. 370. Citado por VROOM, Víctor y DECI, Edward. Motivación y alta dirección. Trillas México 1992. Cuarta reimpresión. pág.

MCCLELLAND, David. Motivational Trends in Society. General Learning Press. Nueva York, 1971., citado por SOTO, Op. Cit., p. 122

MCCLELLAN y MURRAY. LOS RECURSOS HUMANOS. La teoría de las necesidades de Murray y la investigación de McClelland sobre los motivos de logro, de poder y afiliación. {Online} {Citado septiembre de 2007}. Dispone en: <http://www.losrecursoshumanos.com/teoría-necesidades.htm>

MÉNDEZ, Carlos. (2006) Clima organizacional en Colombia. EL IMCCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección Lecciones Facultad de Administración. 2006. P. 27,30

MORAN, Luís A y SARRIA, Jenner. Análisis del Clima organizacional de la empresa Tecnoplast Ltda. 1996. p.51. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión.

OTÁLORA, Juan Carlos. Tesis Maestría Diagnóstico clima organizacional Datacentrum. Pág. 42 - 43

PRITCHARD, R.P y KARASICK, B.W. The effects of Organizational on managerial job performance and job satisfaction. Organizational behavior and human performance. 1973. Citado por BRUNET, Op. Cit., p. 47.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de comportamiento organizacional, 5º Ed. México: Prentice Hall. 1999. P44

_____ Comportamiento organizacional. Octava edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. 1999, p. 90-100, 160 -170, 175.

RODRÍGUEZ M. Darío. Diagnóstico organizacional 6º edición. pág. 159 – 176.

_____ (2005). Diagnóstico del clima organizacional pp. 159 - 177, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega.

ROMERO, Daniel. Motivación en el trabajo. Recuperado el 9 de Noviembre de 2008 de [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com).

SUDARSKY, John. Un modelo de Diagnostico e Intervención. Desarrollo Organizacional Editorial Universitaria de america.1977. p. 81-104

THORNDIKE, E.L., Animal Intelligence, Nueva York, McGraw – Hill, 1911, Págs. 244, citado por DONELLY Jr, James H. Op. Cit., P 317.

www.valledelcauca.gov.co/educacion/publicaciones.php?id=106

Anexo 1. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional es la percepción y apreciación individual 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 pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García, 2008).

El objetivo del presente estudio es identificar la percepción que tienen los empleados de la Organización sobre el Clima Organizacional y las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer el desarrollo de soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

PRESENTACIÓN.

Esta es una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre el Clima Organizacional de su empresa. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la misma.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del Clima Organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Alvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008).

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización.

En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Organización. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

Datos Generales:

Dependencia:

Género: _____

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de calificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
1. PLAN ESTRATÉGICO El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador. ¿Considera usted que las actividades que desarrolla en su trabajo aporta al desarrollo de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la organización? No apor 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 SI Apor	a) No conozco el plan estratégico. b) No tengo claro el plan estratégico. c) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. d) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. e) No me identifico con el plan estratégico. f) Lo conozco pero no sé cómo aportarle desde mi trabajo g) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ _____ • _____ _____ • _____ _____ • _____ _____ • _____ _____
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos. 2.1 ¿La estructura Organizacional facilita realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la organización? No lo facilita 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo facilita	a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las Dependencias priman sobre los de la Organización. c) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las Dependencias. d) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) e) Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general, desconociendo los otros niveles jerárquicos. f) Hay demasiada informalidad no existen conductos regulares. g) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ _____ • _____ _____ • _____ _____ • _____ _____ • _____ _____

3. COMPENSACIÓN La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización. 3.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja c) La Organización no ha dado a conocer el plan de compensación d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. e) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • ----- • -----
4. PARTICIPACIÓN La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo. 4.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • -----
5. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización. 5.1 ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y ser más creativo y productivo, y estar orientado al alcance de los objetivos? No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten	a) Las instalaciones no son funcionales. b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos o limitados. d) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. e) No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad f) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • -----

6. COOPERACIÓN La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y dependencias para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes. 1.1 ¿Las personas y las dependencias interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales? No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre	a) Priman más los conflictos que la integración entre las dependencias. b) Cada dependencia quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo Organizacional. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización. d) La estructura Organizacional no facilita la integración y cooperación entre las Dependencias. e) Las dependencias son medidas de manera independiente y eso no facilita la colaboración entre ellas. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----
7. LIDERAZGO DIRECTIVO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos. 7.1 ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente	a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores. b) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. c) Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. d) Los Directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores. e) Los Directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área. f) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----
8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos. 8.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente	a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros b) El jefe es muy individualista c) El jefe tiene demasiadas personas a cargo d) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos. e) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos. f) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas g) El jefe tiende más a la rutina que al cambio h) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo. i) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----

9. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción. 9.1 ¿La Organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la misma? No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) La organización se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación y por tanto mi desarrollo personal y profesional d) A la Organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. e) No conozco que haya un programa formal de capacitación y desarrollo de la organización. f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. g) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----
10. RELACIONES INTERPERSONALES Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos. 10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes? No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente	a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. f) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. g) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----

11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos surgidos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas. 11.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? Se solucionan No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 satisfactoriamente	a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual. d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan. f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. g) Los jefes quieren quedar bien con todos y no enfrenta los conflictos. h) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • -----
12. RECONOCIMIENTO El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo. 12.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? Se les valora No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 plenamente	a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización c) A la organización no le interesa reconocer los logros de los colaboradores, por se generarían más gastos. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización. e) Solo reconocen los logros que generen mayores ingresos, o que reduzcan gastos. f) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • -----

13. TRABAJO EN EQUIPO El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización 13.1 ¿La Organización impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? No lo impulsa 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si lo impulsa	a) La Organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos. b) La Organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por dependencias. c) Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Algunas personas de la organización no les interesa trabajar en equipo. e) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----
14. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. 14.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, normas, manuales, controles, etc., que se tienen en la Organización son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) La Organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) La Organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas c) No conozco a que proceso de la Organización corresponden las actividades que ejecuto d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos. e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. h) Otras causas ¿Cuáles	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----

15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. 15.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la Organización es objetivo y constructivo? No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente	a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada. b) Falta objetividad en la evaluación. c) La evaluación se hace pero no existe retroalimentación. d) La evaluación no se hace en el momento oportuno. e) La evaluación no es imparcial. f) Más que constructiva, la evaluación es represiva. g) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----
16. INDUCCIÓN La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. 16.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción desarrollados en la organización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la misma? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b) No recibí inducción al ingresar a la Organización. c) La Organización tienen procesos de inducción pero no son los adecuados. d) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----

17. IDENTIDAD E IMAGEN La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización. 17.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Organización? Baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta	a) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Organización. b) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar su imagen. c) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. d) Considero que la imagen de la organización se ha venido deteriorando. e) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----
18. GRUPOS INFORMALES Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores 18.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable? No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero	a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) Considero que las actividades informales dan pie para perdida de respeto y autoridad. e) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----

19. VALORES Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización. 19.1 ¿Conozco y aplico los principios y valores definidos en la Organización? No conozco ni aplico 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si conozco y aplico	a) Los conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo. b) Solo conozco algunos. c) No se han difundido ampliamente. d) No me interesa conocerlos. e) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • -----
20. BALANCE VIDA-TRABAJO El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. 20.1 ¿Cree usted que la Organización se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores. c) La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de Vida-Trabajo. d) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. e) Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta. f) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • -----
21 SOCIALIZACIÓN La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización. 21.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) La Organización tienen procesos socialización pero no son los adecuados. c) En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. d) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • -----

22 TOMA DE DECISIONES La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría 22.1 ¿Las personas y las dependencias toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales? No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre	a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos. b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta. c) Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones. d) Hay personas que influyen a la gerencia en busca de sus propios intereses. e) Se toman decisiones en consenso, pero son cambiadas por el gerente. f) Mi cargo no me permite participar en las decisiones. g) Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a los que está sucediendo. h) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- ----- • ----- -----
--	--	---

23. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN La Comunicación y la retroalimentación se define como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto. 23.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia? No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre	a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo c) Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica f) Sólo lo hacemos de vez en cuando g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales. h) No hay seguimiento ni retroalimentación a las actividades asignadas. i) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • -----
24. TRABAJO GRATIFICANTE El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades, y alcanzar objetivos desafiantes. 24.1 ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con procesos que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad? No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente	a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, los procesos que debo desempeñar son extensos, no cuenta con apoyo y son rutinarios b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también los procesos a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme. d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización. g) Otras causas ¿Cuáles?	• ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • -----