

**DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE MEJORA EN
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL COLEGIO “LICEO SUPERIOR
STEVEN” EN LA CIUDAD DE CALI**

Universidad del Valle – Sede Cali
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas

Agosto de 2024

**DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE MEJORA EN
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL COLEGIO “LICEO SUPERIOR
STEVEN” EN LA CIUDAD DE CALI**

Stephany Atehortúa

Jhon Erick Hidalgo

Monica Garcia Solarte

Universidad del Valle – Sede Cali
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas

Agosto de 2024

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado, en primer lugar, a nuestras familias, en especial a nuestros padres, quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de nuestra carrera profesional. Su apoyo incondicional, su amor y su paciencia nos han impulsado a superar cada obstáculo y a perseverar en nuestros objetivos. Han sido esa ayuda vital que nos ha sostenido en los momentos de duda y cansancio, y su fe en nuestras capacidades nos ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante.

A nuestros hermanos y seres queridos, quienes con sus palabras de aliento y comprensión nos han brindado un refugio de motivación y cariño en los días más difíciles. Sus gestos de apoyo, grandes y pequeños, han sido una fuente constante de inspiración.

A nuestros amigos y compañeros, con quienes hemos compartido este viaje académico. Gracias por su compañerismo, por las largas horas de estudio y por las risas que aliviaron la tensión en los momentos más desafiantes. Su colaboración y amistad han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

Agradecimientos

Queremos extender nuestro agradecimiento a nuestros profesores y tutores, quienes con su sabiduría, paciencia y dedicación nos guiaron en cada paso del camino. Su pasión por la enseñanza y su compromiso con nuestro aprendizaje han sido una inspiración constante. A nuestra directora de trabajo de grado Mónica García Solarte, en particular, gracias por su orientación, sus valiosos consejos y por creer en nuestro potencial.

A nuestra querida universidad, le debemos un sincero agradecimiento. Este prestigioso centro educativo nos ha brindado no solo los conocimientos académicos necesarios, sino también un entorno propicio para nuestro crecimiento personal y profesional. Nos sentimos orgullosos de ser parte de esta institución y de llevar su nombre en nuestro título profesional.

Finalmente, a todos aquellos que directa o indirectamente han formado parte de nuestro recorrido académico, les damos las gracias. Cada uno de ustedes ha dejado una huella significativa en nuestras vidas.

Resumen

El clima organizacional, entendido como la percepción que tienen los colaboradores de una organización sobre el clima laboral, ha cobrado gran importancia en la gestión de recursos humanos a lo largo de las últimas décadas por su influencia en el desempeño de los trabajadores, no obstante, existen entes donde el mismo no es favorable. Esta situación ocurre en el Colegio “Liceo Superior Steven” en la ciudad de Cali; ocasionando alta rotación en el personal y diversos conflictos, lo que conllevó al planteamiento de la presente investigación, dirigida al diseño de un plan de mejora del clima organizacional en dicha institución educativa.

Para lograr el propósito planteado, se desarrolla un estudio de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, para lo cual se aplica un instrumento de recolección de datos a 24 colaboradores del Liceo Superior Steven, entre los que figuran docentes, personal administrativo y de servicios generales; donde se abordan 27 dimensiones con base en la propuesta de Álvarez (1995) y actualizada por García y Zapata (2008) sobre el clima organizacional plenamente gratificante.

La información recogida se procesó contabilizando cada dimensión en una escala del 1 al 10, para luego relacionarla con una apreciación cualitativa. Los resultados muestran que los promedios variaron desde un valor mínimo de 1,25 hasta 9,50 como máximo, siendo el promedio general de 4,24 que genera una alarma en lo que respecta al clima organizacional de la institución.

Sustentado en los resultados del diagnóstico se diseña un plan de mejora del clima organizacional con criterios de integralidad, priorización, adaptación a la realidad y progresión en el tiempo, en el cual se crean estrategias que permitan un mejoramiento sustancial de la situación de la institución respecto a cada variable.

Palabras Clave: Clima organizacional, plan de mejora, diagnóstico, Clima organizacional gratamente gratificante.

Abstract

The organizational climate, understood as the perception that an organization's collaborators have about the work environment, has gained great importance in human resources management over the last decades due to its influence on the performance of workers, however, there are entities where it is not favorable. This situation occurs at the “Liceo Superior Steven” School in the city of Cali; causing high staff turnover and various conflicts, which led to the approach of this research, aimed at the design of a plan to improve the organizational climate in said educational institution.

To achieve the proposed purpose, a study with a quantitative approach and descriptive scope is developed, for which a data collection instrument is applied to 24 collaborators of the Steven High School, among which are teachers, administrative and general services staff; where 27 dimensions are addressed based on the proposal of Álvarez (1995) and updated by García and Zapata (2008) on the fully rewarding organizational climate.

The information collected was processed by counting each dimension on a scale from 1 to 10, and then relating it to a qualitative assessment. The results show that the averages varied from a minimum value of 1.25 to a maximum of 9.50, with the general average of 4.24 generating an alarm regarding the organizational climate of the institution.

Based on the results of the diagnosis, a plan to improve the organizational climate is designed with criteria of comprehensiveness, prioritization, adaptation to reality and progression over time, in which strategies are created that allow a substantial improvement in the situation of the institution with respect to each variable.

Keywords: Organizational climate, improvement plan, diagnosis, pleasantly rewarding organizational climate.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Lista de Tablas	9
Lista de Gráficas	9
Introducción	11
Capítulo 1. Problema de Investigación	13
1.1 Antecedentes del Problema.....	13
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Objetivos	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4 Metodología	15
1.4.1. Tipo y Método de Investigación	15
1.4.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	16
1.4.3. Definición de la Herramienta.....	16
1.5 Justificación	17
Capítulo 2. Marco Referencial.....	19
2.1 Marco Teórico.....	19
2.1.1. Clima Organizacional	19
2.1.2. Clima, Productividad, Satisfacción y Bienestar.....	20
2.1.3. Importancia del Clima Organizacional	22
2.1.4. Satisfacción, Motivación y Liderazgo	23
2.1.5. Clima Organizacional Plenamente Gratificante.....	25
2.1.6. Modelos del Clima Organizacional	27
2.1.7. Herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional.....	30
2.2 Marco Conceptual	32
2.3 Estado del Arte.....	32
2.4 Marco Contextual.....	36
2.4.1. Historia de la Institución Educativa.....	36
2.4.2. Misión de la Institución Educativa	37
2.4.3. Visión de la Institución Educativa	38
Capítulo 3. Resultados y Discusión.....	39
3.1 Diagnóstico	39
3.1.1. Análisis General.....	40

3.1.2. Autoevaluación	44
3.1.3. Desarrollo Personal y Profesional.....	46
3.1.4. Evaluación del Desempeño.....	48
3.1.5. Libre Asociación.....	50
3.1.6. Motivación	52
3.1.7. Balance Vida-Trabajo	54
3.1.8. Compensación.....	56
3.1.9. Reconocimiento	58
3.1.10. Higiene y Salud Ocupacional.....	60
3.1.11. Grupos Informales	62
3.1.12. Inducción y Capacitación.....	64
3.1.13. Infraestructura	66
3.1.14. Liderazgo	68
3.1.15. Relaciones Interpersonales	70
3.1.16. Procesos y Procedimientos	72
3.1.17. Trabajo en Equipo.....	74
3.1.18. Plan Estratégico de Desarrollo.....	76
3.1.19. Ética	78
3.1.20. Identidad	80
3.1.21. Comunicación Participativa.....	82
3.1.22. Estructura Organizacional.....	84
3.1.23. Cooperación	86
3.1.24. Solución de Conflictos.....	88
3.1.25. Socialización.....	90
3.1.26. Misión	92
3.1.27. Normas.....	93
3.1.28. Información.....	96
3.2 Plan de Mejoramiento	98
3.2.1. Objetivo General del Plan.....	99
3.2.2. Identificación y Jerarquización de Las Estrategias	99
3.2.3. Descripción de la Implementación	100
3.2.4. Desarrollo por Fases	101
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
Referencias.....	107
Anexos	111

Lista de Tablas

Tabla 1 Factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez (1995)	17
Tabla 2 Factores determinantes de clima organizacional según García y Zapata (2008).....	17
Tabla 3 Dimensiones utilizadas por Litwin y Stringer	31
Tabla 4 Dimensiones de Rensis Likert	31
Tabla 5 Personal de la Institución	39
Tabla 6 Criterios de valoración cualitativa de acuerdo a resultados.....	40
Tabla 7 Promedio de Valoraciones por dimensión	41
Tabla 8 Promedio de valoraciones por dimensión con asignación de criterios cualitativos.....	42
Tabla 9 Identificación y Jerarquización de Las Estrategias	99
Tabla 10 Fase I: 6 meses	101
Tabla 11 Fase II: 1 mes	103
Tabla 12 Fase III: 2 meses	104

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Modelo de Katz y Kahn	28
Gráfica 2. Modelo de Evan	29
Gráfica 3. Modelo de Gibson y Colbs	30
Gráfica 4. Relación de años con mayor producción en el tema.....	33
Gráfica 5. Áreas de conocimiento.....	34
Gráfica 6. Perfil general clima organizacional	43
Gráfica 7. Valores obtenidos para la dimensión Autoevaluación.....	44
Gráfica 8. Cantidad de registros de causas para la dimensión Autoevaluación	45
Gráfica 9. Valores obtenidos para la dimensión Desarrollo Personal y Profesional	46
Gráfica 10. Cantidad de registros de causas para la dimensión Desarrollo Personal y Profesional	47
Gráfica 11. Valores obtenidos para la dimensión Evaluación del Desempeño	48
Gráfica 12. Cantidad de registros de causas para la dimensión Evaluación del Desempeño	49
Gráfica 13. Valores obtenidos para la dimensión Libre Asociación	50
Gráfica 14. Cantidad de registros de causas para la dimensión Libre Asociación	51
Gráfica 15. Valores obtenidos para la dimensión Motivación.....	52
Gráfica 16. Cantidad de registros de causas para la dimensión Motivación	53
Gráfica 17. Valores obtenidos para la dimensión Balance Vida-Trabajo.....	54
Gráfica 18. Cantidad de registros de causas para la dimensión Balance Vida-Trabajo	55
Gráfica 19. Valores obtenidos para la dimensión Compensación	56
Gráfica 20. Cantidad de registros de causas para la dimensión Compensación	57
Gráfica 21. Valores obtenidos para la dimensión Reconocimiento	58
Gráfica 22. Cantidad de registros de causas para la dimensión Reconocimiento.....	59
Gráfica 23. Valores obtenidos para la dimensión Higiene y Salud Ocupacional	60
Gráfica 24. Cantidad de registros de causas para la dimensión Higiene y Salud Ocupacional...	61
Gráfica 25. Valores obtenidos para la dimensión Grupos Informales	62
Gráfica 26. Cantidad de registros de causas para la dimensión Grupos Informales.....	63

Gráfica 27. Valores obtenidos para la dimensión Inducción y Capacitación	64
Gráfica 28. Cantidad de registros de causas para la dimensión Inducción y Capacitación	65
Gráfica 29. Valores obtenidos para la dimensión Infraestructura.....	66
Gráfica 30. Cantidad de registros de causas para la dimensión Infraestructura	67
Gráfica 31. Valores obtenidos para la dimensión Liderazgo.....	68
Gráfica 32. Cantidad de registros de causas para la dimensión Liderazgo.....	69
Gráfica 33. Valores obtenidos para la dimensión Relaciones Interpersonales	70
Gráfica 34. Cantidad de registros de causas para la dimensión Relaciones Interpersonales	71
Gráfica 35. Valores obtenidos para la dimensión Procesos y Procedimientos.....	72
Gráfica 36. Cantidad de registros de causas para la dimensión Procesos y Procedimientos.....	73
Gráfica 37. Valores obtenidos para la dimensión Trabajo En Equipo.....	74
Gráfica 38. Cantidad de registros de causas para la dimensión Trabajo En Equipo	75
Gráfica 39. Valores obtenidos para la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo	76
Gráfica 40. Cantidad de registros de causas para la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo ..	77
Gráfica 41. Valores obtenidos para la dimensión Ética.....	78
Gráfica 42. Cantidad de registros de causas para la dimensión Ética.....	79
Gráfica 43. Valores obtenidos para la dimensión Identidad.....	80
Gráfica 44. Cantidad de registros de causas para la dimensión Identidad.....	81
Gráfica 45. Valores obtenidos para la dimensión Comunicación Participativa.....	82
Gráfica 46. Cantidad de registros de causas para la dimensión Comunicación Participativa	83
Gráfica 47. Valores obtenidos para la dimensión Estructura Organizacional	84
Gráfica 48. Cantidad de registros de causas para la dimensión Estructura Organizacional	85
Gráfica 49. Valores obtenidos para la dimensión Cooperación.....	86
Gráfica 50. Cantidad de registros de causas para la dimensión Cooperación	87
Gráfica 51. Valores obtenidos para la dimensión Solución de Conflictos	88
Gráfica 52. Cantidad de registros de causas para la dimensión Solución de Conflictos	89
Gráfica 53. Valores obtenidos para la dimensión Socialización.....	90
Gráfica 54. Cantidad de registros de causas para la dimensión Socialización	91
Gráfica 55. Valores obtenidos para la dimensión Misión.....	92
Gráfica 56. Cantidad de registros de causas para la dimensión Misión.	93
Gráfica 57. Valores obtenidos para la dimensión Normas	94
Gráfica 58. Cantidad de registros de causas para la dimensión Normas	95
Gráfica 59. Valores obtenidos para la dimensión Información	96
Gráfica 60. Cantidad de registros de causas para la dimensión Información	97
Gráfica 61. Descripción de la implementación.....	101

Introducción

El clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores de una organización sobre el clima laboral y es un aspecto que ha cobrado gran importancia en la gestión de recursos humanos a lo largo de las últimas décadas, por la influencia que tiene en el desempeño de los trabajadores. Cabe destacar que existen diversos factores que son determinantes en las condiciones del clima organizacional, de orden físico ambiental, emocional, reivindicativo, social, comunicacional, entre otros. Al respecto, Olivera, Leyva y Napán (2021) afirman que:

{...} es importante el clima organizacional para que los trabajadores se perfeccionen, que impacte en su desarrollo ante eventos simples, donde se incluye la comunicación, la interacción con otros trabajadores la apertura y consideraciones; tiene también un efecto en la calidad de vida de los que participan en el desarrollo institucional, donde se destaca la motivación, fortalecimiento de la amistad de manera espontánea y honesta; asimismo, contribuye a favorecer el logro de los objetivos, y ayuda al trabajador a la adquisición de su objetivos propios (p. 4).

Sin embargo, pese a su importancia para el desempeño de los colaboradores de una empresa y, en consecuencia, el fortalecimiento general de la organización, existen entes donde el clima organizacional no es favorable, como se observa en el Colegio “Liceo Superior Steven” en la ciudad de Cali, en el cual sumado a los problemas socioeconómicos de su entorno que afectan directamente a sus alumnos, se produce una alta rotación en el personal; conflictos entre el personal así como con los estudiantes y padres; espacios de trabajo que son inadecuados para el desarrollo de las actividades; entre otras situaciones negativas que evidencian un ambiente general perjudicial para los colaboradores y para toda la comunidad educativa que hace vida en la institución.

La problemática descrita conllevó a formular la interrogante ¿cuál es el diseño del plan de mejora del clima organizacional de la institución educativa Liceo Superior Steven? A partir de la cual se planteó la presente investigación cuyo objetivo general es diseñar un plan de mejora del clima organizacional del colegio “Liceo Superior Steven” a partir del diagnóstico llevado a cabo en el 2024.

El estudio que tiene un enfoque cuantitativo y es de alcance descriptivo, se fundamenta en el modelo de clima organizacional plenamente gratificante definido Rosero y Martínez (2018) basado en Álvarez, como “el ambiente de trabajo resultante de factores interpersonales, físicos y

organizacionales” (p. 20) y que contribuyen a promover la satisfacción y formación integral, la productividad, buenas interrelaciones e integración para el logro de los objetivos institucionales. Es así como la recolección de datos se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario sustentado en la medición del clima organizacional actualizada por García y Zapata (2008), el cual consta de 27 dimensiones que permiten hacer un diagnóstico en la institución educativa, a la vez que se identifican las causas y soluciones para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

El informe que contiene la investigación contempla un primer capítulo donde se contextualiza, explica y delimita el problema en estudio, para formular los objetos y la propuesta metodológica. Seguidamente, se desarrolla el segundo capítulo, en el que se exponen los fundamentos teóricos del estudio y los referentes históricos de la institución. En un tercer capítulo se presentan los resultados producto de la aplicación de la herramienta, para finalmente, en un cuarto capítulo plantear el diseño de un plan de mejora del clima organizacional para el Colegio “Liceo Superior Steven”, con base en el diagnóstico elaborado.

Se espera que el diagnóstico y el plan de mejoramiento, así como las recomendaciones basadas en la experiencia investigativa, permitan a la institución superar las dificultades que presenta respecto al clima organizacional, y que contribuyan en el tiempo a su fortalecimiento integral; en beneficio de los colaboradores, de los directivos y coordinadores, y principalmente, de sus estudiantes.

Capítulo 1. Problema de Investigación

1.1 Antecedentes del Problema

El “Liceo Superior Steven” es una institución educativa con 29 años de trayectoria que imparte primaria y secundaria, regida por el calendario A y que se ubica en el área urbana de la ciudad de Cali, Departamento de Valle del Cauca. La institución sufre serias dificultades de distinta índole y ocasionadas por factores tanto externos como internos, que generan un ambiente conflictivo.

Una de las principales problemáticas que se presentan son de orden social, debido a que el contexto del liceo es un área catalogada como de alta peligrosidad, elevado índice delictivo y bajo nivel socioeconómico general de las familias. Según la Defensoría del Pueblo (2015) el Barrio Villa San Marcos, perteneciente a la comuna 14, donde se encuentra el liceo fue uno de los que más presentaron situaciones de violencia durante los años 2014 y 2015. Por su parte, el Informe Preliminar Diagnóstico - Junta de Acción Comunal – Barrio Villa San Marcos (2019) arrojó que el 81,57% de las personas encuestadas afirmaron que el barrio es inseguro e identificaron como los principales problemas de seguridad la venta y consumo de estupefacientes, robos, asesinatos, ataques sexuales y la presencia de pandillas. No obstante, el 86,84% afirmó no haber sido víctima de robos durante el último año. En este contexto, los niños y jóvenes crecen en medio de la estigmatización y enfrentamientos entre sus padres, compañeros y demás personas de su entorno.

A este ambiente de conflictividad social se suman factores internos, relacionados con fallas en la comunicación, de infraestructura y coordinación general que afectan el buen funcionamiento de la institución, los cuales ocasionan un ambiente de trabajo nocivo, que trae como consecuencia alta rotación del personal debido a la deserción y abandono del puesto de trabajo y renunciadas. Dentro de las dificultades de comunicación, es común que se presenten conflictos entre maestros, entre docentes y estudiantes, y entre los docentes con los padres de familia.

Respecto a la infraestructura, cabe destacar que los espacios de trabajo no se adaptan a las necesidades reales de las personas que hacen vida en el colegio. El número de estudiantes ha crecido, con incremento también de las horas de clase y en general, de trabajo de los colaboradores, sin que se haya realizado intervenciones para adecuar los espacios al aumento poblacional dentro del liceo, ni a sus actividades.

Los problemas de coordinación se evidencian en la imposibilidad de llevar a cabo acciones que contrarresten las situaciones descritas. Así mismo, en la ausencia de estudios donde se evalúe cuáles son las causas de la rotación del personal y el por qué sus empleados se sienten mal al interior de la institución, pese a que es común observar que los colaboradores lleguen por primera vez y comienzan a buscar otras alternativas de empleo cuando se encuentran con todos los problemas mencionados.

Los diferentes conflictos descritos, dan indicios que el clima organizacional no ha sido objeto de preocupación ni de evaluación por parte de la directiva del Liceo. Además, nunca se ha realizado un estudio para saber qué piensan los colaboradores y cuáles pueden ser las alternativas para encontrar una solución que sea beneficiosa para todos los actores involucrados, por lo que surge el interés en plantearse el desarrollo de un diagnóstico a partir del cual se proponga una estrategia que aborde los diferentes factores que están afectando el clima organizacional en El “Liceo Superior Steven” como una vía de solución a los graves conflictos que atraviesa la institución.

1.2 Planteamiento del Problema

De acuerdo con lo anterior, se presenta la siguiente pregunta: ¿Cuál es el diseño del plan de mejora del clima organizacional de la institución educativa “Liceo Superior Steven”?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de mejora del clima organizacional del colegio “Liceo Superior Steven” a partir del diagnóstico llevado a cabo en el 2024.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos que le darán sustento al proyecto.
- Diagnosticar el clima organizacional actual de la institución educativa mediante un cuestionario sobre la percepción de los colaboradores.
- Diseñar un plan de mejora que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores.

1.4 Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo, explicado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como el que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Según Jiménez (2020) la investigación cuantitativa de fundamenta en la experiencia desde la cual se observa la situación en estudio y sus datos son procesados de forma numérica.

Entre los rasgos relevantes del enfoque cuantitativo de la investigación están la objetividad y la precisión tanto en la recolección de datos como en su interpretación, lo que conlleva a que en los estudios cuantitativos se definan con exactitud las variables y sus categorías que serán medidas y analizadas con rigor científico y con la menor subjetividad posible. Al respecto, Gorbea-Portal (2006) afirma lo siguiente:

De este modo, el paradigma cuantitativo —originado en el pensamiento científico de la modernidad y fortalecido por el positivismo lógico, busca los hechos o causas sociales para la explicación (Erklärung) de la verdad, prestando escasa atención a los estados subjetivos, valiéndose de la medición penetrante, controlada y objetiva— ha sido considerado por muchos como un paradigma privativo de las ciencias naturales y exactas mientras que, en contraste el paradigma cualitativo, asociado a la fenomenología y la hermenéutica —interesado en la comprensión (Verstehen) de la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, a través de una observación naturalista, sin control y subjetiva— estaba reservado a las ciencias sociales (pp. 8-9).

En este estudio se lleva a cabo un diagnóstico sobre el clima organizacional en el colegio “Liceo Superior Steven” ubicado en la ciudad de Cali, a partir del cual se crea un plan de mejora. Para el diagnóstico se aplicó una herramienta elaborada por García y Zapata (2008), en la cual se recoge la percepción de los colaboradores de la institución con respecto a las dimensiones relacionadas al Clima Organizacional plenamente gratificante. Dichas dimensiones constituyen las variables que se manejan, se miden y se interpretan para determinar el diagnóstico.

1.4.1. Tipo y Método de Investigación

Desde el punto de vista de su alcance, la investigación es descriptiva, entendiéndose que ésta “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 103). Es así como a través del diagnóstico se quiere conocer cómo es el clima

organizacional en la institución, o como lo plantean Arévalo-Chávez et al. (2020), se sitúan las características del fenómeno estudiado en un contexto determinado.

Por su parte, el proceso que conlleva a lograr los objetivos propuestos es coherente con el método inductivo donde se estudian situaciones particulares para llegar a conclusiones, sobre un fundamento empírico, es decir sobre la experiencia que arrojó dicho fenómeno. Rodríguez y Pérez (2017) explican que en el método inductivo “se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (p. 187). Cabe destacar que, en este estudio la apreciación de cada colaborador permitió determinar el comportamiento general de cada variable analizada, para obtener el diagnóstico del clima organizacional en el colegio “Liceo Superior Steven”, a partir del cual se elaboró el plan de mejoramiento.

1.4.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se aplicó un cuestionario con base en el modelo de medición del clima organizacional elaborado por García y Zapata (2008), quienes se fundamentaron en la propuesta de Álvarez (1995). Este instrumento consta de 27 dimensiones y permite recabar la información necesaria para diagnosticar como es el clima organizacional, así como encontrar causas y soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

1.4.3. Definición de la Herramienta

La herramienta de García y Zapata (2008) permite recolectar la información necesaria y de esta manera diagnosticar la realidad del Clima Organizacional, así como para encontrar causas y soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Consiste en un formulario que consta de 27 variables, con la finalidad de determinar el ambiente organizacional. Con elementos que permiten valorizar las variables a través de una escala de Likert (adecuada a cada variable) que muestran la satisfacción ante cada dimensión. Adicionalmente se presenta la posibilidad de que el encuestado exprese las posibles causas y haga propuestas de solución a la misma (Ver anexo B).

Tabla 1*Factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez (1995)*

Claridad Organizacional	Estructura Organizacional	Participación	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
Retrealimentación	Selección de Personal	Inducción	Imagen de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Estos factores se adecúan según la organización a evaluar, ya sea por sus características de tamaño o complejidad.

Tabla 2*Factores determinantes de clima organizacional según García y Zapata (2008)*

Misión	Plan Estratégico de Desarrollo	Estructura Organizacional
Comunicación Participativa	Infraestructura	Cooperación
Liderazgo	Relaciones Interpersonales	Inducción y Capacitación
Reconocimiento	Motivación	Compensación
Desarrollo Personal y Profesional	Higiene y Salud Ocupacional	Evaluación del Desempeño
Autoevaluación	Socialización	Balance Vida-Trabajo
Ética	Normas	Procesos y Procedimientos
Libre Asociación	Solución de Conflictos	Identidad
Grupos Informales	Trabajo en Equipo	Información

Fuente: Elaboración propia

1.5 Justificación

El diagnóstico del clima organizacional de la institución educativa nace como un componente esencial para comprender y mejorar la dinámica interna de la institución. El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Chiavenato, 2011).

Actualmente en algunas empresas colombianas, se ve como sus dirigentes en el afán de incrementar el factor económico, dejan a un lado los factores que influyen en el comportamiento de los individuos en cuanto a su motivación y satisfacción se refiere, es decir, el aspecto

psicológico y humano de la empresa pasa a un segundo plano, centrándose en aspectos más estructurales que de los mismos procesos organizacionales.

En particular, la medición del clima organizacional en el cuerpo docente de la institución educativa adquiere una relevancia significativa desde una perspectiva organizacional debido a que esta influye de manera importante en el desempeño de los docentes, pues tiene un impacto profundo en la motivación, las actitudes y la satisfacción de los empleados a nivel individual.

Ya que la satisfacción determina o influencia la eficiencia de los empleados, podemos decir que el clima organizacional está directamente relacionado con la eficacia y desempeño de los docentes.

A partir de estas premisas se realizará o aplicará el instrumento de medición donde se evaluará el clima organizacional actual de la institución, y determinarán las causas de aquello que perciben los docentes, de modo que se puedan identificar áreas de mejora para diseñar un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores.

En última instancia, reconocer la importancia del clima organizacional es reconocer el valor fundamental de los recursos humanos en el éxito empresarial. Al priorizar el bienestar y la satisfacción de los empleados, las organizaciones están sentando las bases para un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva duradera en el mercado.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

2.1.1. *Clima Organizacional*

El clima organizacional es un concepto fundamental en la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. Se refiere al ambiente psicológico percibido por los empleados dentro de una organización, que influye en su comportamiento, actitudes y desempeño laboral. A lo largo del tiempo, varios autores han contribuido con definiciones y enfoques para comprender este fenómeno complejo. En este marco teórico, se realizará un recorrido por algunas de las perspectivas más influyentes y las definiciones clave propuestas por estos expertos.

Tagiuri y Litwin (1968) definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, percibido directamente por los individuos que viven y trabajan en ese ambiente, y que influyen en su comportamiento organizacional. Estas propiedades incluyen factores como la estructura, el sistema de recompensas, la comunicación, y la política organizacional.

Más adelante, Brunet (2011) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Cameron y Quinn (1999) lo definen como la calidad o propiedad del ambiente de trabajo percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Los cuatro tipos de clima organizacional identificados son: clan, jerarquía, mercado y adhocracia, cada uno con sus propias características y valores dominantes.

El clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (García, 2009).

La mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su ambiente de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización. Este ambiente puede ser evaluado en términos de factores como la claridad de los objetivos organizacionales, el apoyo del liderazgo, la equidad en las recompensas, y la calidad de las relaciones interpersonales (Schneider et al., 2011).

2.1.2. Clima, Productividad, Satisfacción y Bienestar

El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. El clima organizacional se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y que afecta la percepción de clima, constituyendo así un enfoque integral. Los componentes, o variables del clima organizacional, son los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados (Rodríguez, 1999).

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Por alguna razón las organizaciones están interesadas en conocer qué factores influyen en las personas y los grupos de trabajo conformando un determinado clima organizacional. Lo que ocurre es que de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento, por lo tanto, en buena parte, es un determinante intangible de su productividad y de sus resultados. El clima repercute en la conformación de adecuadas o malas relaciones en el trabajo; en el éxito o fracaso de las políticas, estrategias y logro de objetivos; en la participación activa y eficiente o en serias dificultades para conducir y coordinar por parte de los niveles superiores; en la generación de frustraciones personales y hasta en la comisión de actos desleales para con la organización. Por lo tanto, el clima es uno de los determinantes del comportamiento

de los trabajadores y el grado de satisfacción que éstos tienen respecto de la actividad que desempeñan, el sector de trabajo o la organización en su conjunto. Se intenta explicar cómo hacer un estudio de clima, qué métodos aplicar, como procesar los datos relevados e interpretar los resultados obtenidos, y por último definir políticas para su mejora (González y González, 2010).

Por ende, el Clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. El ambiente en que se desempeñan los trabajadores y las percepciones que tienen estos sobre su entorno laboral, es un tema de marcada importancia hoy día para casi todas las organizaciones, las cuales encaminan esfuerzos para su mejoramiento continuo, en aras de lograr el aumento de la productividad, dedicando empeño al potencial humano y la calidad de los servicios.

Los rápidos cambios que ocurren en el entorno y que inciden de manera determinante en las organizaciones laborales hacen que el conocimiento se convierta en un elemento estratégico de gran importancia para el desarrollo de estas. Las condiciones actuales conducen a que cada día las organizaciones tiendan a ser más creativas e innovadoras, capaces de potenciar y convertir el capital humano en una verdadera ventaja competitiva. En este sentido, diversos teóricos y especialistas consideran que la principal divisa de una organización radica en su potencial humano, lo cual, a su vez, se convierte en un reto para directivos y especialistas responsables de encauzar los procesos que conlleven resultados significativos de impacto económico y social (Segredo, 2013).

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social siendo el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

2.1.3. Importancia del Clima Organizacional

La importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo se plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el espíritu cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción (García, 2009)

De acuerdo con los enfoques anteriormente planteados, se sugiere que los empleados no operan en el vacío. Llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas 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, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja. De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación.

Sudarsky (1977) Manifestó que el clima organizacional es un concepto integral que permite identificar las formas en que se desarrollan las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc. se transforman a través del clima de grupo de trabajo y la motivación y el comportamiento del equipo.

Likert y Gibson (1986) definen el clima organizacional como una descripción de la estructura psicológica de una organización. El clima es el sentimiento, la personalidad o la calidad del entorno de una organización. Es una cualidad relativamente persistente del ambiente

interno de la organización que experimentan los miembros de la organización y que afecta su comportamiento.

Álvarez (1995) refiere que el clima organizacional es el ambiente de trabajo expresado o manifestado por diversos factores de carácter interpersonal, material y organizacional. El entorno en el que trabajan las personas tiene un impacto significativo en su satisfacción y comportamiento, lo que a su vez afecta su productividad y creatividad.

Chiavenato (2011) indica que el clima organizacional también se puede definir como una cualidad o característica del ambiente de trabajo que perciben o experimentan los miembros de la organización y que también afecta directamente el comportamiento de los empleados.

Las definiciones previas nos ayudan a entender que el clima organizacional se refiere a cómo los miembros de una organización identifican y reaccionan ante las características que afectan su comportamiento. Esto implica que para analizarlo adecuadamente es esencial tomar en cuenta tanto los elementos físicos como los humanos, destacando especialmente cómo las personas perciben su entorno dentro de la organización. Por ende, comprender el clima organizacional requiere una apreciación profunda del comportamiento humano, la estructura organizativa y los procesos internos de la organización.

En conclusión, el clima organizacional se basa en las percepciones compartidas del personal sobre diversas variables organizativas, como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, así como en los procesos interpersonales que tienen lugar en la interacción diaria dentro de la organización, tales como la comunicación, el liderazgo y el ejercicio de la jerarquía.

2.1.4. Satisfacción, Motivación y Liderazgo

Adicionalmente cabe resaltar otros conceptos importantes relacionados al clima organizacional como lo son la satisfacción, motivación, liderazgo. Dado el impacto significativo de estas variables en la construcción de un clima organizacional es fundamental contar con una comprensión sólida de las teorías, estudios e investigaciones relacionadas con estas variables. Estos conceptos no solo son cruciales para entender los factores que influyen en el desempeño y el bienestar de los empleados, sino que también son esenciales para el diseño e implementación efectiva de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional. Esta aproximación integral contribuye a fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de una organización.

En las organizaciones se sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente (Brunet, 2011).

La satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de empleo (Brunet, 2011).

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

El concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su

trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el Clima Organizacional no es la causa si índice en ella, en el sentido de que, si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad.

Por otro lado, el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Ponce et al., 2014).

Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

2.1.5. Clima Organizacional Plenamente Gratificante

El clima organizacional plenamente gratificante planteado por Álvarez es un modelo cuya finalidad es la de orientar la construcción de un clima organizacional en la que se tome la participación de sus integrantes mediante la utilización de una encuesta que facilita la recopilación de información. Rosero y Martínez (2018) lo detallan de la siguiente manera:

El clima organizacional plenamente gratificante, es el ambiente de trabajo resultante de factores interpersonales, físicos y organizacionales que propicien los siguientes aspectos:

- a. La satisfacción de las personas.
- b. Su excelente creatividad y productividad.
- c. Su formación integral.
- d. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- e. Las buenas relaciones interpersonales.
- f. La integración de todos, personas y áreas de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes. (p.20)

Rosero y Martínez (2018) sintetizan y explican los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez:

- Claridad organizacional, que se refiere al conocimiento sobre la misión, objetivos políticos y estrategias de la organización.
- La estructura organizacional, que deberá adaptarse realmente a los lineamientos de la organización.
- Participación, por cuánto los miembros de la organización deben estar informados y tomar participación en los diferentes procesos.
- Instalaciones, referido a las condiciones óptimas y seguras en los espacios de trabajo.
- Comportamiento sistémico, que determina la actuación integral y articulada entre las diferentes áreas de la organización.
- Relación simbólica, en el que se establece relaciones de afinidad e intercambio entre los miembros de la organización.
- Liderazgo, por medio del cual se lleva a cabo una función directiva bajo criterios de creatividad, motivación y orientación.
- Consenso, por medio del cual las decisiones son consensuadas colectivamente y no impuestas.
- Trabajo gratificante, donde las personas se sienten identificadas con sus funciones.
- Desarrollo personal, bajo el cual se crean condiciones para que las personas se fortalezcan personal y profesionalmente.
- Elementos de trabajo, que significa que las personas tengan implementos cómodos y actualizados para desarrollar sus actividades.
- Relaciones interpersonales, que establece un vínculo respetuoso, equitativo y cooperativo con los demás.
- Solución de conflictos, donde las situaciones problemáticas se afrontan y resuelven oportunamente.
- Expresión informal positiva, que da la posibilidad a los miembros de la organización de expresarse de manera informal desde el afecto y la afinidad con los otros.
- Estabilidad laboral, para proporcionar la tranquilidad a los colaboradores que les permita proyectarse en el tiempo dentro de la organización.

- Valoración, en el cual se reconoce la creatividad y el cumplimiento de los trabajadores.
- Salario, que contempla una justa retribución por el trabajo.
- Agilidad, referido a la practicidad de procedimientos y normas.
- Evaluación de desempeño, para lo cual se establecen sistemas objetivos y oportunos de evaluación de los colaboradores.
- Retroalimentación, de forma tal que las personas tengan la posibilidad de expresarse oportuna y respetuosamente respecto a los demás y la organización.
- Selección de personal, bajo criterios profesionales y de calidad humana.
- Inducción, para que los trabajadores que se incorporan a la organización adquieran el conocimiento a profundidad sobre sus funciones y el ámbito de trabajo.
- Imagen de la organización, con lo que se busca la identificación de las personas con la organización.

Por lo que construir un clima organizacional plenamente gratificante influirá en la relación entre las personas en la organización, potenciando y fortaleciendo a la misma, determinando los problemas existentes y produciendo un diagnóstico inicial con posibles soluciones generadas por los mismos integrantes.

2.1.6. Modelos del Clima Organizacional

A través de los modelos de clima organizacional se evidencian elementos teóricos – prácticos necesarios para el diagnóstico del estado del clima en la organización, a partir de un conjunto de pasos metodológicos en función del análisis y el uso de herramientas que se implementan en la toma de decisiones. Al respecto Chan (1998) identifica tres clases de modelos de clima organizacional:

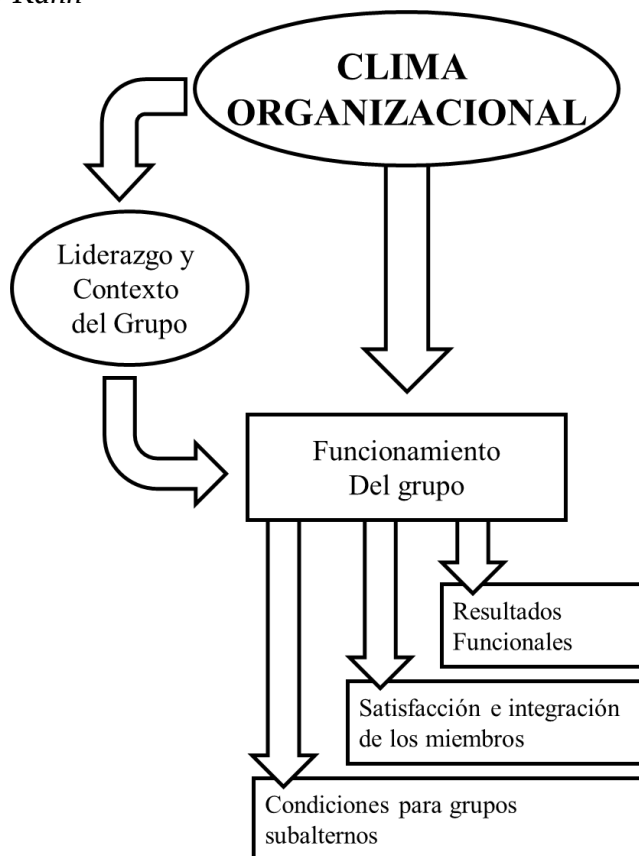
- a) Modelos aditivos: son los más simples, fáciles de usar, asumen que cada variable de clima influye separada pero directa y acumulativamente en los resultados.
- b) Modelos mediadores: el clima se conceptualiza de modo catalizador y más que actuar sobre los comportamientos organizacionales actúan sobre las variables que afectan dichos comportamientos.
- c) Modelos interactivos: son los más complejos, asumiendo que el clima no solo influye, sino que es influido por un conjunto de variables en un proceso de simultaneidad de efectos, utilizan las variables del clima como dependientes e independientes (p. 176).

Modelo de Katz y Kahn

El modelo propuesto por Katz y Kahn (1966) indica que el clima organizacional responde a las acciones del liderazgo y del contexto del grupo, y que el funcionamiento del grupo se expresa en los resultados funcionales, la satisfacción de los integrantes, así como la interacción de los grupos subalternos.

Gráfica 1.

Modelo de Katz y Kahn

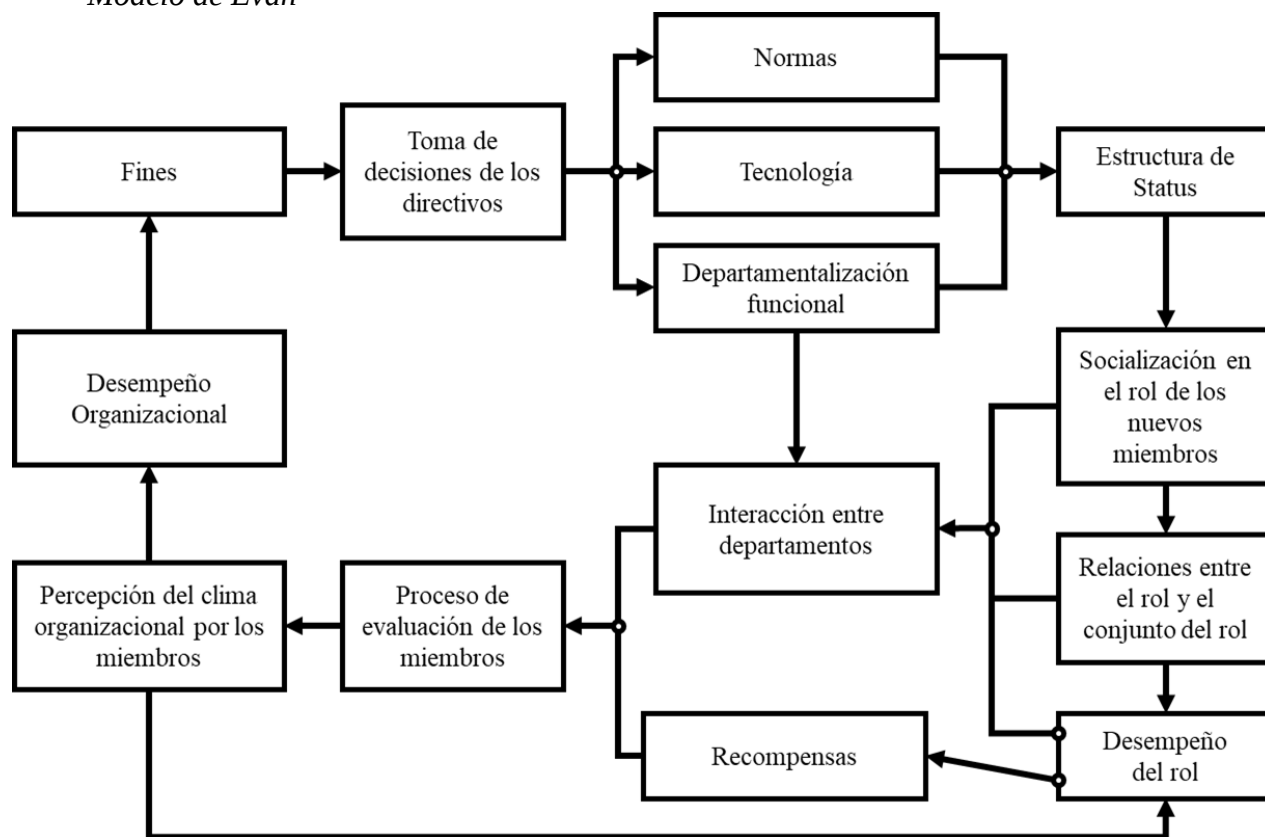


Fuente: Adaptación de modelo de Katz y Kahn

Modelo de Evan

Evan (1976) elabora un modelo de clima organizacional asumiendo un sistema abierto definido por influencias externas a la organizacional pero que también tiene relación por interacciones internas, asumiendo el rol de los integrantes según su estatus en la organización, los procesos establecidos, la evaluación de los miembros; para con ello determinar la percepción del clima organizacional y determinar el desempeño organizacional en función de los fines de la misma.

Gráfica 2.
Modelo de Evan



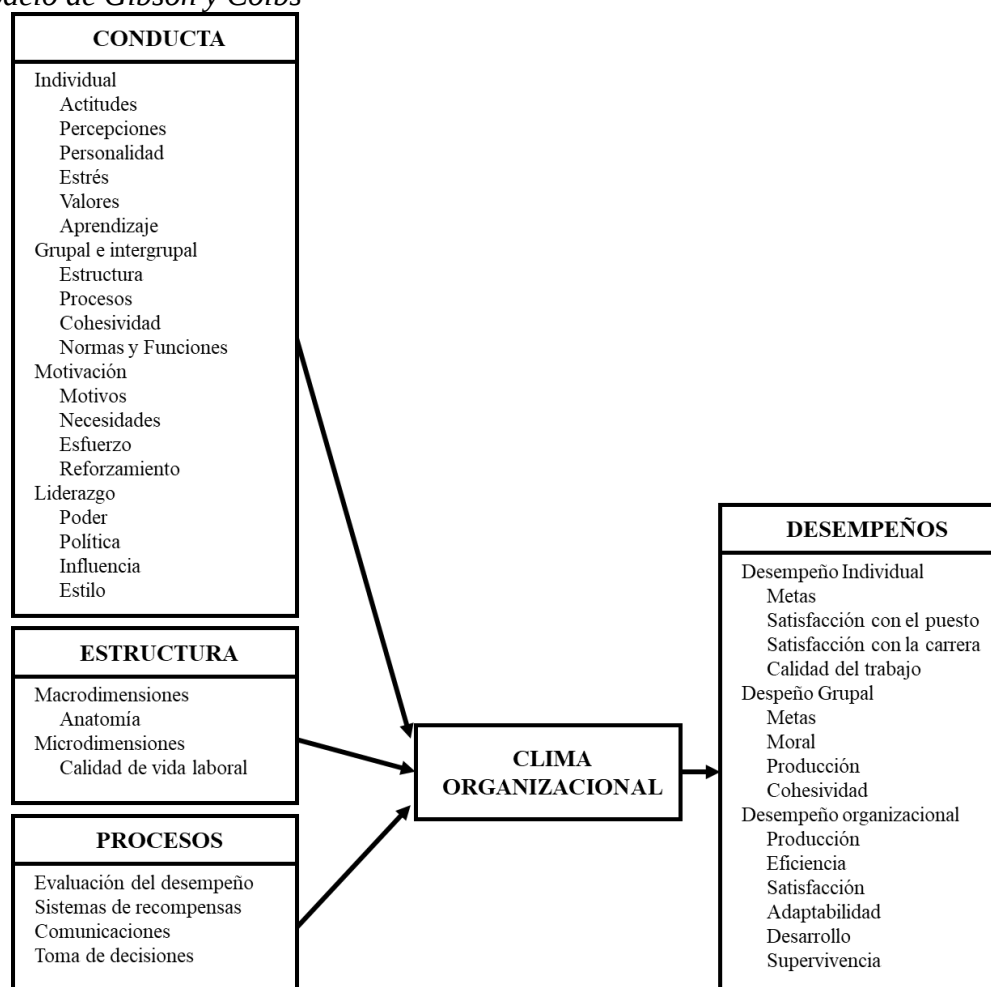
Fuente: Adaptación del modelo de Evan

Modelo de Gibson y Colbs

Gibson y Colbs (1995) indican que el clima organizacional responde a factores relacionados con la conducta humana, la estructura y los procesos de la organización y por ende el clima organizacional afecta el desempeño de general de la misma.

La conducta humana comprende los aspectos individuales, los grupales e intergrupales, la motivación y el liderazgo; la estructura se desglosa en macrodimensiones y microdimensiones; los procesos de la organización corresponden a aquellos elaborados por la organización en sus mecanismos de control, recompensa, comunicación y toma de decisiones. Como resultado se establece entonces que el desempeño estará compuesto por lo individual, lo grupal y organizacional.

Gráfica 3.
Modelo de Gibson y Colbs



Fuente: Mejía (2018)

2.1.7. Herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional

El diagnóstico de clima organizacional es un proceso que evalúa cómo el clima laboral afecta el desempeño de los profesionales. Su objetivo es identificar los cambios necesarios para mejorar el desempeño y promover el sentido de pertenencia. Si bien existen herramientas como la observación, las entrevistas o los cuestionarios, el clima organizacional se puede medir aplicando instrumentos a los empleados de la empresa; una opción es utilizar encuestas. Lo importante es definir lo que se quiere saber sobre el clima y presentar claramente la herramienta. Para diagnosticar problemas organizacionales, es importante identificar preguntas claras en el instrumento de encuesta para permitir la comparación del clima organizacional actual con el clima organizacional deseado. El clima organizacional principalmente se refiere a las

percepciones de los empleados sobre las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa en cualquier nivel, el lugar de trabajo, la toma de decisiones y la comunicación, formal e informal.

El Cuestionario de Litwin y Stringer: Este cuestionario se ideó para poner a prueba hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

Tabla 3

Dimensiones utilizadas por Litwin y Stringer

Estructura organizacional del trabajo	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo
Apoyo y calidez	Estándares	Conflicto	Identidad – lealtad

Fuente: Elaboración Propia con base en el cuestionario de Litwin y Stringer

Este cuestionario contempla 50 preguntas con escala de valores de Likert. Su finalidad es determinar las características del medio ambiente de trabajo, el desempeño de los trabajadores y el comportamiento laboral.

El cuestionario de Rensis Likert: Esta herramienta con dos instrumentos complementarios fue diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión, el primero identifica a que sistema de gestión pertenece una organización, según las características organizativas y de actuación de la organización; el segundo, muestra las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Según las relaciones resultantes se establecen cuatro grupos: los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; y los sistemas III y IV que corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Tabla 4

Dimensiones de Rensis Likert

Métodos de mando	Fuerzas de motivación	Procesos de comunicación	Influencia
Toma de decisiones	Planificación	Control	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Fuente: Elaboración Propia con base en el cuestionario de Rensis Likert

Se establece que estos 8 elementos multidimensionales se unen para formar un clima particular con influencia en el comportamiento de los integrantes de la organización.

2.2 Marco Conceptual

Clima organizacional. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos (Sotelo y Figueroa, 2017).

Diagnóstico. El diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos (Villavicencio, 2019).

Plan de mejoramiento. Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones (Paz et al., 2022).

Enfoque cuantitativo. La investigación cuantitativa es un método de investigación que utiliza herramientas de análisis matemático y estadístico para describir, explicar y predecir fenómenos mediante datos numéricos (Hernández et al. 2006).

Encuesta. Una encuesta es un procedimiento de investigación cuantitativa en la que el investigador recopila información mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica, tabla o escrita (Hernández et al. 2006).

2.3 Estado del Arte

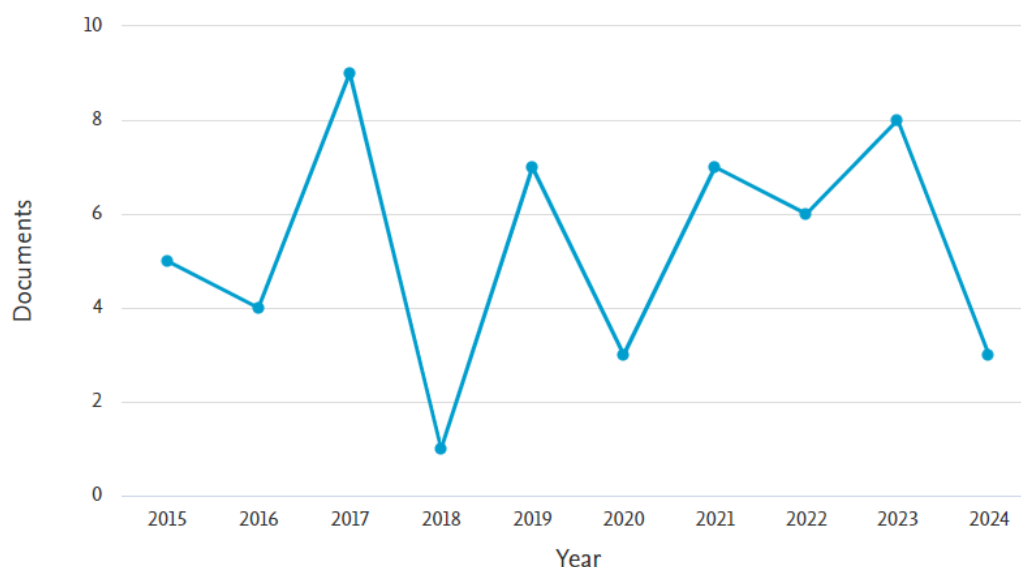
A lo largo de las últimas décadas, numerosos investigadores han explorado los distintos aspectos del clima organizacional, desde su conceptualización y medición hasta su influencia en diversos resultados organizacionales. Este estado del arte tiene como objetivo revisar y sintetizar la investigación existente sobre el clima organizacional en los últimos 10 años, destacando las principales teorías, modelos, metodologías de medición y hallazgos empíricos que han surgido en este campo.

Se realizó una búsqueda sistemática de literatura usando palabras clave asociadas al clima organizacional. La ecuación de búsqueda fue la siguiente: TITLE-ABS-KEY ("diagnosis labor

climate" OR "diagnosis organizational climate" OR "organizational climate" OR "organizational environment" AND "job performance"). Los documentos identificados fueron obtenidos de la base de datos alojada en Scopus. Como resultado se obtuvieron 142 documentos que se filtraron según un rango de tiempo de publicación que abarca diez años (2015 – 2024) y áreas temáticas relacionadas como la administración y negocios, ciencias sociales, psicología y economía, dejando como resultado bibliométrico 53 documentos relacionados con los temas de estudio. El mayor número de publicaciones se registraron en el año 2017 con 9 documentos, seguido del año 2023 con 8 documentos y los años restantes de 1 a 7 publicaciones por año, como se relaciona en la Gráfica 4. Los países de origen de las investigaciones encontradas fueron 6 en China y Estados Unidos, 5 en Indonesia, 4 en Tailandia, 3 en Australia, Ecuador, India, Malasia, Sur África, y entre 1 y 2 en varios de ingresos bajos, medios o altos.

Gráfica 4.

Relación de años con mayor producción en el tema

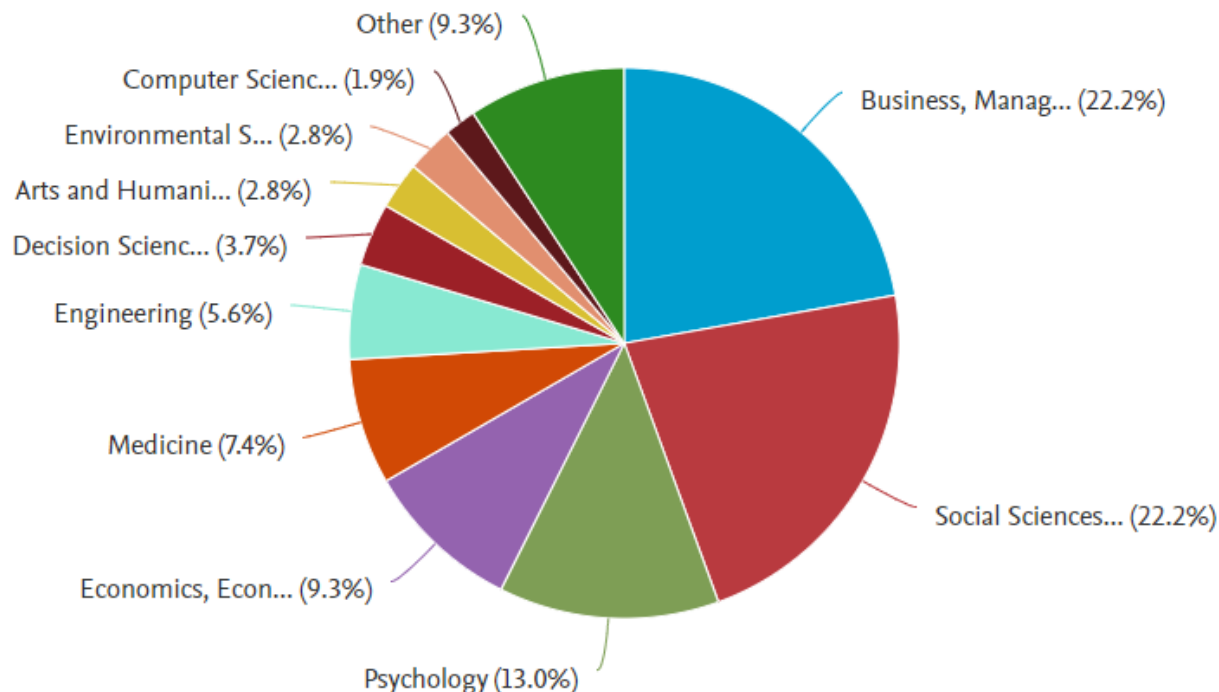


Fuente: tomado de Scopus, análisis de la ecuación de búsqueda seleccionada, mayo 2024.

De los 53 estudios refinados se encontró que estos artículos podrían relacionarse con varias áreas del conocimiento, las cuales equivalen al siguiente porcentaje y se muestran en la Gráfica 5: Negocios, gestión y contabilidad (22,2%), Ciencias Sociales (22,2%), Psicología (13,0%), Economía, Econometría y Finanzas (9,3%), otras áreas (33,3%).

Gráfica 5.

Áreas de conocimiento.



Fuente: tomado de Scopus, análisis de la ecuación de búsqueda seleccionada, mayo 2024.

Las 53 investigaciones refinadas en la bibliometría están relacionadas con la ecuación de búsqueda en temas como: clima organizacional, desempeño laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, toma de decisiones, bienestar de los empleados, entre otros; al completarse la revisión de todos los documentos fueron seleccionados 5 artículos estrechamente relacionados con los pilares de esta investigación. A continuación, se identifican y describen las investigaciones que abordan de manera central la medición del clima organizacional y el desempeño laboral, sintetizados en el Anexo A.

En el estudio de Ullauri Carrión, M., Benítez Luzuriaga, K., Zambrano Sinche, KP, Gálvez Palomeque, KE. (2024) titulado *Comunicación Asertiva y Desempeño Laboral Como Estrategia Para Mejorar La Educación*, se realiza un análisis de la importancia que tiene la comunicación asertiva como una estrategia que contribuye a mejorar el desempeño laboral en entornos educativos. La metodología utilizada por los autores es un análisis documental mixto con diseño descriptivo, analítico, en el que revisaron 45 documentos ubicado con las palabras clave: desarrollo laboral, comunicación asertiva, inteligencia emocional, clima laboral, educación, comunicación organizacional, gestión educativa, comunicación, sentido de

pertenencia, habilidades sociales, inteligencia emocional y relaciones interpersonales. Los resultados del estudio identifican a la comunicación asertiva como una habilidad social mediante la cual las personas son capaces de expresarse en cuanto a opinión, pensamiento y sentimiento, respetuosa y claramente; sin quebrantar a los demás ni dejarse arrollar. Bajo estas condiciones de comunicación, el clima organizacional mejora, ya que se produce un ambiente laboral propicio para el logro de los objetivos institucionales. Así mismo, en el contexto educativo, la comunicación asertiva ayuda al establecimiento de relaciones armoniosas entre docentes, docentes y alumnos, y docentes y directivos; favoreciendo al entorno laboral. También se destaca que, vista como una habilidad blanda, la comunicación asertiva es generadora de otras habilidades relacionadas con la gestión de emociones y el trabajo en equipo.

Por su parte, Corbeanu, A. y Ilescu, D (2023) desarrollaron la investigación llamada *El Vínculo Entre El Compromiso Laboral y El Desempeño Laboral: Un Metaanálisis*, con la finalidad de abordar el vínculo entre el compromiso laboral (vigor, dedicación y absorción), el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. El estudio constituye una revisión sistemática donde se contrastaron investigaciones ambientadas en un entorno organizacional; que incluyan algún tipo de medida del compromiso laboral; que contemplen una medida objetiva o subjetiva del desempeño; y que proporcione información sobre el vínculo entre el compromiso laboral y el desempeño laboral. Entre los principales resultados, se destaca la importancia de la investigación sobre el compromiso laboral con la finalidad de aportar a la mejora del desempeño organizacional.

Dando continuidad a la revisión de investigaciones relacionadas con la medición del clima organizacional y el desempeño laboral, se encuentra el estudio realizado por Nijhawan, G, Gujral, HK y Singh, K (2023) que lleva por nombre *Apoyo Organizacional Percibido y Desempeño Laboral: Papel Mediador del Comportamiento Ciudadano Organizacional*. El objetivo de este trabajo fue explorar la teoría del apoyo organizacional (OST), que analiza cómo el apoyo organizacional percibido (POS) afecta el desempeño al tiempo que considera el papel del comportamiento ciudadano organizacional (OCB) en la industria de TI. Fue realizado como una investigación descriptiva aplicada en una muestra de 380 empleados, mediante el análisis estadístico univariado y bivariado, para lo cual utilizaron las herramientas SPSS y AMOS. Los resultados indican que existe una relación notable entre el apoyo organizacional percibido (POS) y el desempeño laboral. Así mismo, que el comportamiento ciudadano organizacional (OCB) es

parcialmente influyente en las variables; que la productividad en el trabajo se relaciona con el apoyo organizacional percibido (POS), aunque se reduce frente al comportamiento ciudadano organizacional (OCB). Se concluye que el perfeccionamiento del apoyo organizacional percibido (POS) promueve positivamente el compromiso cívico de los trabajadores, y hace posible el estímulo del desempeño laboral.

Sartori, R., Tommasi, F., Ceschi, A., Zene, M., Morandini, S., Monti, M., y Gostimir, M. (2023) desarrollaron la investigación *Living Together in the Company: Operational Efficiency as a Function of Social and Relational Dynamics in Organizations* con la finalidad de hacer una revisión crítica sobre las cuestiones de la eficiencia operativa y la eficiencia interactiva a la luz del concepto de coexistencia organizacional, para lo cual implementaron un diseño documental mediante una revisión bibliográfica. Los resultados indican que la eficiencia operativa en la organización depende de la eficiencia interactiva, caracterizada por la interrelación colaborativa entre los empleados, que ven sus necesidades satisfechas en su ámbito de trabajo.

Finalmente, Muhammad Faqih Seknun y Fitrawati Bugis (2022) elaboraron una investigación titulada *The Effect Of The Work Climate And Motivation On Teacher`S Job Performance At Smp Negeri 2 Masohi, Central Maluku Regency* con el propósito de investigar el efecto del clima laboral y la motivación en el trabajo de los profesores en SMP Negeri 2 Masohi. El estudio fue cuantitativo, llevado a cabo a través de encuestas y cuyos resultados ponen en evidencia que el clima organizacional en el ámbito escolar y la motivación laboral influyen positivamente en el desempeño docente, con un coeficiente de 68,3 %. También se demostró que, pese a los resultados, el desempeño laboral de los profesores está influenciado en un 31,7% por otros factores.

2.4 Marco Contextual

2.4.1. Historia de la Institución Educativa

Se encuentra ubicado en la comuna 14, más exactamente en la calle 98 No. 26 G2 09 de la Urbanización Villa San Marcos en la ciudad de Cali; con una oferta educativa en los diferentes niveles de Educación Básica.

Para definir nuestro entorno social debemos ante todo tener en cuenta que nos encontramos ubicados en una zona catalogada como de alto riesgo ya que en ella, se presenta un alto índice delincriminal en sus diferentes manifestaciones con sus sentidas consecuencias en

nuestra comunidad educativa, la cual está compuesta por nativos de la ciudad y emigrantes del Cauca, Quindío y la zona del Pacífico Occidental, con bajo nivel cultural y educativo, lo cual es causante de falta de identidad socio cultural a nivel institucional.

Su economía a nivel familiar es de escasos recursos, ya que en su gran mayoría su sustento depende únicamente de los ingresos del padre o cabeza de familia los cuales devengan no más de uno y en el mayor de los casos 2 salarios, producto de su desempeño como obreros de pequeñas y medianas industrias y empresas de la ciudad, siendo los restantes comerciantes y microempresarios independientes

Nuestra oferta educativa se encuentra gradualmente dirigida a las más de 1500 familias que había en nuestro sector. Familias cuyos núcleos se encuentran conformados en su gran mayoría por el padre (cabeza de familia), la madre (quien desempeña funciones hogareñas) y los hijos a saber 2 o más menores, en edad escolar, con edades que oscilan entre los 3 y los 14 años de los cuales se calculan un 40 o 50% no reciben educación por falta de recursos económicos algunos y por falta de cupos en las diferentes entidades educativas los otros.

De igual manera se presentan familias con la problemática de la separación y el divorcio, con sus graves consecuencias en nuestros educandos. Estas familias a pesar de pertenecer a un estrato bajo y medio bajo, son personas sencillas, de buenas costumbres, trabajadoras. Los barrios vecinos son: Manuela Beltrán, 9 de enero, Marroquín, Puerta del Sol sectores 4, 5, y 6; dichos barrios son de estrato 1. Se cuenta con adecuadas vías de acceso pavimentadas y transporte. Para cubrir la seguridad del sector, la comuna cuenta con la estación de policía, ubicada en el barrio Los Mangos, y otro CAI situado en el barrio Decepaz.

Para atender la cultura, disponemos en la recreación y el deporte con las canchas de la junta de acción comunal Puerta del Sol IV, y amplias zonas verdes en las que se han construido canchas múltiples. Además, existen varias iglesias en el sector y grupos organizados de la tercera edad. A nivel educativo, se encuentran con varios colegios que atienden los niveles de educación pre escolar, básico y media pública y privada.

2.4.2. Misión de la Institución Educativa

La institución educativa forma personas éticas, emprendedoras, cimentadas en valores capaces de liderar y asumir sus procesos de formación como personas a nivel individual y social capaces de comprometerse con su propio desarrollo y mejoramiento y el de la comunidad a la que pertenecen

2.4.3. Visión de la Institución Educativa

El Liceo Superior Steven, en el año 2025 será reconocido por su excelencia académica, gestión con responsabilidad social, la formación de personas con valores y emprendedoras mediante el fomento a la investigación, el uso tecnológico y el manejo de las TICs. El talento humano se destacará por su habilidad para el trabajo en equipo, motivación y compromiso implementando propuestas de innovación, con altos niveles de desarrollo personal y profesional

Capítulo 3. Resultados y Discusión.

En este capítulo se presentarán los resultados del diagnóstico sobre el clima organizacional realizado en el Liceo Superior Steven, así como la estrategia de mejora diseñada en un plan elaborado sobre dicho diagnóstico y cuyo fin último es superar las dificultades que presenta la institución; en la perspectiva de consolidar y mantener un grado de satisfacción personal y profesional positivo en los colaboradores.

3.1 Diagnóstico

La población a la cual se le aplicó el instrumento son trabajadores del Liceo Superior Steven, siendo un total de 24 encuestas entregadas para su procesamiento. Es de destacar que hubo dos encuestas que fueron devueltas con todas las dimensiones en su valor máximo, sin identificar causas ni realizar propuestas de soluciones, aunque es necesario resaltar que de igual manera hubo dimensiones con valores no iguales a 10 sin indicar causas.

Tabla 5
Personal de la Institución

Trabajadores *	Cantidad	%
Administrativo	4	17%
Docentes	18	75%
Servicios Generales	2	8%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

** Datos en función de las encuestas entregadas.*

A cada una de las dimensiones se le realizó un promedio contabilizando todas las encuestas y sus valores, a su vez cada promedio corresponde a una escala cualitativa que deriva en una orientación para la estrategia a formular. Estos valores cualitativos han de generar un estatus que establece el propósito de la estrategia. Sin ser una escala logarítmica, el elemento cualitativo de REGULAR no se encuentra en el valor medio de 10 si no en un valor mayor (6). Por lo que los valores PÉSIMO y MALO están entre 0 y 5,99. Dicha valoración se muestra a continuación:

Tabla 6*Criterios de valoración cualitativa de acuerdo a resultados*

Resultado	Cualitativa	Propósito de la estrategia
De 0 a 3,99	PÉSIMO	Atención Emergente
De 4 a 5,99	MALO	Atención Crítica
De 6 a 6,99	REGULAR	Mejorar
De 7 a 7,99	ACEPTABLE	Fortalecer
De 8 a 9,49	BUENO	Consolidar
De 9,5 a 10	EXCELENTE	Mantener

Para la definición de los criterios de valoración cualitativa de acuerdo a los resultados de cada variable se toma como referencia los trabajos de Giraldo y Loaisa (2013) y de Brito (2018).

Los valores obtenidos en las encuestas para cada dimensión fueron sistematizados en una tabla de cálculo que permite manejar la data, con la misma se ha de producir la tabla 2, en la cual las dimensiones se encuentran ordenarlos por los promedios obtenidos de menor a mayor.

3.1.1. Análisis General

Los promedios variaron desde un valor mínimo de 1,25 hasta 9,50 como máximo. Pero el promedio general fue de 4,24 que genera una alarma en lo que respecta al clima organizacional de la institución, de las 27 dimensiones descritas, 19 están debajo de un puntaje de 5. Observamos de igual manera que sólo 4 de las dimensiones obtuvieron un promedio superior a 6.

Tabla 7
Promedio de Valoraciones por dimensión

#	DESCRIPCIÓN DIMENSIÓN	PROMEDIO
16	Autoevaluación	1,25
13	Desarrollo Personal y Profesional	2,29
15	Evaluación del Desempeño	2,29
22	Libre Asociación	2,58
11	Motivación	2,63
18	Balance Vida-Trabajo	2,71
12	Compensación	2,88
10	Reconocimiento	3,04
14	Higiene y Salud Ocupacional	3,21
25	Grupos Informales	3,21
9	Inducción y Capacitación	3,54
5	Infraestructura	3,71
7	Liderazgo	3,88
8	Relaciones Interpersonales	3,92
21	Procesos y Procedimientos	4,33
26	Trabajo En Equipo	4,38
2	Plan Estratégico de Desarrollo	4,50
19	Ética	4,50
24	Identidad	4,63
4	Comunicación Participativa	5,08
3	Estructura Organizacional	5,46
6	Cooperación	5,46
23	Solución de Conflictos	5,46
17	Socialización	6,04
1	Misión	6,25
20	Normas	7,79
27	Información	9,50
PROMEDIO GENERAL		4,24

Fuente: Elaboración propia

El menor puntaje lo obtiene la dimensión de autoevaluación, así mismo, en valores bajos están ubicados gran cantidad de índices de satisfacción personal de los trabajadores. Por su parte, en valores altos se encuentran elementos importantes para la institución respecto a su sistema organizativo.

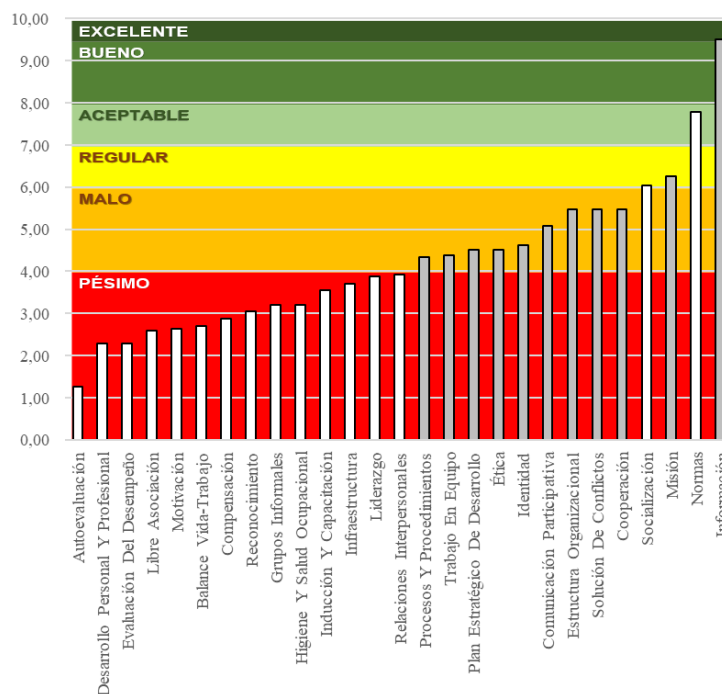
Tabla 8*Promedio de valoraciones por dimensión con asignación de criterios cualitativos*

#	DESCRIPCIÓN DIMENSIÓN	PROMEDIO	CUALITATIVA	PROPÓSITO DE LA ESTRATEGIA
16	Autoevaluación	1,25	PÉSIMO	Atención Emergente
13	Desarrollo Personal y Profesional	2,29	PÉSIMO	Atención Emergente
15	Evaluación del Desempeño	2,29	PÉSIMO	Atención Emergente
22	Libre Asociación	2,58	PÉSIMO	Atención Emergente
11	Motivación	2,63	PÉSIMO	Atención Emergente
18	Balance Vida-Trabajo	2,71	PÉSIMO	Atención Emergente
12	Compensación	2,88	PÉSIMO	Atención Emergente
10	Reconocimiento	3,04	PÉSIMO	Atención Emergente
25	Grupos Informales	3,21	PÉSIMO	Atención Emergente
14	Higiene y Salud Ocupacional	3,21	PÉSIMO	Atención Emergente
9	Inducción y Capacitación	3,54	PÉSIMO	Atención Emergente
5	Infraestructura	3,71	PÉSIMO	Atención Emergente
7	Liderazgo	3,88	PÉSIMO	Atención Emergente
8	Relaciones Interpersonales	3,92	PÉSIMO	Atención Emergente
21	Procesos y Procedimientos	4,33	MALO	Atención Crítica
26	Trabajo En Equipo	4,38	MALO	Atención Crítica
2	Plan Estratégico de Desarrollo	4,50	MALO	Atención Crítica
19	Ética	4,50	MALO	Atención Crítica
24	Identidad	4,63	MALO	Atención Crítica
4	Comunicación Participativa	5,08	MALO	Atención Crítica
3	Estructura Organizacional	5,46	MALO	Atención Crítica
23	Solución de Conflictos	5,46	MALO	Atención Crítica
6	Cooperación	5,46	MALO	Atención Crítica
17	Socialización	6,04	REGULAR	Mejorar
1	Misión	6,25	REGULAR	Mejorar
20	Normas	7,79	ACEPTABLE	Fortalecer
27	Información	9,50	EXCELENTE	Mantener
PROMEDIO GENERAL		4,24	MALO	Atención Crítica

Fuente: Elaboración propia

Al asignar el criterio de valorización cualitativo observamos que catorce dimensiones están en PÉSIMO, nueve en la categoría de MALO, dos en la de REGULAR, una como ACEPTABLE y otra en EXCELENTE, sin que hubiera ninguna en la categoría de BUENO. Por lo que podemos determinar que el 85% de los indicadores requieren estrategias urgentes (entre emergentes y críticas), de lo que se deduce que las debilidades superan con creces a las fortalezas de la institución.

Gráfica 6.
Perfil general clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

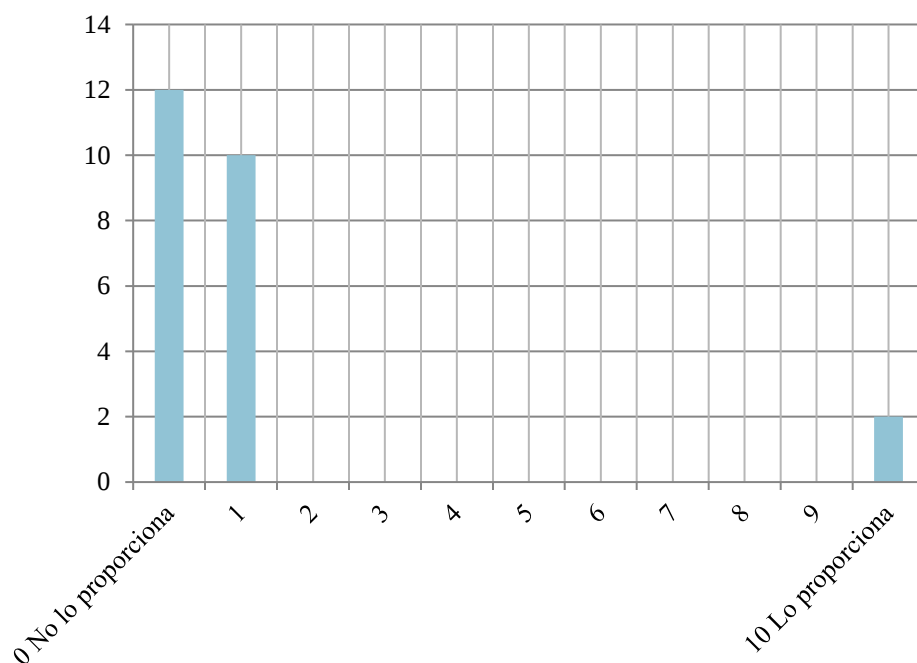
Para el análisis individual las dimensiones fueron ordenadas según su promedio de valoración de menor a mayor para con ello establecer una categorización y secuencia, sin embargo, de la interpretación general recientemente hecha se aprecia que el diagnóstico no es positivo.

3.1.2. Autoevaluación

Dimensión 16: Se concibe la autoevaluación 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 dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Institución. ¿La Institución proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?

Gráfica 7.

Valores obtenidos para la dimensión Autoevaluación



Fuente: Elaboración propia

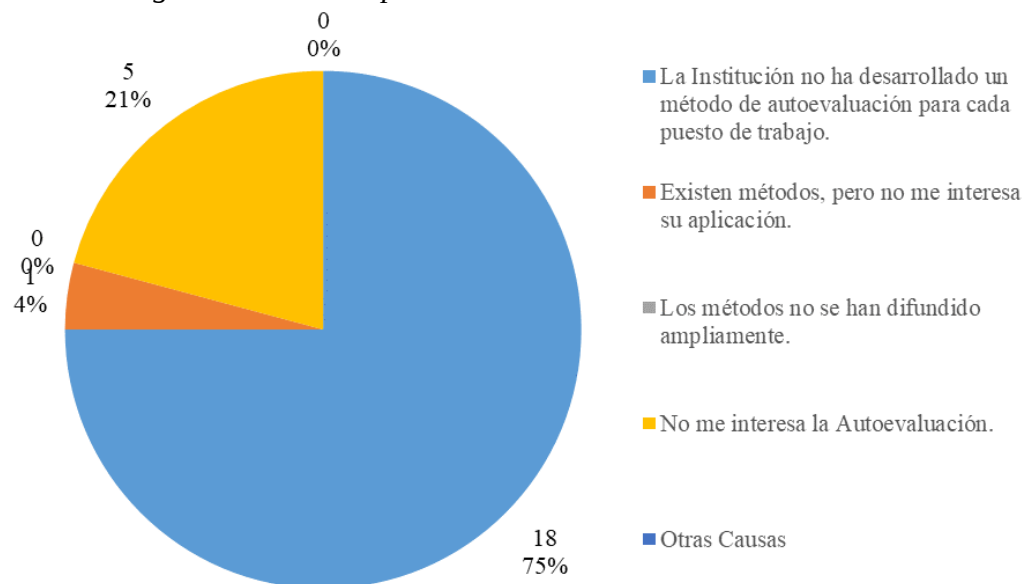
El promedio de valoración en esta dimensión es de 1,25 con una moda de 0 marcada, por lo que la primera suposición que se establece es la inexistencia de mecanismos de autoevaluación en la institución.

La causa principal indicada es *La Institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo* con 75%, con 21% se registró que *No me interesa la*

Autoevaluación y una indicación de *Existen métodos, pero no me interesa su aplicación* con un 4%.

Gráfica 8.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Autoevaluación



Fuente: Elaboración propia

Esto implica que a juicio de los trabajadores la institución no realiza procesos de *autoevaluación*, siendo las propuestas de solución formuladas que se realicen para mejora de los trabajadores.

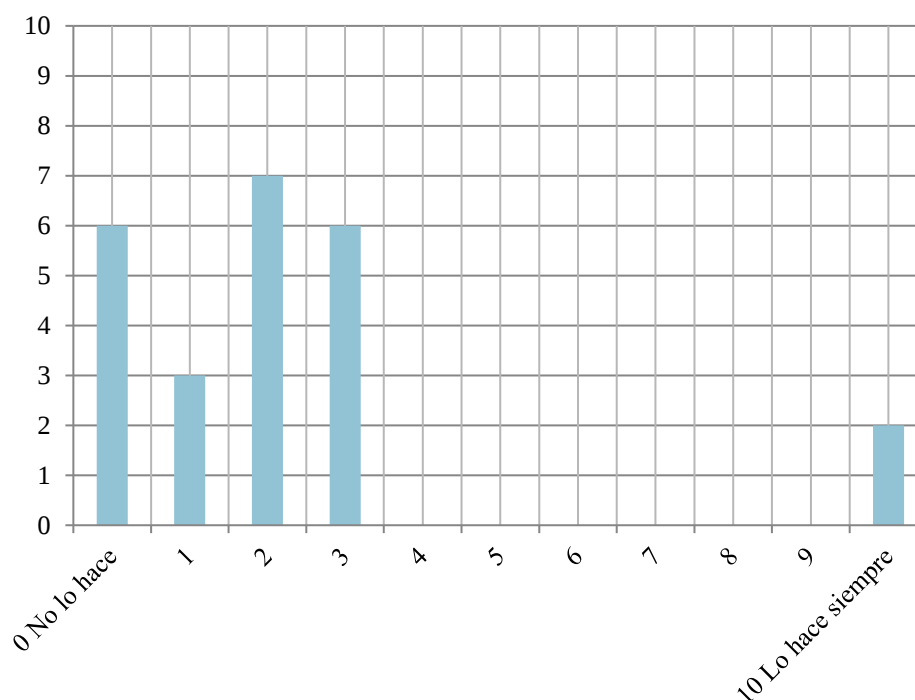
3.1.3. Desarrollo Personal y Profesional

Dimensión 13: 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. ¿La Institución estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución?

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 2,29 con una moda de 2 sin ser fuertemente marcada, sin embargo, se observa que hay una importante cantidad de valoraciones de 0, ubicando a 22 valoraciones en el criterio de PÉSIMO.

Gráfica 9.

Valores obtenidos para la dimensión Desarrollo Personal y Profesional



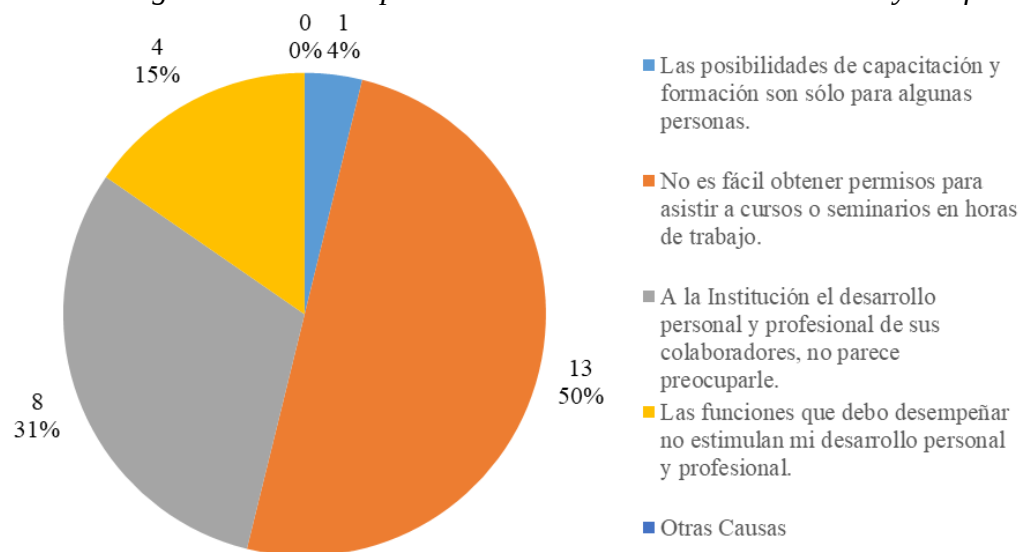
Fuente: Elaboración propia

Basado en las valoraciones se puede suponer que no existen mecanismos de estimulación para la formación personal y profesional por parte de la institución para sus trabajadores.

La causa identificada de forma más recurrente es *No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo* con 50%, luego indican que *A la Institución el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle* con 31%, seguido de un 15% que señaló *Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional* y finalmente con 4% afirmaron que *Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas*.

Gráfica 10.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Desarrollo Personal y Profesional



Fuente: Elaboración propia

Bajo estas causas se puede afirmar que la percepción por parte de sus trabajadores es de que la institución no facilita los procesos de formación y mejoramiento.

3.1.4. Evaluación del Desempeño

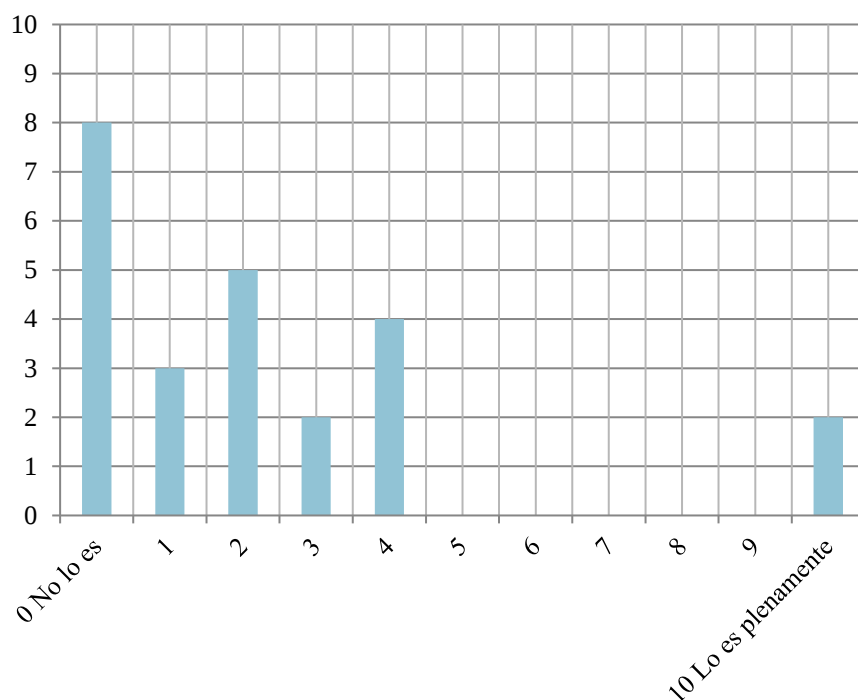
Dimensión 15: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Institución, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.

¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la Institución es objetivo y constructivo?

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 2,29 con una moda de 0 fuertemente marcada. Existen 18 valoraciones que están en el rango PÉSIMO establecido y 4 en MALO.

Gráfica 11.

Valores obtenidos para la dimensión Evaluación del Desempeño

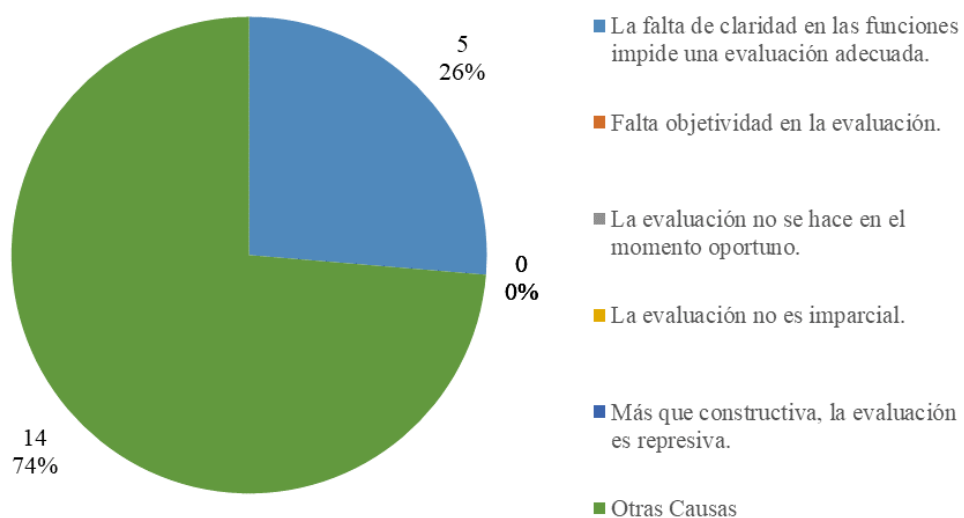


Fuente: Elaboración propia

Los encuestados indicaron que no conocen ninguna evaluación de desempeño (*Otras causas*) con un 74%. También señalan que *La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada*, con un 26%.

Gráfica 12.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Evaluación del Desempeño



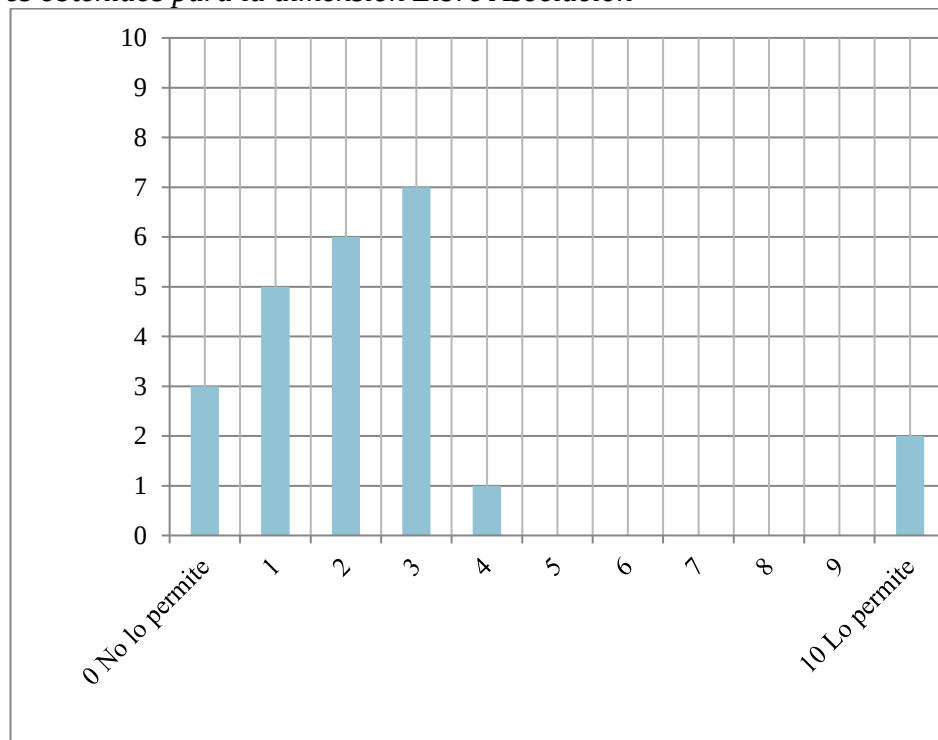
Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Libre Asociación

Dimensión 22: La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Institución. ¿La Institución permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Institución?

Gráfica 13.

Valores obtenidos para la dimensión Libre Asociación

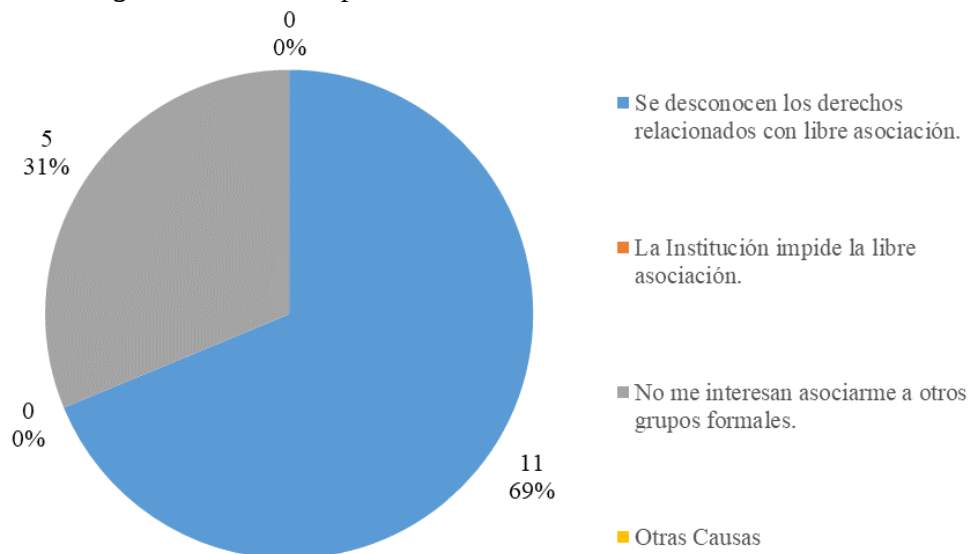


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 2,58 con una moda de 3. Ubicando 21 en PÉSIMO y 1 en MALO.

Gráfica 14.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Libre Asociación



Fuente: Elaboración propia

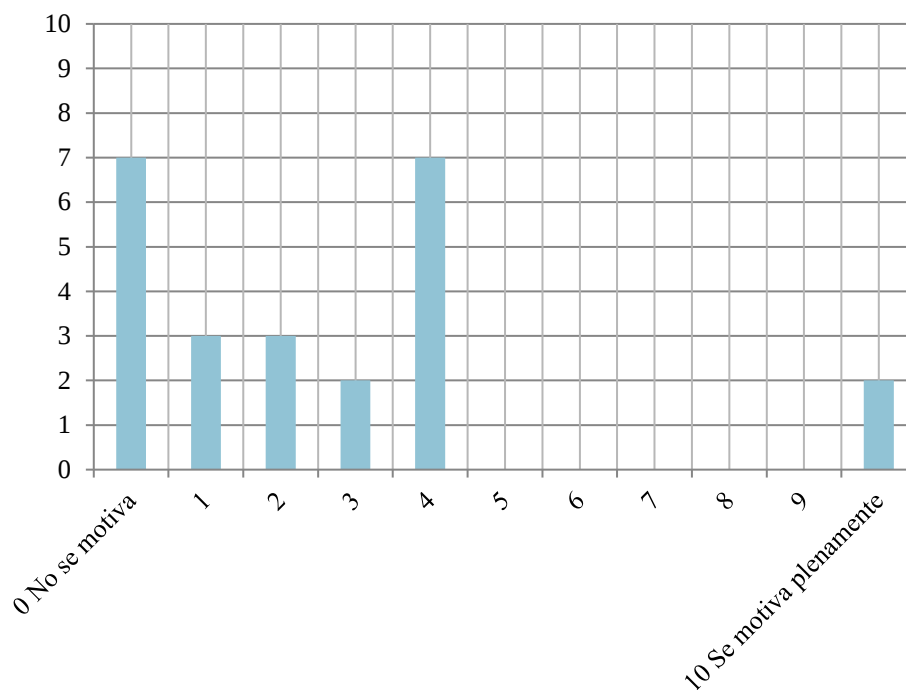
En las causas se indica que el 75% es que *Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación*. Por otra parte, el 33% de las anotaciones refieren que *No me interesan asociarme a otros grupos formales*.

3.1.6. Motivación

Dimensión 11: La motivación se refiere al apoyo que brinda la Institución a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño. ¿Considera usted que la Institución genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?

Gráfica 15.

Valores obtenidos para la dimensión Motivación

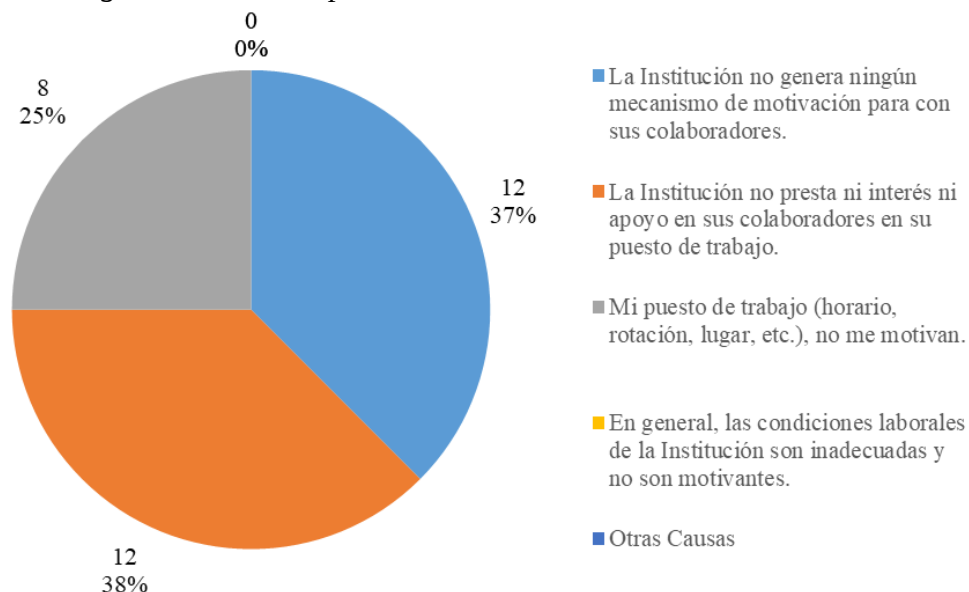


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 2,63 con una moda repartida entre 1 y 4, de forma cualitativa se distribuyen 15 en PÉSIMO, y 7 en MALO.

Gráfica 16.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Motivación



Fuente: Elaboración propia

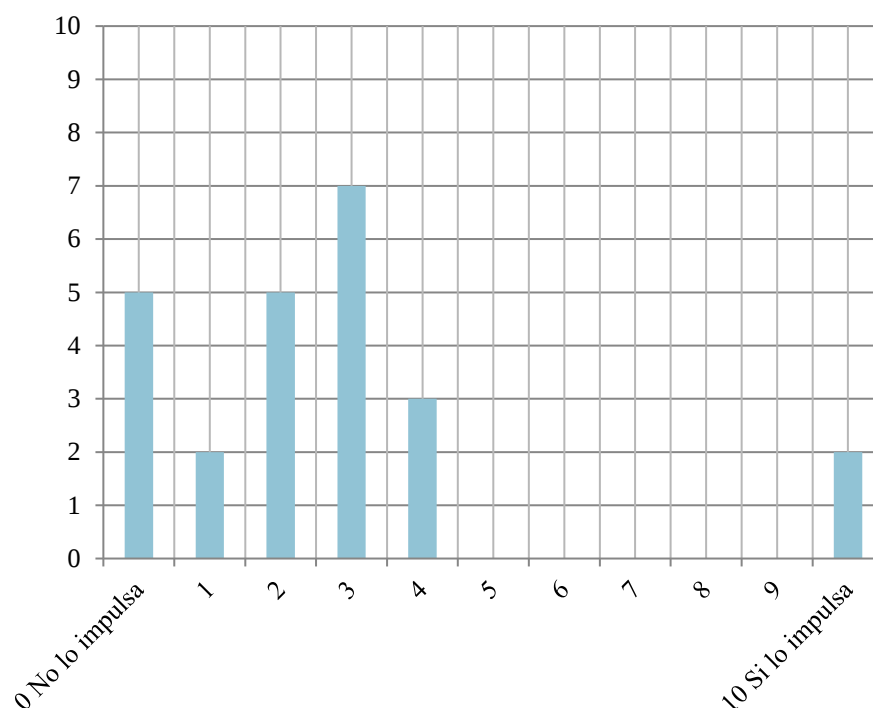
Las causas se encuentran repartidas de igual manera entre *La Institución no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores*, y *La Institución no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo*, con 37% cada uno. y con 25% *Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan*.

3.1.7. Balance Vida-Trabajo

Dimensión 18: 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. ¿Cree usted que la Institución se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?

Gráfica 17.

Valores obtenidos para la dimensión Balance Vida-Trabajo

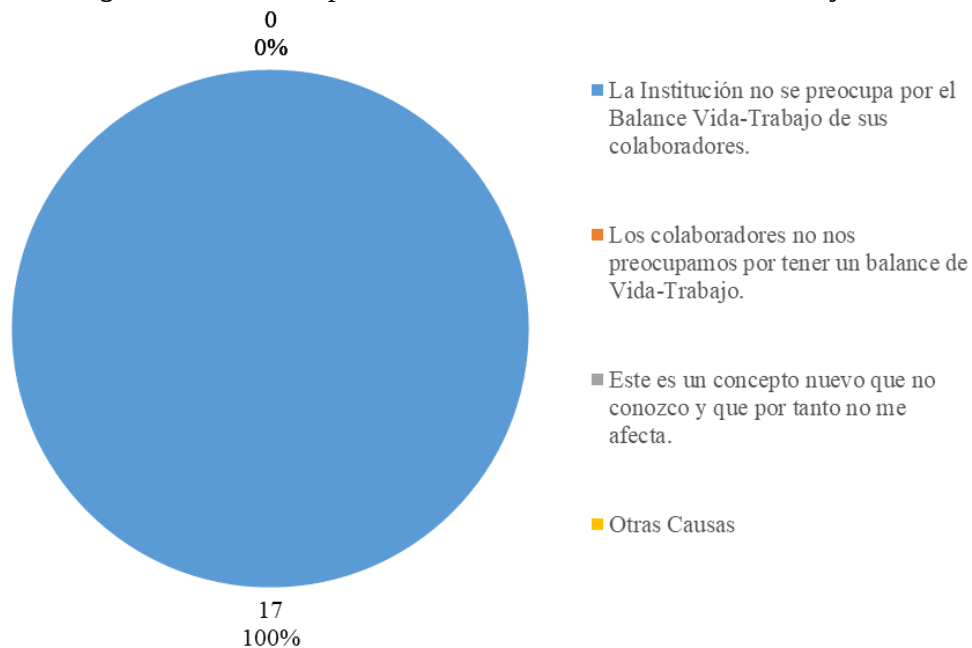


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 2,71 con una moda de 3 claramente identificable. Con 19 entrevistas en PÉSIMO y 3 en MALO.

Gráfica 18.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Balance Vida-Trabajo



Fuente: Elaboración propia

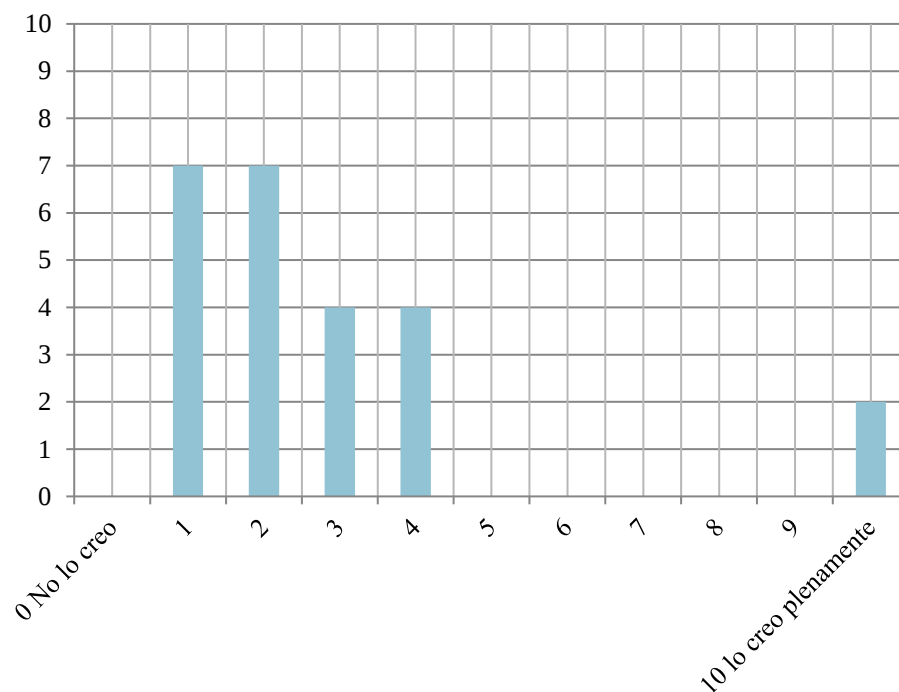
Como causa absoluta (100%) se refiere que *La Institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.*

3.1.8. Compensación

Dimensión 12: 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 colaboradores de la Institución. ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?

Gráfica 19.

Valores obtenidos para la dimensión Compensación

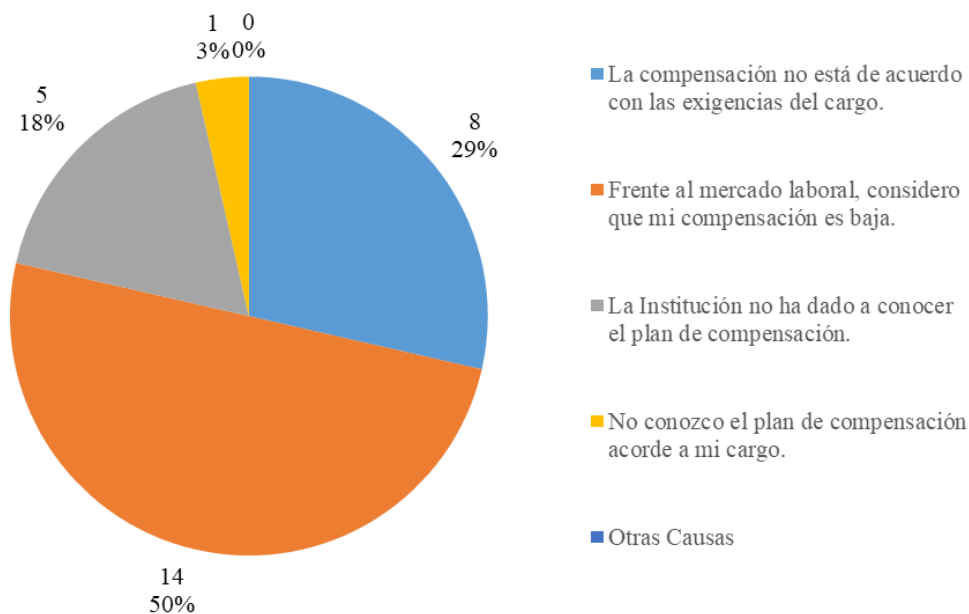


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 2,88 con una moda compartida entre 1 y 2, aunque no hubo valoraciones en 0, 14 están identificados con PÉSIMO y 4 en MALO.

Gráfica 20.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Compensación



Fuente: Elaboración propia

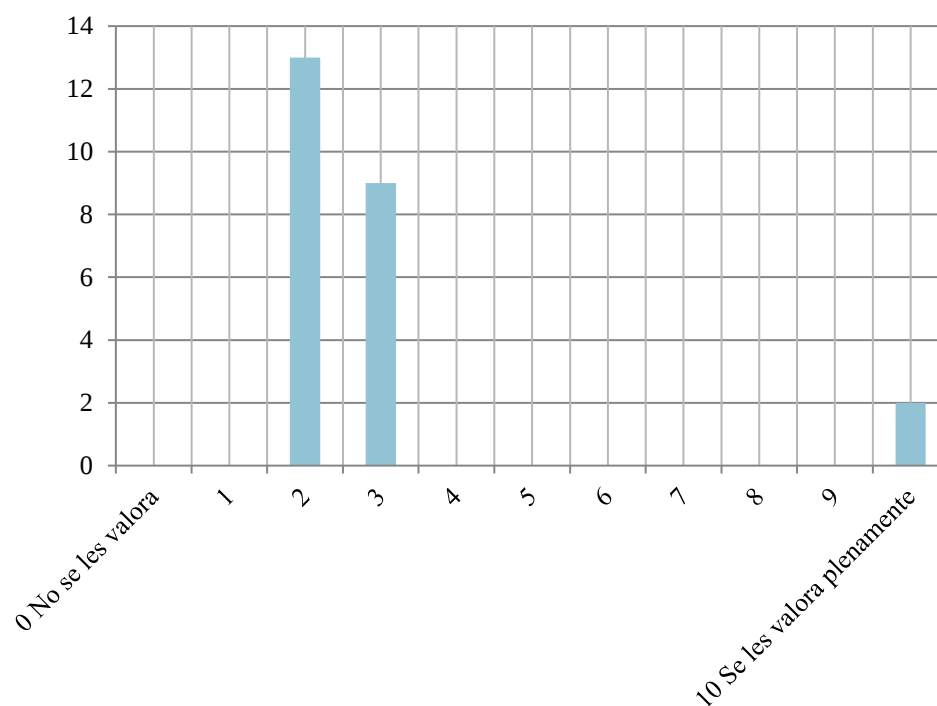
La causa principal con un 50% es la de *Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja*. Le sigue que *La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo* con 29%. *La Institución no ha dado a conocer el plan de compensación* se observa con 18%. *No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo*, finalmente con una indicación que es el 3%.

3.1.9. Reconocimiento

Dimensión 10: El reconocimiento se refiere a la 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. ¿A las personas que se distinguen en la Institución, 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?

Gráfica 21.

Valores obtenidos para la dimensión Reconocimiento

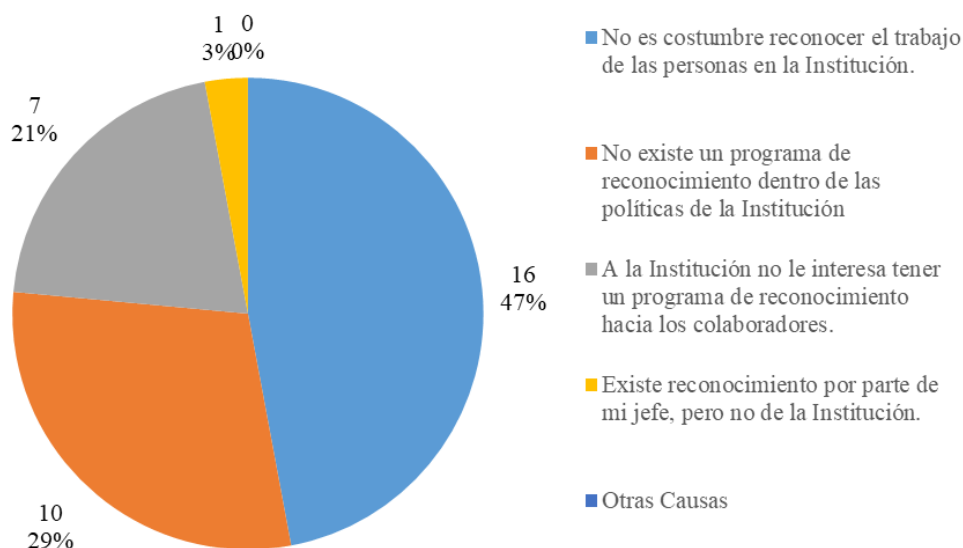


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 3,04 con una moda de 2 bastante marcada, 22 valores están en PÉSIMO.

Gráfica 22.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

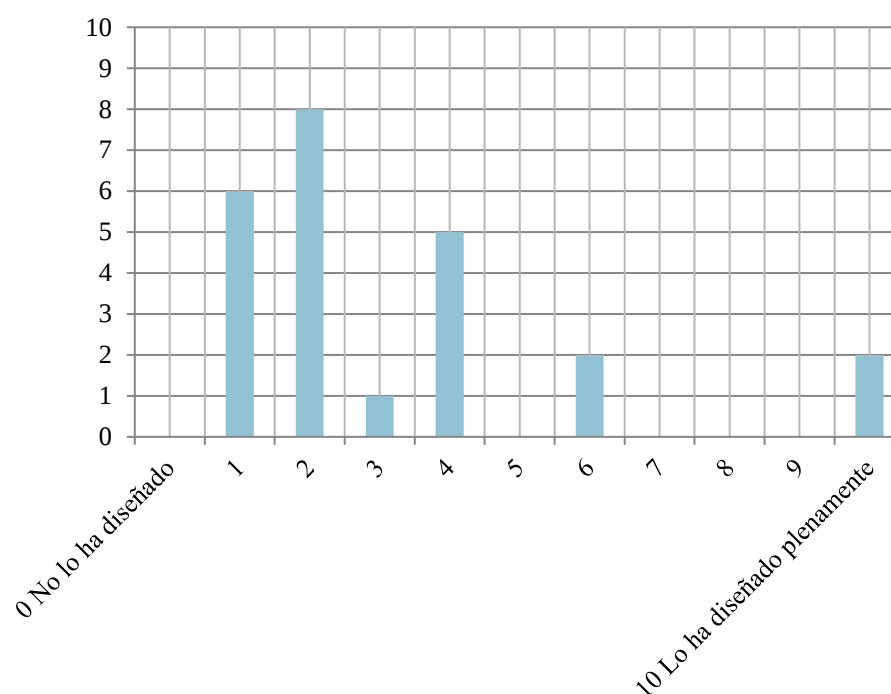
La causa principal indicada es la *No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Institución*, con 47%. Las otras causas están entre *No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la Institución*, y *A la Institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores*, con 29% y 27% respectivamente. Con una indicación de *Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la Institución* que sólo corresponde a un 3%.

3.1.10. Higiene y Salud Ocupacional

Dimensión 14: La higiene y salud ocupacional se refiere a la 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. ¿La Institución ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?

Gráfica 23.

Valores obtenidos para la dimensión Higiene y Salud Ocupacional



Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 3,21 con una moda de 2 sin ser marcada. La valoración está dispersa entre 15 en PÉSIMO, 5 en MALO y 2 en REGULAR.

Gráfica 24.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Higiene y Salud Ocupacional



Fuente: Elaboración propia

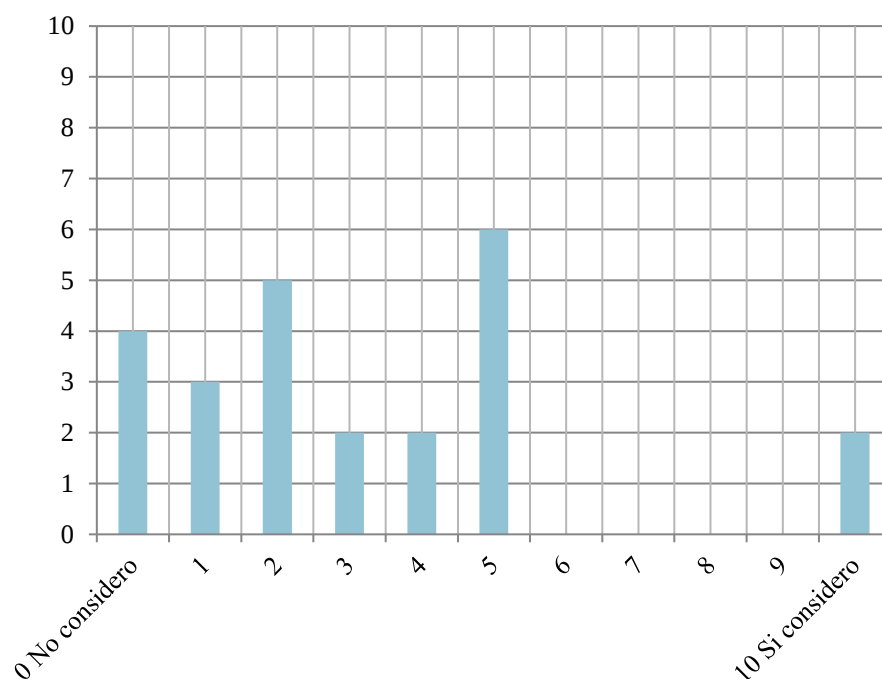
La causa principal la indican como *En la Institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales*, con un 50%. Como 2da causa indican que *Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo* con un 29%. Indican que *No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Institución* (18%). y finalmente *La Institución no ha divulgado nada al respecto* (1%).

3.1.11. Grupos Informales

Dimensión 25: Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Institución, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores. ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?

Gráfica 25.

Valores obtenidos para la dimensión Grupos Informales

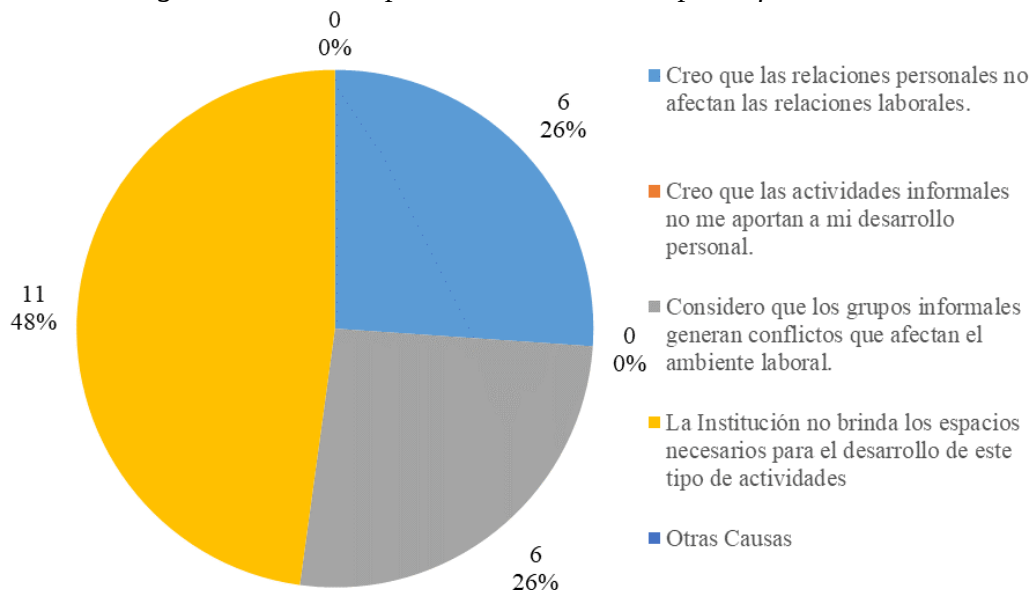


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 3,21 con una moda de 5. La valoración cualitativa está dispersa entre 14 en PÉSIMO y 8 en MALO.

Gráfica 26.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Grupos Informales



Fuente: Elaboración propia

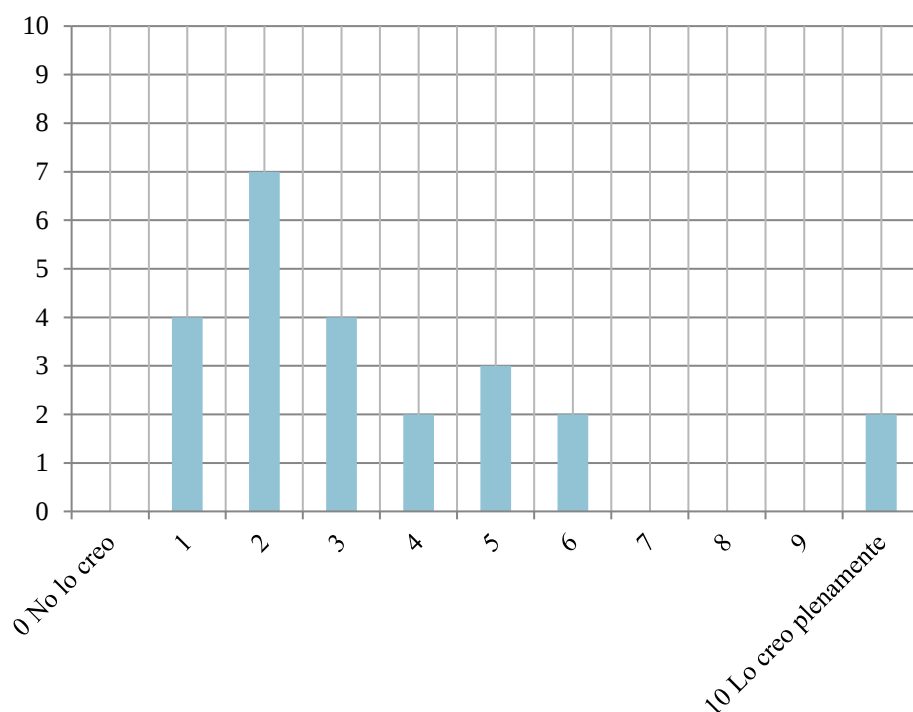
Se refiere principalmente que *La Institución no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades* (48%). y de partes iguales (26% cada uno) que *Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales* y que *Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral*.

3.1.12. Inducción y Capacitación

Dimensión 9: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"). ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?

Gráfica 27.

Valores obtenidos para la dimensión Inducción y Capacitación

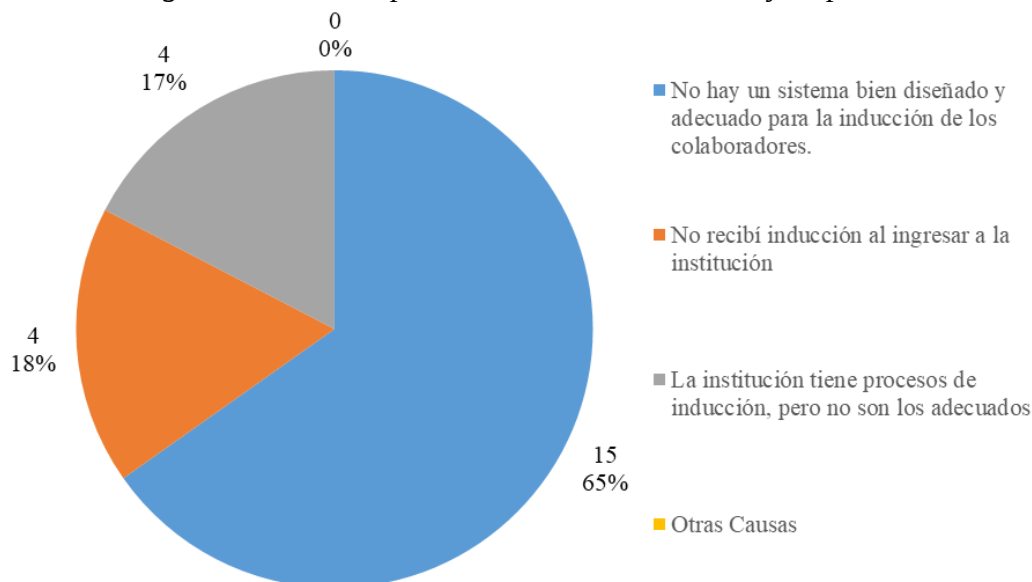


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 3,54 con una moda de 2 marcada. La valoración está dispersa entre 15 en PÉSIMO, 5 en MALO y 2 en REGULAR.

Gráfica 28.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Inducción y Capacitación



Fuente: Elaboración propia

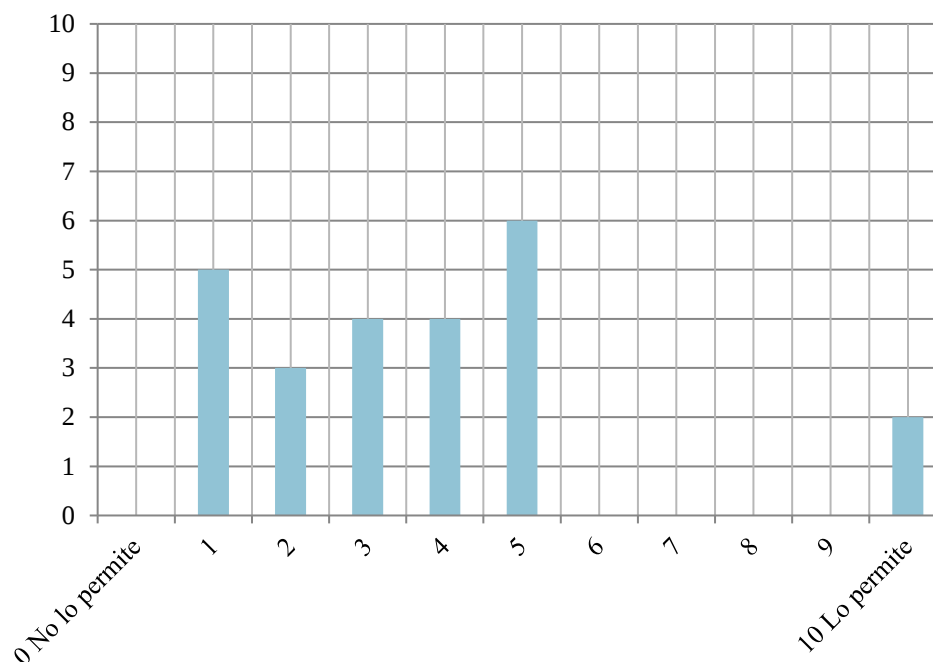
La causa identificada como recurrente es que *No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores*, con 65% de valoración, indican también con un 17% cada uno que *No recibí inducción al ingresar a la (institución)* y que *la institución tiene procesos de inducción, pero no son los adecuados*.

3.1.13. Infraestructura

Dimensión 5: La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad. ¿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 a la vez ser más creativo y productivo?

Gráfica 29.

Valores obtenidos para la dimensión Infraestructura

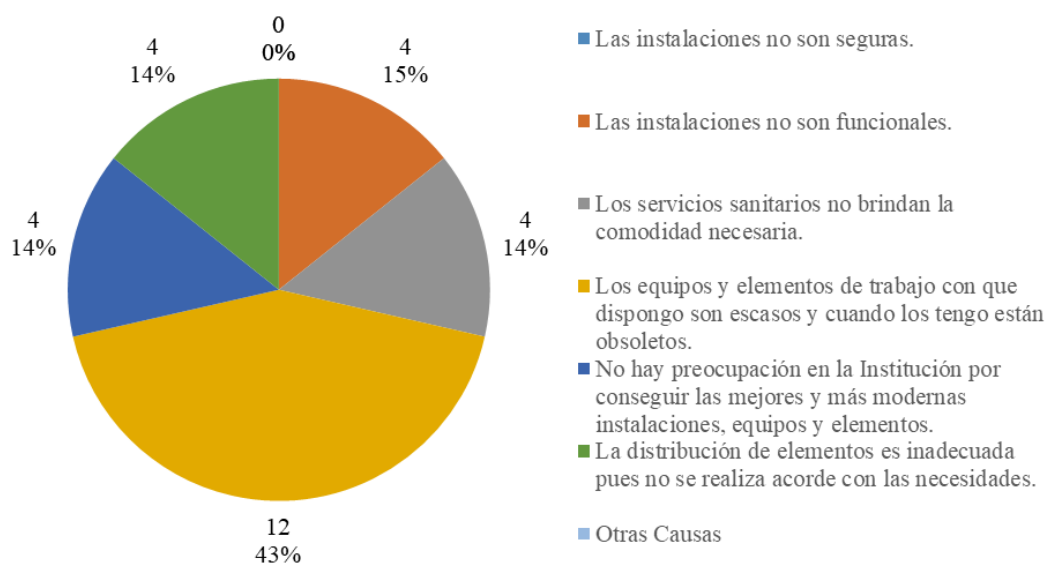


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 3,71, una moda de 5 sin ser fuertemente marcada. La valoración está dispersa, pero es homogénea entre 12 en PÉSIMO y 10 en MALO.

Gráfica 30.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Infraestructura



Fuente: Elaboración propia

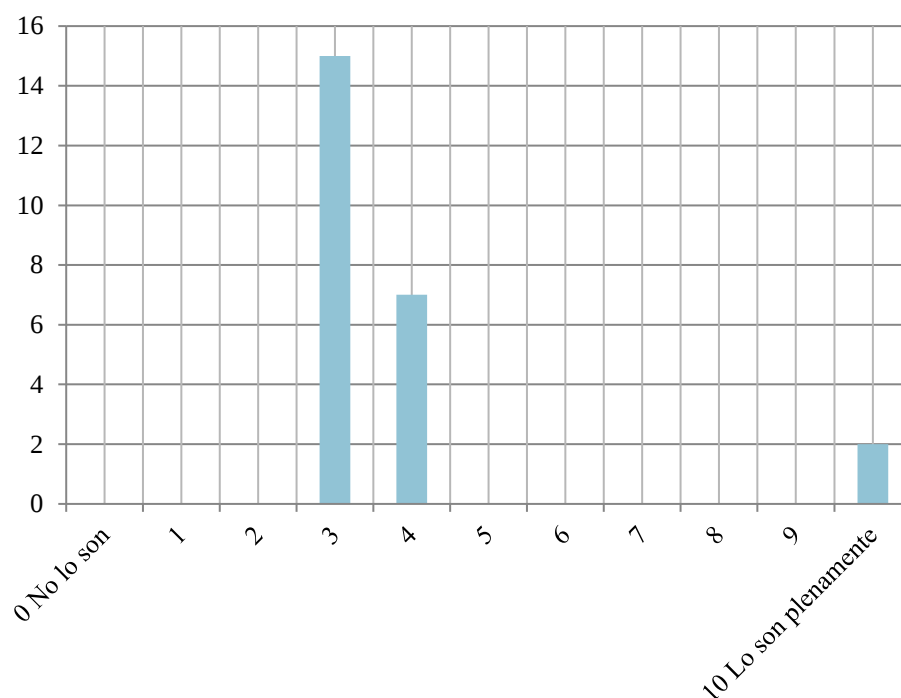
El indicador referente a *Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos* con 43% fue el más recurrente de las causas, las otras causas quedaron con 14% cada uno: *Las instalaciones no son funcionales*, *Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria*, *No hay preocupación en la Institución por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos* y *La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades*.

3.1.14. Liderazgo

Dimensión 7: El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. ¿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?

Gráfica 31.

Valores obtenidos para la dimensión Liderazgo

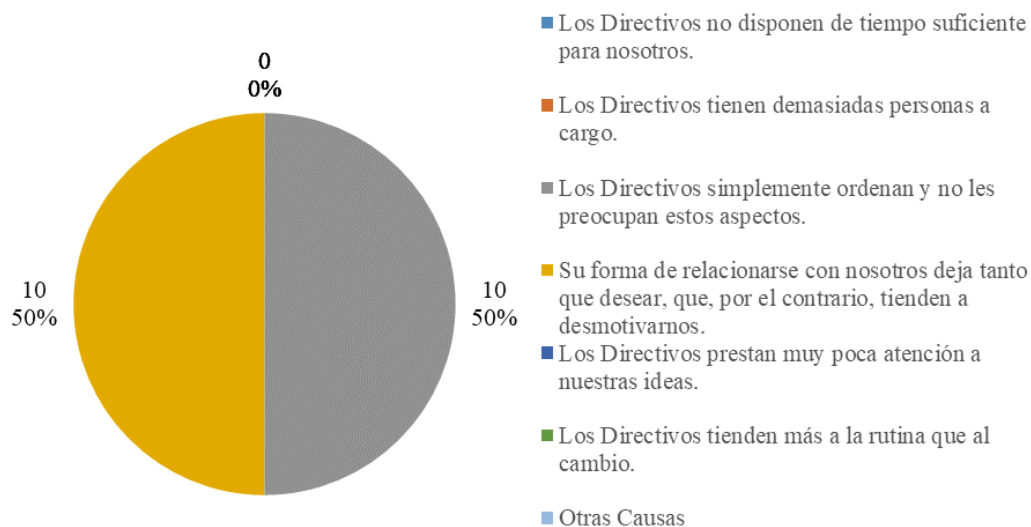


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 3,71, una moda de 3 muy marcada. La valoración está dispersa entre 15 en PÉSIMO y 7 en MALO.

Gráfica 32.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

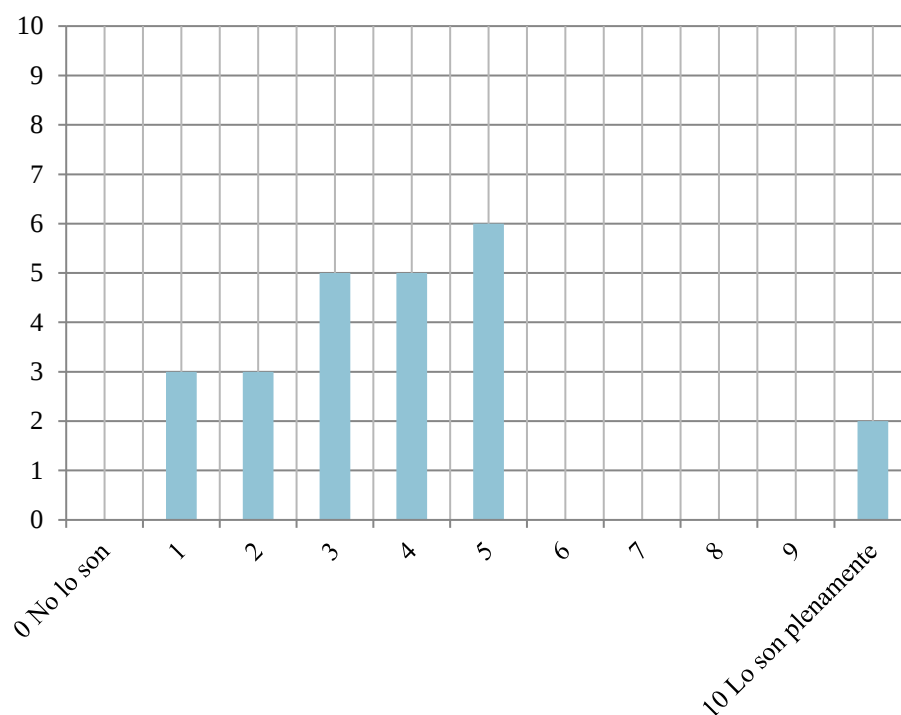
Con respecto a las causas los encuestados fijaron dos como relevantes: *Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos* y *Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos*, con un 50% cada uno.

3.1.15. Relaciones Interpersonales

Dimensión 8: 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. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Institución son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?

Gráfica 33.

Valores obtenidos para la dimensión Relaciones Interpersonales

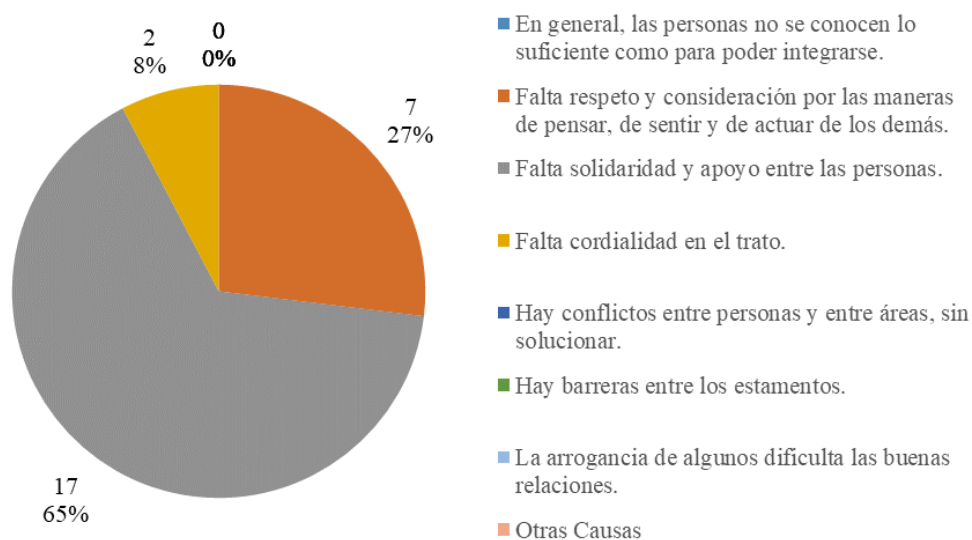


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 3,92 con una moda de 5 sin ser fuertemente marcada. La valoración está dispersa entre 11 en PÉSIMO y 11 en MALO.

Gráfica 34.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

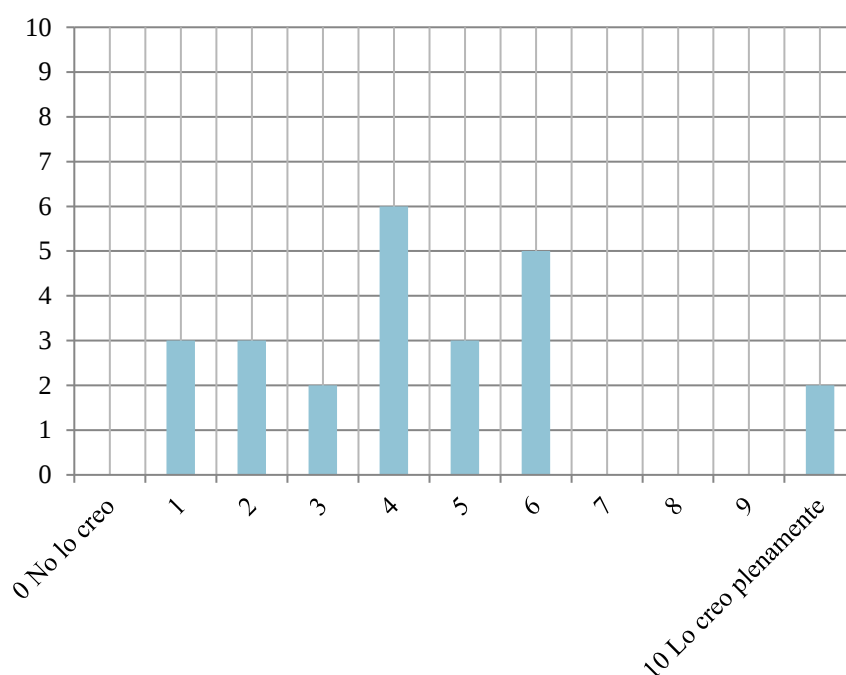
Los encuestados indicaron que la causa principal es la *Falta solidaridad y apoyo entre las personas* que se representa con un 65%, sin embargo, también indican que *Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás*, con 27%, así como *Falta cordialidad en el trato* que se muestra con un 8%.

3.1.16. Procesos y Procedimientos

Dimensión 21: Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Institución, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?

Gráfica 35.

Valores obtenidos para la dimensión Procesos y Procedimientos

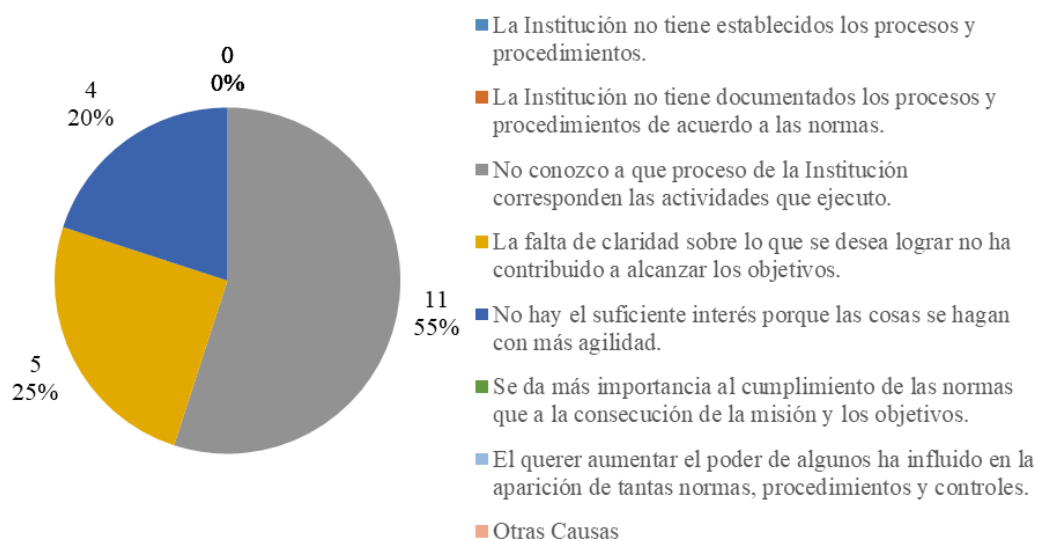


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 4,33 con una moda de 4. La valoración cualitativa está dispersa entre 8 en PÉSIMO, 9 en MALO y 5 en REGULAR.

Gráfica 36.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Procesos y Procedimientos



Fuente: Elaboración propia

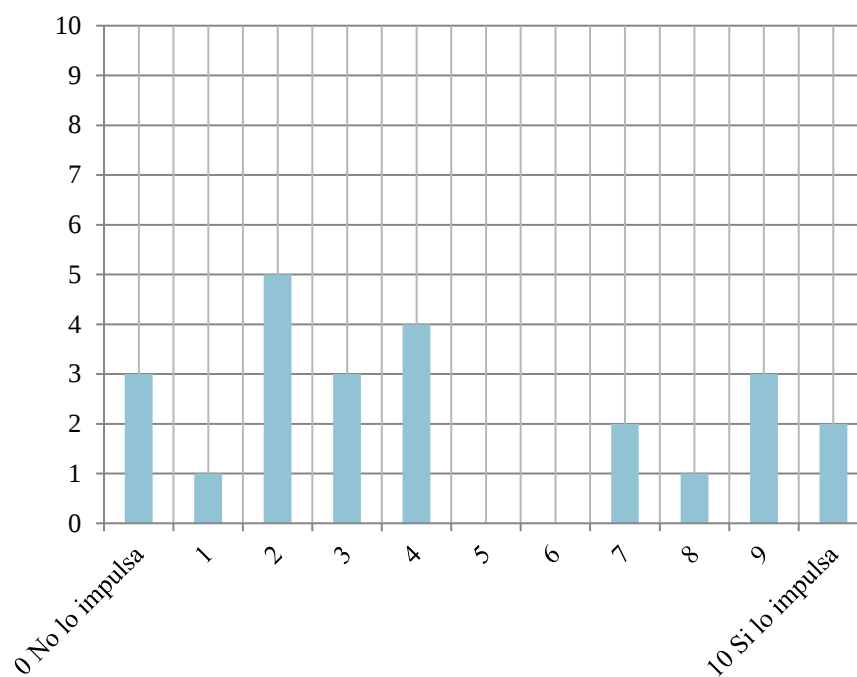
Con un 55% se refiere que *No conozco a que proceso de la Institución corresponden las actividades que ejecuto*. La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos se ubica como 2da con 25% y luego se indica que *No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad* con un 20%.

3.1.17. Trabajo en Equipo

Dimensión 26: Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Institución, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos. ¿La Institución impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?

Gráfica 37.

Valores obtenidos para la dimensión Trabajo En Equipo

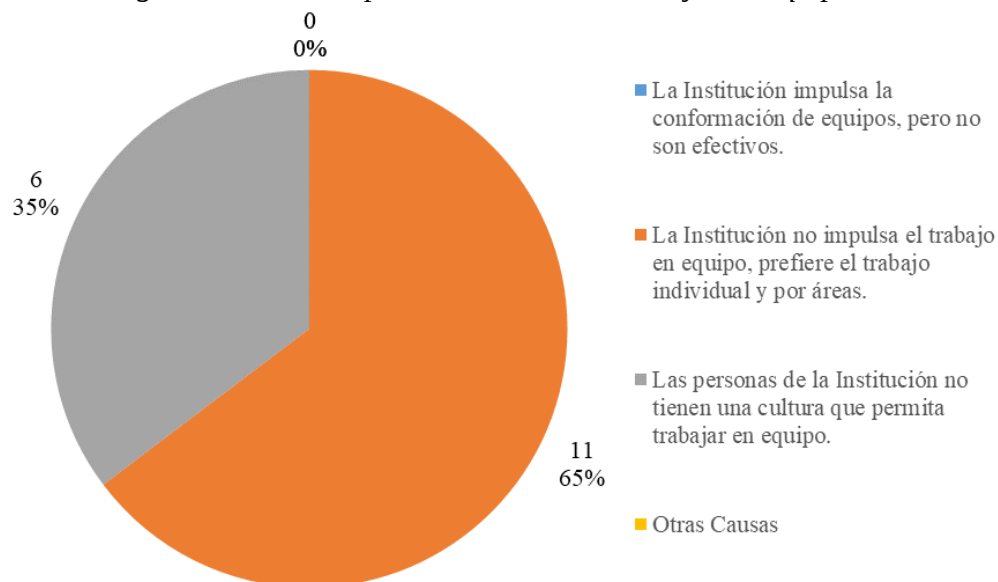


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 4,38 con una moda de 2 que es marcada, se observa una dispersión en las opiniones de valoración. La valoración está dispersa entre 12 en PÉSIMO, 4 en MALO y 2 en ACEPTABLE y 4 en BUENO.

Gráfica 38.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Trabajo En Equipo



Fuente: Elaboración propia

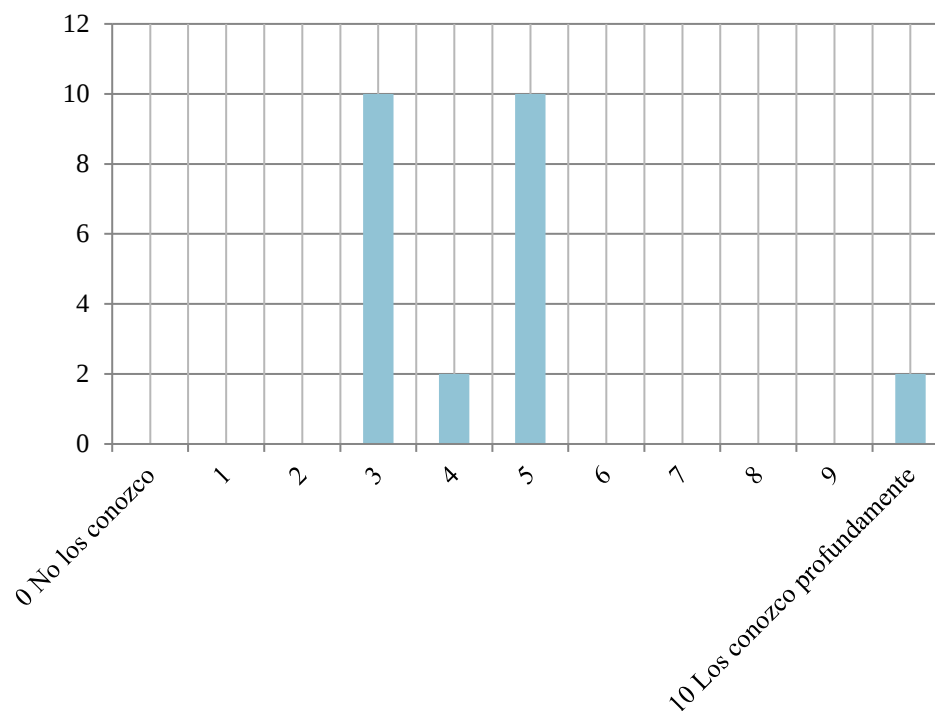
Se indican como causa principal que La Institución no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas, con un 65%. y de segundo que Las personas de la Institución no tienen una cultura que permita trabajar en equipo, con 35%.

3.1.18. Plan Estratégico de Desarrollo

Dimensión 2: El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la Institución que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la Institución?

Gráfica 39.

Valores obtenidos para la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo

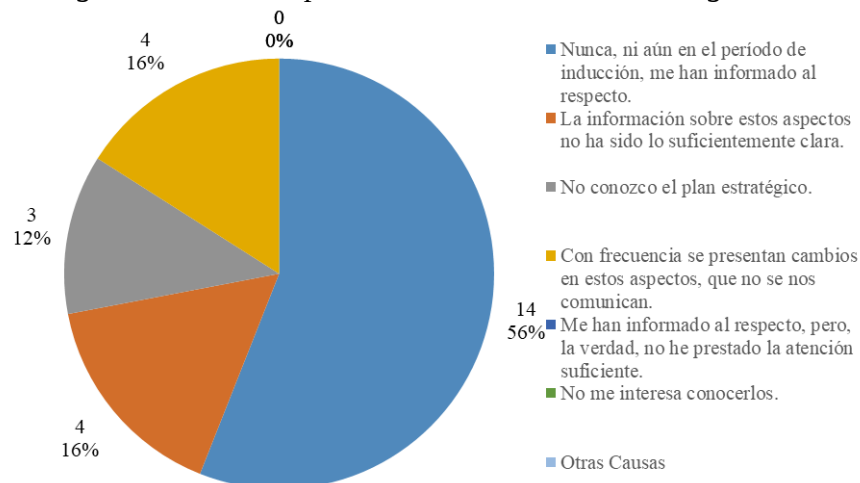


Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido en este indicador fue de 4,5 obteniendo las valoraciones de 3 y 5 las mayores respuestas. La valoración cualitativa está entre 10 en PÉSIMO y 12 en MALO.

Gráfica 40.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia

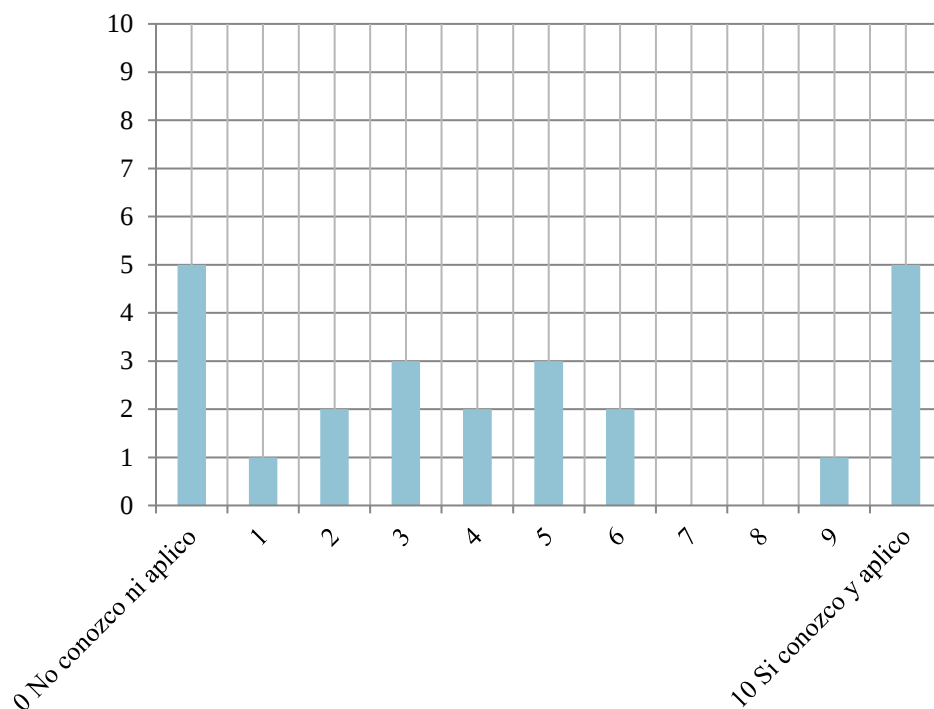
En cuanto a las causas las respuestas fueron más diversas sin embargo, la respuesta *Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto* obtuvo el 56% de registros. *La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara*, *No conozco el plan estratégico* y *Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican*; estaban presentes en las respuestas con un 16, 13 y 16% correspondientemente.

3.1.19. Ética

Dimensión 19: La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones. ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la Institución?

Gráfica 41.

Valores obtenidos para la dimensión Ética

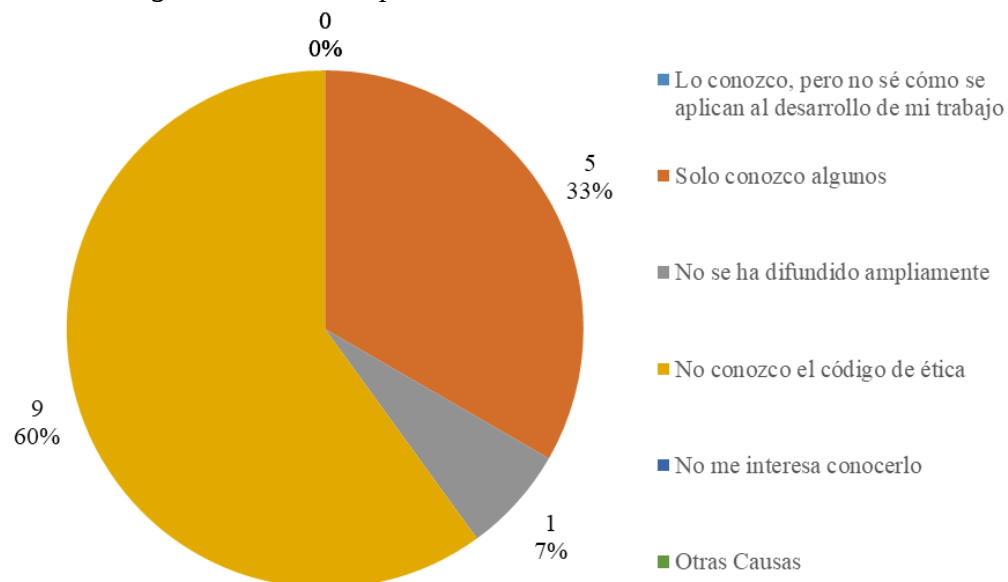


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 4,5 con la moda repartida en 0 y 10 que contrastan entre sí. La valoración está dispersa entre 11 en PÉSIMO, 5 en MALO y 2 en REGULAR y 1 en BUENO.

Gráfica 42.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Ética



Fuente: Elaboración propia

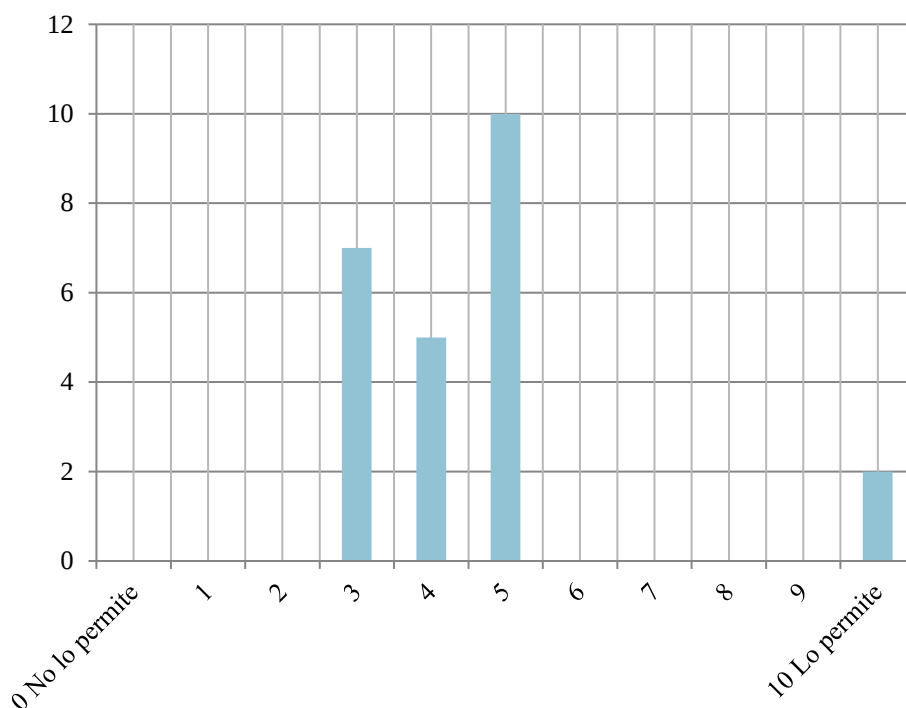
La causa principal es referida a que *No conozco el código de ética* con un 60%. y un 33% refiere que *Solo conozco algunos*. Una referencia indica que *No se ha difundido ampliamente* (7%).

3.1.20. Identidad

Dimensión 24: La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una institución 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 Institución. ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Institución?

Gráfica 43.

Valores obtenidos para la dimensión Identidad



Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 4,63 con una moda de 5 bastante marcada. La valoración está concentra entre 7 en PÉSIMO y 15 en MALO.

Gráfica 44.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Identidad



Fuente: Elaboración propia

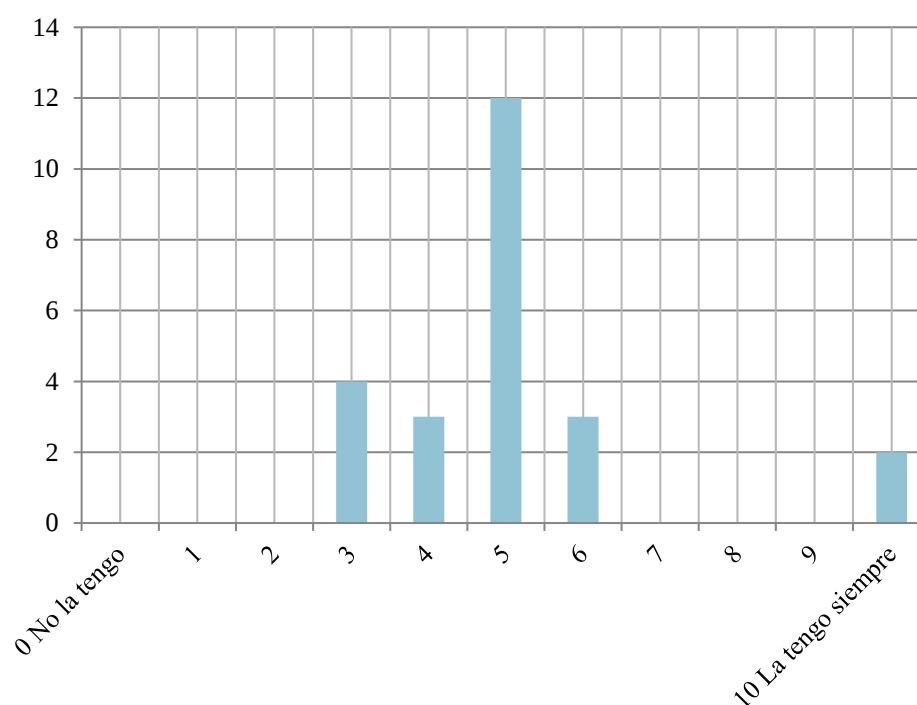
Como causa principal indicaron que *Considero que la Institución no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores*, con 73% de la valoración, y 27% refiere que *Considero que la Institución no se preocupa por mejorar la imagen*.

3.1.21. Comunicación Participativa

Dimensión 4: Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él 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. ¿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?

Gráfica 45.

Valores obtenidos para la dimensión Comunicación Participativa

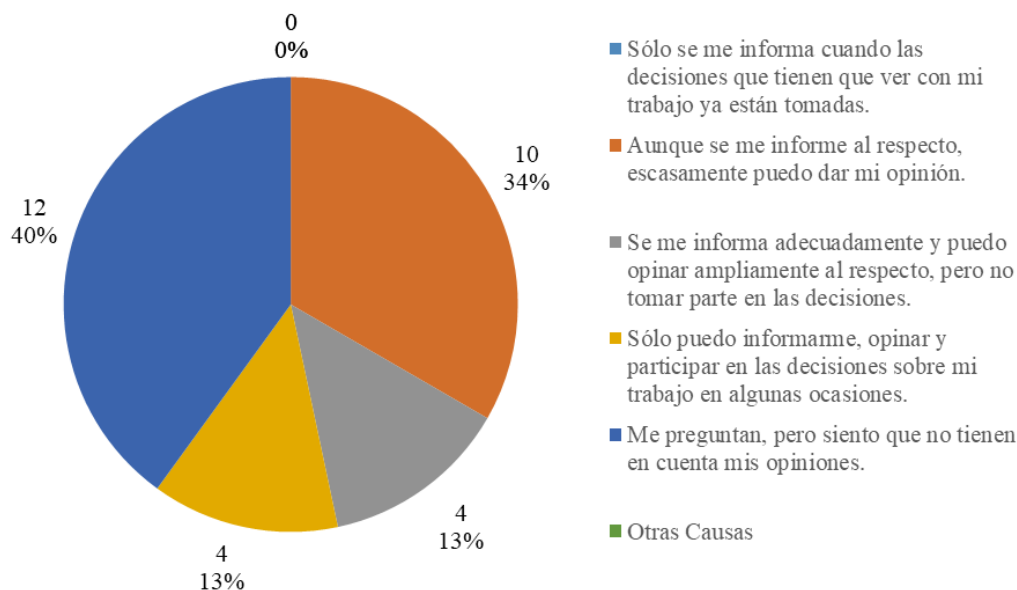


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta categoría fue de 5,08, con una moda en el valor 5. La valoración está distribuida entre 4 en PÉSIMO, 15 en MALO y 3 en REGULAR.

Gráfica 46.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Comunicación Participativa



Fuente: Elaboración propia

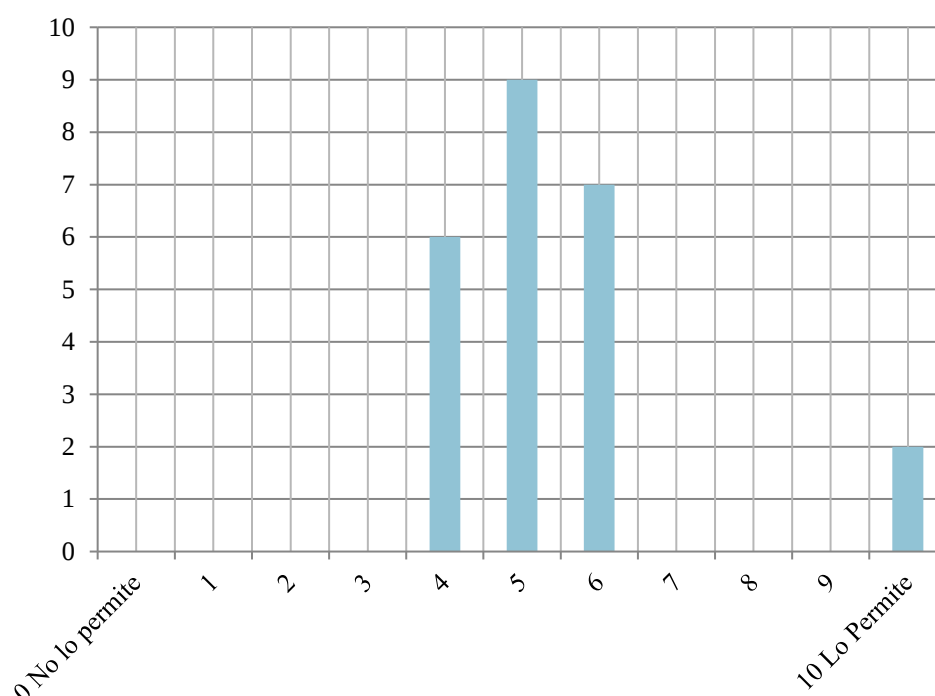
En el caso de las causas resaltan dos: *Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones* y *Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión*, con 40% y 34% respectivamente. *Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones* y *Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones*, con 13% cada uno.

3.1.22. Estructura Organizacional

Dimensión 3: La estructura organizacional se refiere al 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. ¿La estructura organizacional permite 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 Institución?

Gráfica 47.

Valores obtenidos para la dimensión Estructura Organizacional

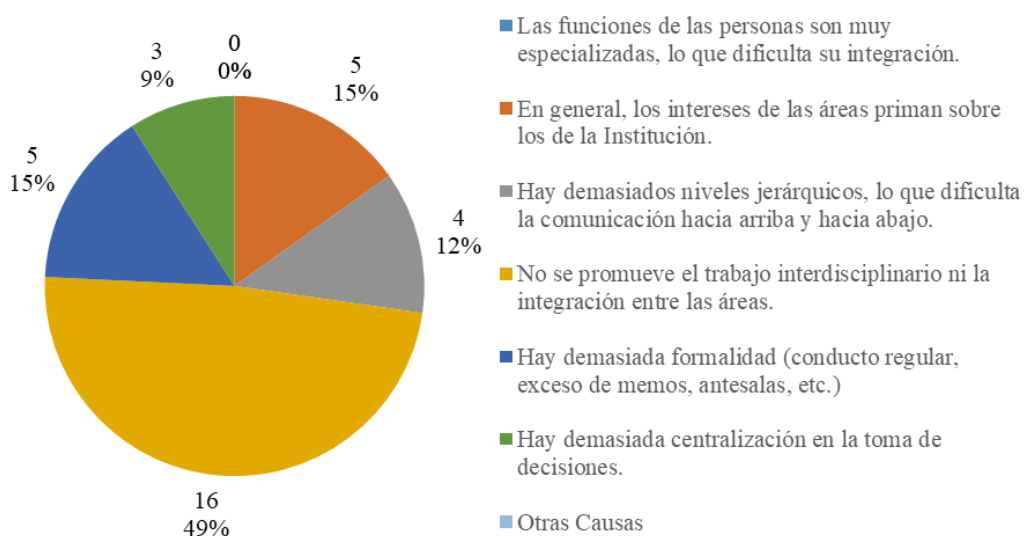


Fuente: Elaboración propia

El promedio en esta categoría fue de 5,46% y las respuestas en general estuvieron entre 4 y 6 teniendo el 5 como moda. La valoración está ubicada entre 15 en MALO y 7 en REGULAR.

Gráfica 48.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

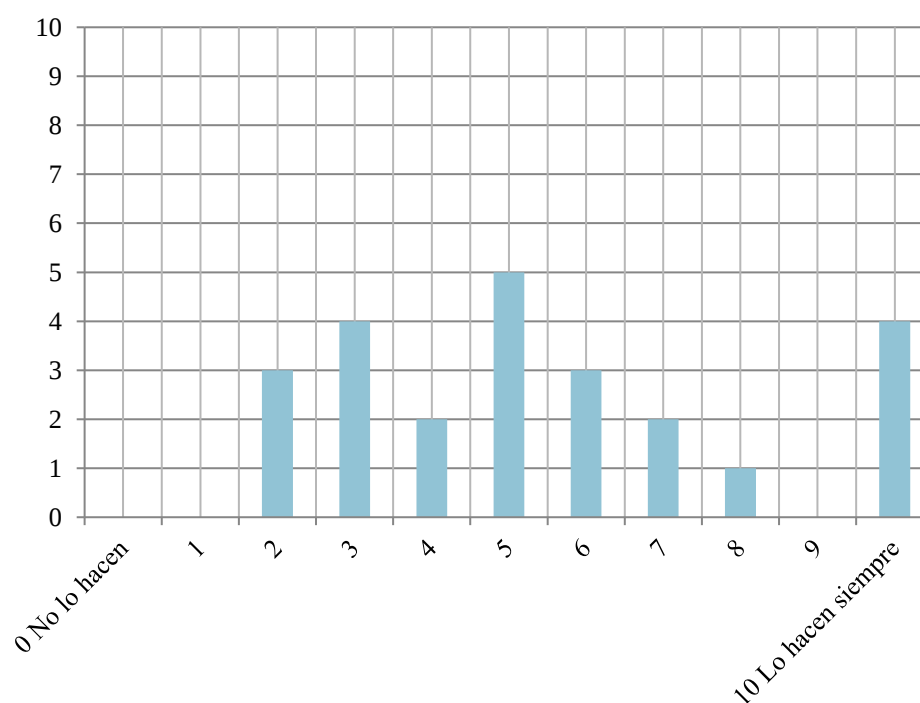
En las causas que aducen que *Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.* con 15%, las respuestas del *No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas*, *Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración*, *En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Institución*, y *Hay demasiada centralización en la toma de decisiones*, con valores entre el 9 y el 15%.

3.1.23. Cooperación

Dimensión 6: La 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. ¿Las personas y las áreas 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 Institución, antes que sus intereses personales?

Gráfica 49.

Valores obtenidos para la dimensión Cooperación

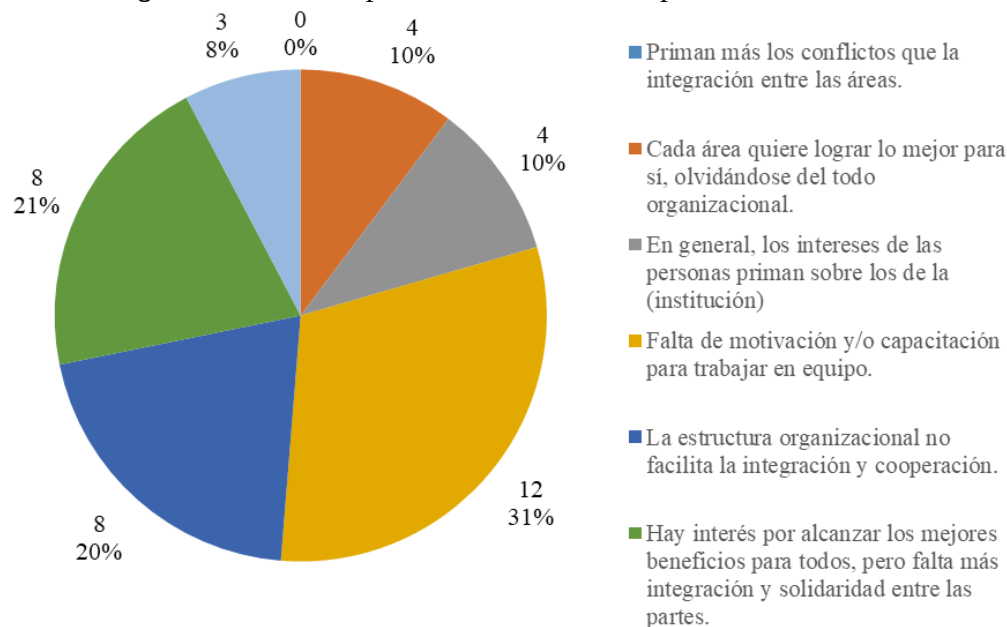


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 5,46 con una moda de 5 sin ser fuertemente marcada. La valoración está ubicada entre 7 en PÉSIMO, 7 en MALO y 3 en REGULAR y 2 en ACEPTABLE.

Gráfica 50.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Cooperación



Fuente: Elaboración propia

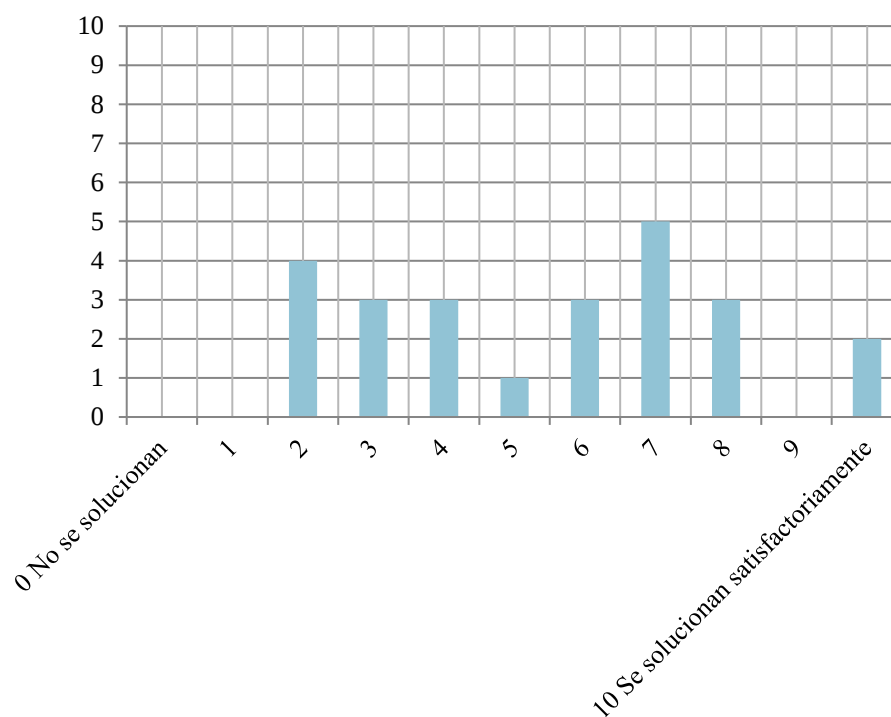
En las causas destaca la *Falta de motivación y capacitación para trabajar en equipo*, con un 31%, en el siguiente nivel: *La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación*, *Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes*, con un 20% cada uno y en el tercer nivel: *Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional*, *En general, los intereses de las personas priman sobre los de la (institución)*, con valores bajos de 3 y 4% cada uno.

3.1.24. Solución de Conflictos

Dimensión 23: 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. ¿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?

Gráfica 51.

Valores obtenidos para la dimensión Solución de Conflictos

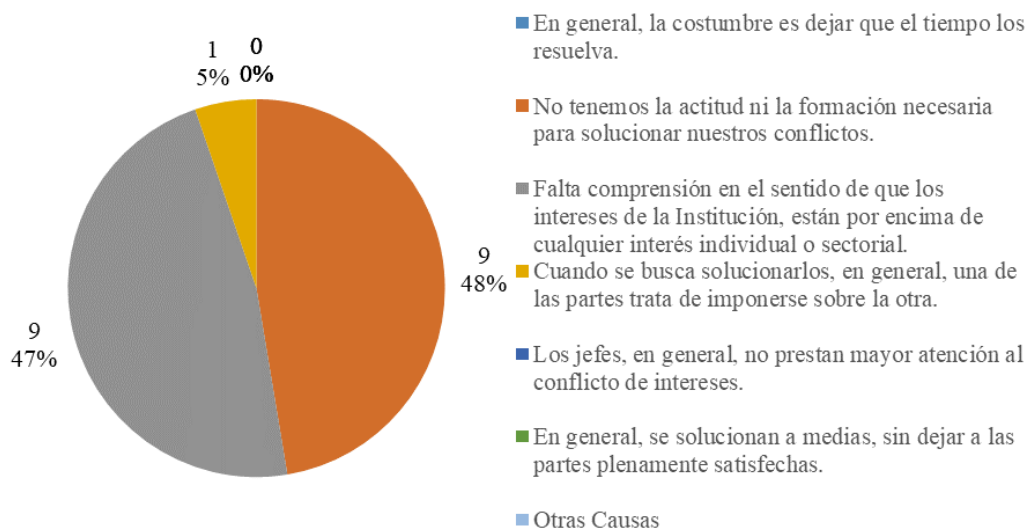


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 5,46 con una moda de 7 sin ser marcada. La valoración de esta dimensión está distribuida entre 7 en PÉSIMO, 4 en MALO, 3 en REGULAR, 5 en ACEPTABLE y 3 en BUENO.

Gráfica 52.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Solución de Conflictos



Fuente: Elaboración propia

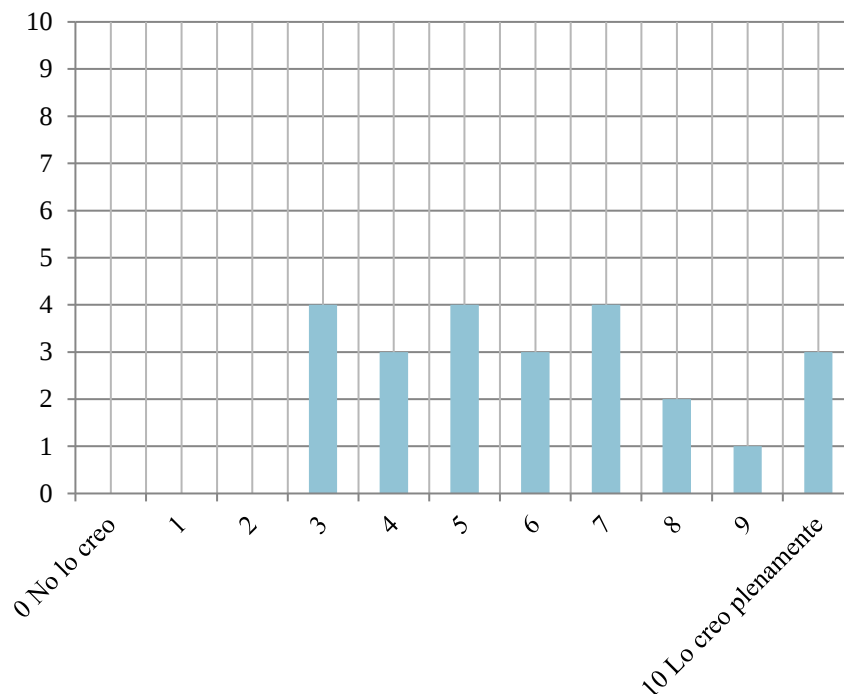
Las causas se refieren con 47% cada uno que No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos y la Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Institución, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. y se encuentra que Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra (5%).

3.1.25. Socialización

Dimensión 24: La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Institución. ¿Considera usted que los procesos de socialización les permiten a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?

Gráfica 53.

Valores obtenidos para la dimensión Socialización

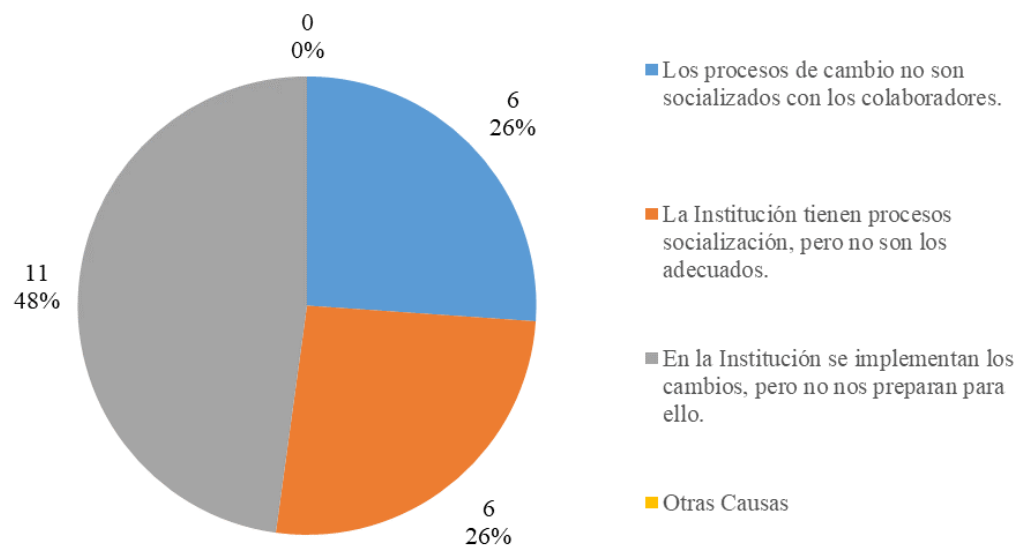


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 6,04 con una moda recurrente entre 3, 5 y 7, pero en general es distribuida homogéneamente en valores superiores a 3. A nivel cualitativo, la valoración está ubicada entre 7 en PÉSIMO y 15 en MALO.

Gráfica 54.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Socialización



Fuente: Elaboración propia

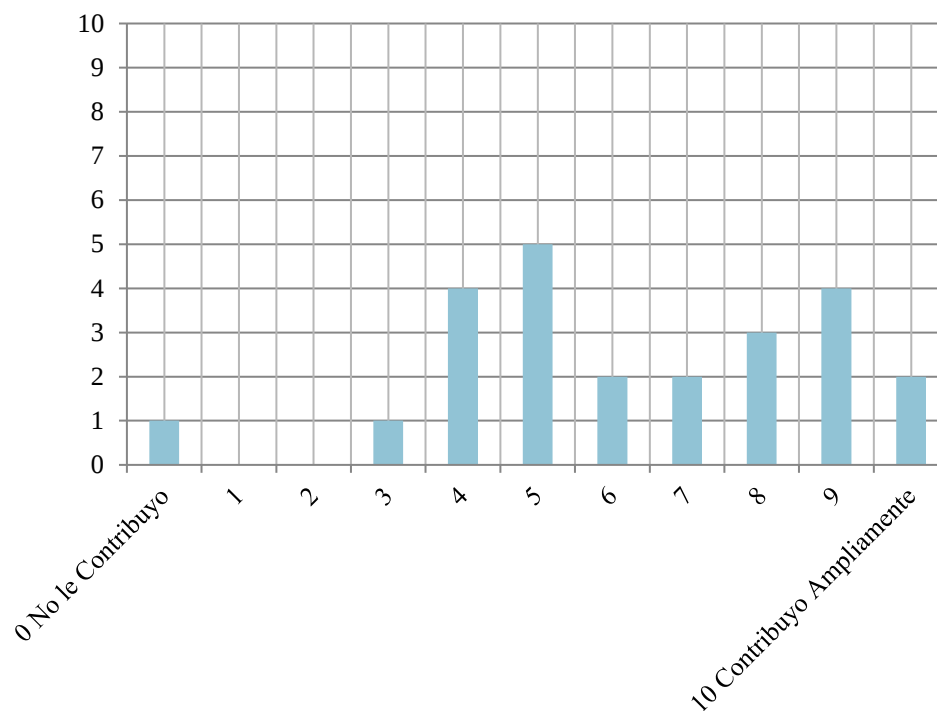
Como causas se indica que *En la Institución se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello* con un 48%. Luego indican que *La Institución tienen procesos socialización, pero no son los adecuados*, y que *Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores* con 26 cada uno.

3.1.26. Misión

Dimensión 1: La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Institución.
¿Cuál es su grado de contribución a la misión?

Gráfica 55.

Valores obtenidos para la dimensión Misión

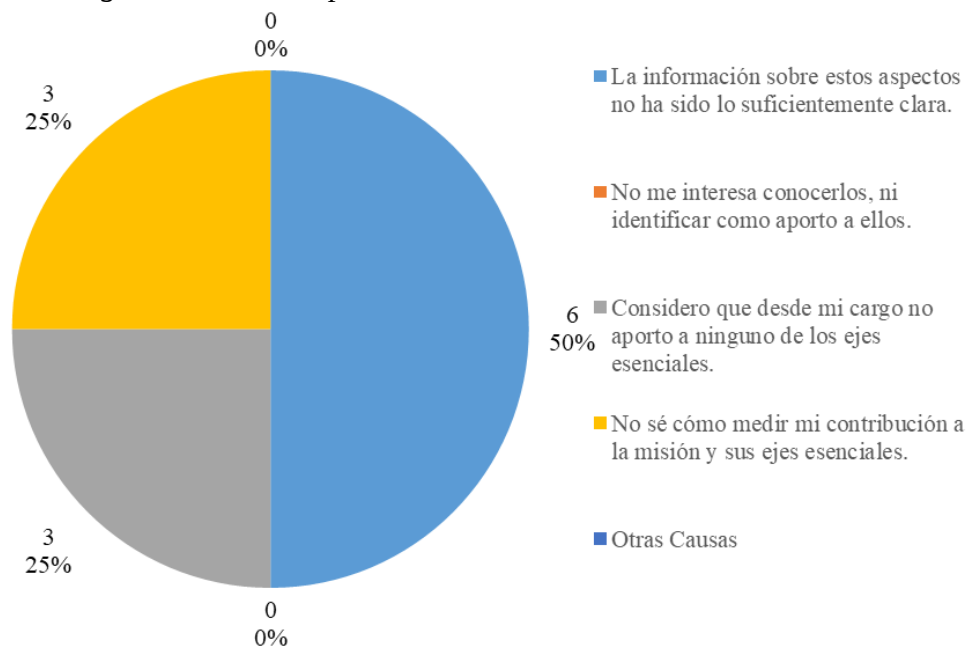


Fuente: Elaboración propia

La valoración para esta dimensión tuvo un promedio de 6,25. Concentrados entre el 4 al 9. Implicando que los encuestados se definen en general que están contribuyendo con la Misión de la institución. La valoración está ubicada entre 2 en PÉSIMO, 9 en MALO, 2 en REGULAR, 2 en ACEPTABLE y 7 en BUENO.

Gráfica 56.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Misión.

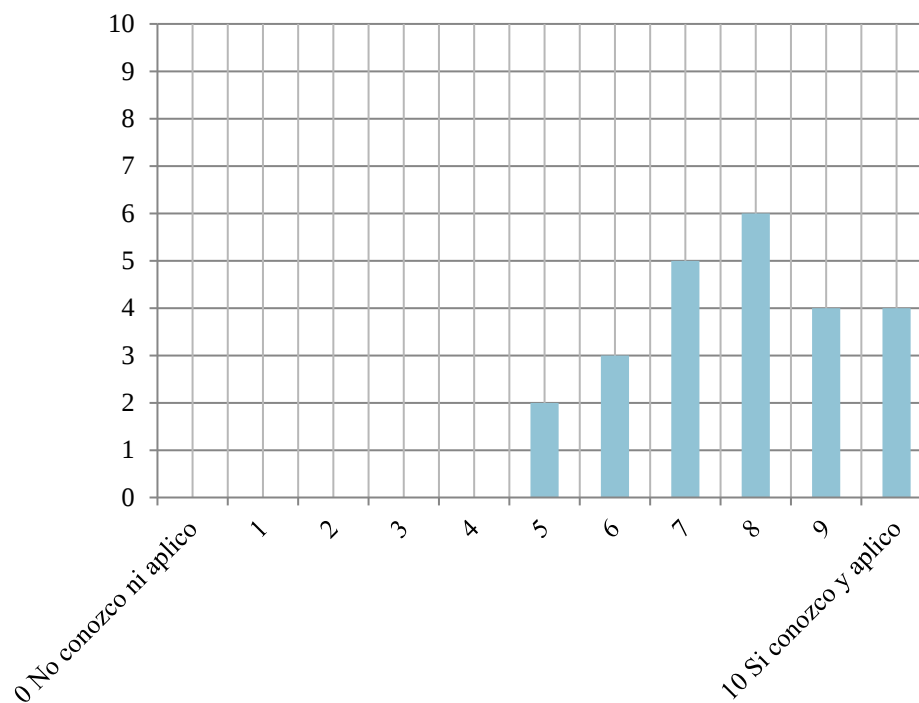


Fuente: Elaboración propia

Al hacer el registro sobre las causas los encuestados indicaron principalmente que *la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara* con un 50 %, siendo los elementos *considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales* y *no sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales*, tuvieron un 25 % cada uno.

3.1.27. Normas

Dimensión 20: Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Institución?

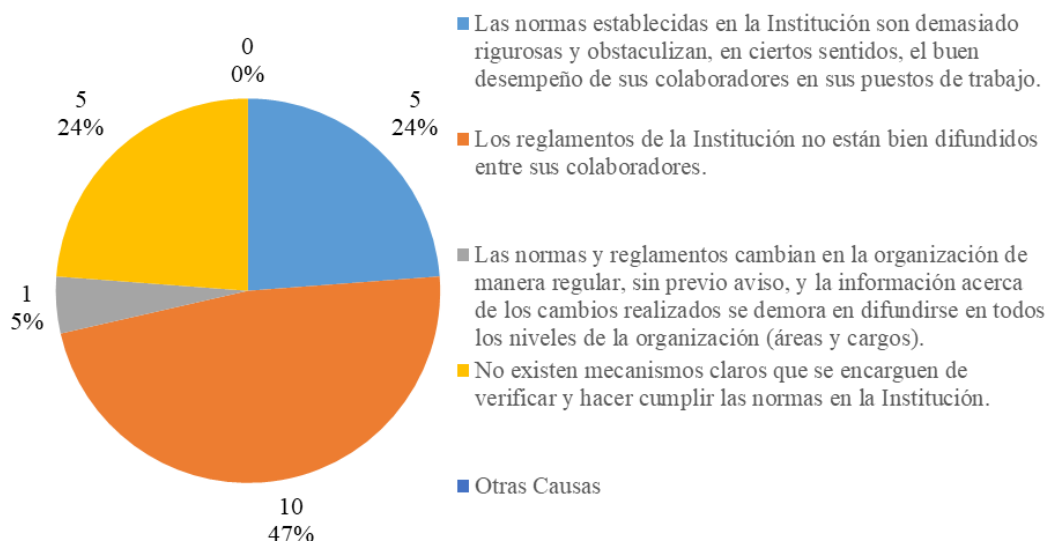
Gráfica 57.*Valores obtenidos para la dimensión Normas*

Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 7,79 con una moda de 8 como centro de los valores. La valoración está ubicada entre 2 en MALO, 3 en REGULAR, 5 en ACEPTABLE y 3 en BUENO.

Gráfica 58.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Normas



Fuente: Elaboración propia

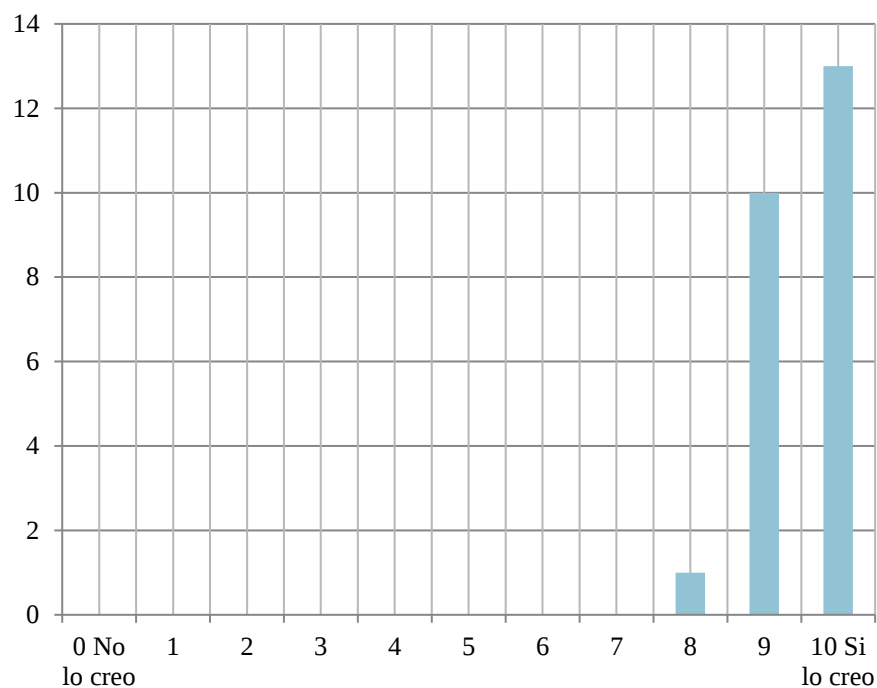
La causa principal es la de que *Los reglamentos de la Institución no están bien difundidos entre sus colaboradores* (47%). Con 24% cada uno se indica que *Las normas establecidas en la Institución son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo* y que *No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la Institución*. Una persona refiere que *Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos)*.

3.1.28. Información

Dimensión 27: La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Institución. ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?

Gráfica 59.

Valores obtenidos para la dimensión Información

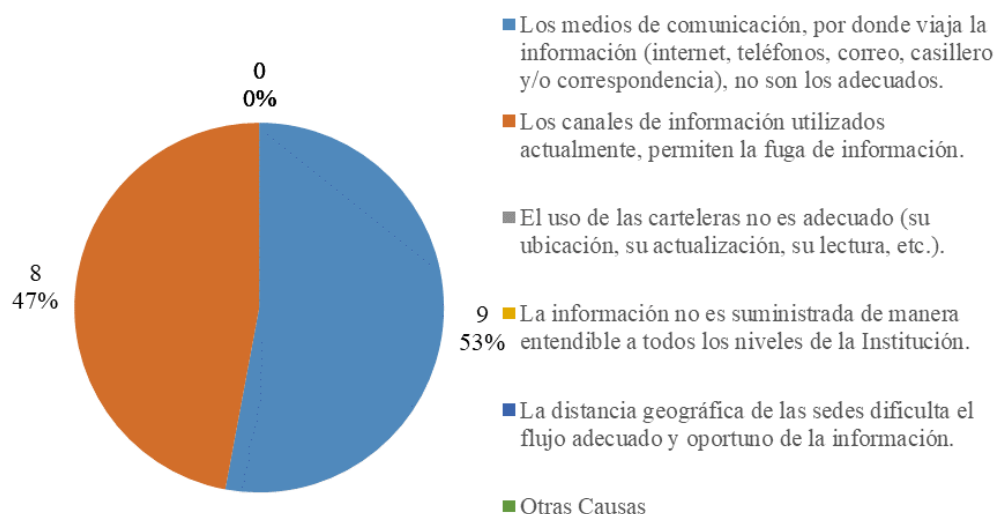


Fuente: Elaboración propia

El promedio de valoración en esta dimensión fue de 9,50 con una moda de 10 marcada. La valoración está ubicada entre 11 en BUENO y 11 en EXCELENTE.

Gráfica 60.

Cantidad de registros de causas para la dimensión Información



Fuente: Elaboración propia

A pesar de la valoración promedio elevada de 9,5 se indican que hay problemas referidos con que *Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia)*, no son los adecuados con 53% y que *Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información* con 47% de lo indicado.

3.2 Plan de Mejoramiento

Se plantea el diseño de un plan de mejora del clima organizacional para el Colegio “Liceo Superior Steven” en la ciudad de Cali, con base en el diagnóstico elaborado en la institución, a partir de las variables establecidas. El plan contempla la creación de estrategias que permitan un mejoramiento sustancial de la situación de la institución respecto a cada variable, lo que conlleva a priorizar las áreas de atención, pero también buscar la complementariedad entre las estrategias que se formulen, en la perspectiva de que el plan tenga un carácter integral.

Se asumen como referentes para el diseño del plan la propuesta metodológica para diseño de planes transformadores de Córdova (2008), la guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional de Santo Domingo DN (2017) y las recomendaciones para la mejora del clima organizacional de García y Arvelo (2021).

Desde el punto de vista de la transformación de una realidad, Córdova (2008) señala que “el plan representa la expresión sistematizada de la intención global de transformación, responde directamente a la intención o finalidad” (p. 39). Por su parte, visto desde la mejora de una organización, el plan es un “conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, en respuesta a las áreas de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación” (Santo Domingo, D. N., 2017, p. 5).

El plan de mejora del clima organizacional para el Colegio “Liceo Superior Steven” responde al diagnóstico realizado en base a las variables relacionadas con el clima organizacional plenamente gratificante. En este sentido, se definen los criterios generales:

1. Integralidad, ya que las estrategias y actividades a desarrollar en cada uno de los ámbitos de acción serán complementarias.
2. Priorización, que consiste en dar prioridad a las áreas de atención emergentes y críticas, sin trasgredir la integralidad
3. Adaptación a la realidad, por lo que las actividades se planearán en consideración de los recursos disponibles.
4. Progresión en el tiempo, que se explica en la concepción del plan a largo plazo, a ejecutar por fases.

3.2.1. Objetivo General del Plan

Desarrollar estrategias en el Colegio “Liceo Superior Steven” bajo criterios de integralidad, priorización, adaptación a la realidad y progresión en el tiempo, en la perspectiva de un clima organizacional plenamente gratificante que contribuya al bienestar de los colaboradores y el fortalecimiento institucional.

3.2.2. Identificación y Jerarquización de Las Estrategias

Con el fin de darle viabilidad al plan, se definirán fases en las que se llevarán a cabo estrategias de acuerdo a la priorización que arrojaron los resultados de cada variable estudiada.

Tabla 9

Identificación y Jerarquización de Las Estrategias

Fase	Nivel de prioridad	Variables involucradas	Línea estratégica
I	Inmediato (estrategias para la atención emergente)	Autoevaluación	Políticas institucionales dirigidas al bienestar y desarrollo integral de los colaboradores.
		Desarrollo Personal y Profesional	
		Evaluación del Desempeño	
		Libre Asociación	
		Motivación	
		Balance Vida-Trabajo	
		Compensación	
		Reconocimiento	
		Grupos Informales	
		Higiene y Salud Ocupacional	
		Inducción y Capacitación	
		Infraestructura	
		Liderazgo	
II	Alto (estrategias para la atención crítica)	Relaciones Interpersonales	Difusión del plan estratégico institucional
		Procesos y Procedimientos	
		Trabajo En Equipo	
		Plan Estratégico de Desarrollo	
		Ética	
		Identidad	
		Comunicación Participativa	
		Estructura Organizacional	
		Solución de Conflictos	
III	Intermedio (estrategias para el mejoramiento)	Cooperación	Retroalimentación y propuestas sobre el plan estratégico institucional
	Bajo (estrategias para la consolidación y mejoramiento)	Misión	
		Socialización	
		Normas	
		Información	

Fuente: Elaboración propia

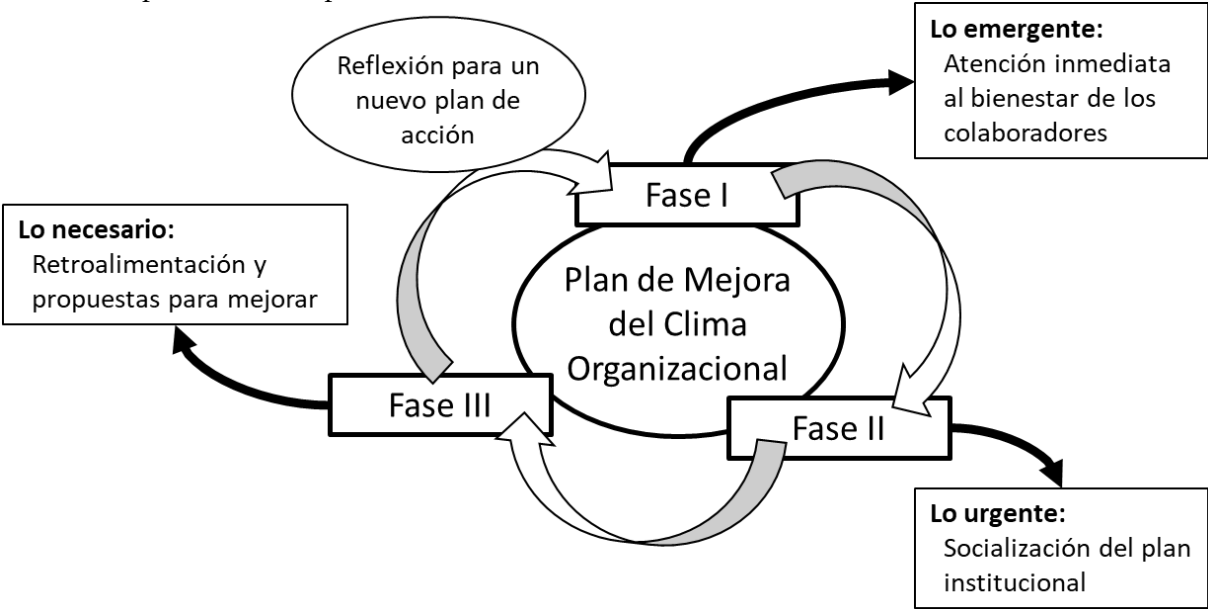
3.2.3. Descripción de la Implementación

Cada fase del plan tiene una línea estratégica bajo al cual se definen sus metas y acciones. La fase I que es la más extensa, constituye la atención inmediata de los colaboradores relacionados con su bienestar y desarrollo integral, con base a las dimensiones que arrojaron el primer nivel de prioridad. Las acciones contempladas en esta fase demandan el compromiso de la institución en generar políticas institucionales que permita a los colaboradores percibir el interés de la institución en solventar los aspectos más graves respecto al clima organizacional, como un inicio en el abordaje integral de la problemática. Su realización se propone en un periodo de seis meses, con metas orientadas a la realización de talleres para el desarrollo profesional y personal, el mejoramiento de los espacios físicos con base en criterios de seguridad integral en edificaciones educativas, el desarrollo de un proyecto integral de estímulos y reconocimientos basados en indicadores de desempeño y un proyecto integral para el fortalecimiento de las condiciones de salud y bienestar de los colaboradores.

La fase 2 deriva de aquellas dimensiones que arrojaron un segundo nivel de prioridad; relacionados con aspectos estratégicos, organizativos y de comunicación institucional. Es así como la línea estratégica de la fase es la difusión del plan estratégico institucional cuya meta es la realización de dos jornadas de socialización como elemento esencial para que los colaboradores se familiaricen y comprometan con el mismo. Se planea que esta fase se ejecute en un período de 2 meses.

En la fase 3 se incluye la atención de las dimensiones que arrojaron un nivel 3 y 4 de prioridad, enfocadas a la información estratégica de la institución, así como aspectos normativos. La línea estratégica planteada es la retroalimentación y propuestas sobre el plan estratégico institucional, lo que permite llevar a cabo acciones de mejoramiento y consolidación de las dimensiones identificadas con potencial, a la vez que se refuerzan las actividades realizadas en la primera y segunda fase. En términos generales, es la posibilidad de que los colaboradores formulen propuestas basadas en su experiencia y en la reflexión de las etapas anteriores, para tributar a la identificación de líneas de acción que permitan construir o redimensionar un plan de desarrollo institucional a futuro.

Gráfica 61.
Descripción de la implementación



Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Desarrollo por Fases

Tabla 10
Fase I: 6 meses

Línea Estratégica	Metas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Indicadores
Promoción y cumplimiento de políticas institucionales dirigidas al bienestar y desarrollo integral de los colaboradores	Desarrollo de 4 talleres para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores en el lapso agosto – noviembre de 2024.	Talleres de habilidades blandas.	3 días	Video beam. Pantalla de proyección.	Dirección de recursos humanos.	4 talleres ejecutados en el lapso agosto – noviembre de 2024.
		Taller de herramientas digitales.	5 días	Pizarra acrílica.		
		Taller de prevención de riesgos laborales.	5 días	Marcadores. Refrigerios. Carpetas.		
		Taller para la organización y actuación en casos de emergencia	2 días	Papel. Lápices y esferos. Honorarios de facilitadores.		

Fase I (continuación)

Línea Estratégica	Metas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Indicadores
Promoción y cumplimiento de políticas institucionales dirigidas al bienestar y desarrollo integral de los colaboradores	Mejoramiento de 100% de los espacios físicos con base en criterios de seguridad integral en edificaciones educativas	Revisión de los espacios físicos de trabajo.	15 días	Internet	Dirección de la Institución en conjunto con apoyo interinstitucional *	Mejoramiento en el 100% de las áreas de mejora identificadas
		Identificación de las áreas de mejora.	15 días	Insumos y equipos de oficina		
		Intervención en las áreas de mejora.	4 meses	Sujeto a requerimientos de apoyo.		
		Creación de plan de mantenimiento de la infraestructura	1 mes			
	Desarrollo de proyecto integral anual de estímulos y reconocimientos basado en indicadores de desempeño	Creación de indicadores de desempeño para los colaboradores de acuerdo a sus funciones.	1 mes		Dirección de recursos humanos. Dirección de la Institución	1 reporte estadístico anual de resultados
		Implementación de evaluación de desempeño.	2 meses	Internet		
		Socialización y retroalimentación de resultados de la evaluación de desempeño con colaboradores.	15 días	Insumos y equipos de oficina		
		Otorgamiento de estímulos y reconocimientos con base a los resultados de la evaluación de desempeño.	15 días			

* Esta actividad requiere la coordinación interinstitucional.

Fase I (continuación)

Línea Estratégica	Metas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Indicadores
Promoción y cumplimiento de políticas institucionales dirigidas al bienestar y desarrollo integral de los colaboradores	Proyecto integral anual para el fortalecimiento de las condiciones de salud y bienestar de los colaboradores	Creación de indicadores para medir las condiciones de salud y bienestar de los trabajadores.	2 meses			
		Revisión del sistema de afiliaciones al sistema de salud de los colaboradores y sus familiares.	2 meses	Internet Insumos y equipos de oficina.	Dirección de recursos humanos.	1 reporte estadístico anual de resultados
		Promoción de actividades recreativas y deportivas dentro y fuera de la institución.	Permanente	Otros requerimientos de acuerdo a los criterios de las instituciones de apoyo.	Dirección de la Institución *	
		Realización de revisiones médico – ocupacionales periódicas a los colaboradores	1 semana cada tres meses			
		* Esta actividad requiere la coordinación interinstitucional.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Fase II: 1 mes

Línea estratégica	Metas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Indicadores
Difusión del plan estratégico institucional	2 jornadas de socialización del plan estratégico institucional	Revisión plan estratégico institucional por parte de la Dirección de la institución y unidades estratégicas	7 días	Internet Insumos y equipos de oficina.	Dirección de la institución	2 jornadas de socialización del plan estratégico institucional con informe de resultados.
		Socialización del plan estratégico institucional	15 días			

Tabla 12
Fase III: 2 meses

Línea estratégica	Metas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Indicadores
Retroalimentación y propuestas sobre el plan estratégico institucional	3 jornadas para la retroalimentación y creación de propuestas sobre el plan estratégico institucional	Retroalimentación y recepción de propuestas sobre la implementación del plan estratégico institucional	1 mes	Internet Insumos y equipos de oficina.	Dirección de la institución	3 jornadas realizadas con informe de resultados
		Elaboración de conclusiones sobre la implementación del plan estratégico institucional	15 días			
		Identificación de líneas de acción para construcción de plan integral de desarrollo institucional	15 días			

Fuente: Elaboración propia

Todo plan requiere que se les haga seguimiento a sus resultados, lo que implica la atención sobre sus indicadores. En este caso en particular, donde el plan se diseñó para ejecutarse por fases, se prevé la generación de un reporte con los resultados de la implementación por cada etapa, que junto a la retroalimentación esperada en la fase III permitan construir los insumos para el desarrollo de futuras estrategias de acuerdo a las necesidades de la institución.

Conclusiones

El Colegio “Liceo Superior Steven” es una institución educativa localizada en la ciudad de Cali, que ha incrementado en los últimos años su cantidad de colaboradores y estudiantes. No obstante, sus condiciones organizativas y físicas no se han adecuado al crecimiento experimentado. Así mismo, existen serios conflictos sociales y laborales que originan una alta rotación del personal, y que, en una aproximación inicial a la situación, permite inferir que el clima organización no es positivo. En este sentido, se llevó a cabo una investigación dirigida a crear un plan de mejora para el clima organizacional de la institución.

Es así como para dar respuesta al primer objetivo, se aplicó una herramienta diseñada con base en el modelo de medición del clima organizacional de Álvarez (1995) y actualizado por García y Zapata (2008). Este instrumento es adecuado para la realización del diagnóstico porque facilita la identificación de los cambios necesarios para mejorar el desempeño y promover el sentido de pertenencia de los colaboradores, para lo cual se exploran sus percepciones sobre 27 dimensiones relacionadas con el clima organizacional plenamente gratificante.

Por su parte, el segundo objetivo referido al diagnóstico se llevó a cabo aplicando la herramienta en una muestra de 24 trabajadores y procesando sus datos cuantitativamente, para obtener un índice por cada dimensión que posteriormente fue ordenado de menor a mayor, es decir, desde la dimensión con resultado más desfavorable hasta la mejor posicionada. Cabe destacar que, al relacionar los índices resultantes en cada dimensión con un criterio de valoración cualitativo, el diagnóstico refleja que el 85% de los indicadores son de atención catalogadas entre emergente y crítica, lo que significa que el clima organizacional en el colegio está lejos de ser plenamente gratificante, ya que las debilidades superan con creces a las fortalezas de la institución.

Con respecto al tercer objetivo, es fundamental destacar que el plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto, responde a los resultados del diagnóstico; por lo que las estrategias a desarrollar se organizaron en fases por orden de prioridad, desde las emergentes, pasando por las críticas, hasta las destinadas a mejorar y mantener la realidad identificada. Para impulsar los cambios necesarios que representen una mejora en el desempeño de los colaboradores y que estos desarrollen el sentido de pertenencia, es esencial que se concreten acciones que eleven sustancialmente su satisfacción personal y profesional, como condición ineludible para la identificación de los trabajadores con la institución.

Recomendaciones

Con base en la experiencia investigativa y en la reflexión sobre los resultados objetivos, se formulan las siguientes recomendaciones:

- La puesta en práctica del plan de mejora del clima organizacional para el Colegio “Liceo Superior Steven” debe verse como un proceso integral, participativo y continuo, que requiere tanto la voluntad de directivos como de los colaboradores.
- Se ratifica la necesidad de atender de forma emergente los aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar integral de los trabajadores.
- Se sugiere la apertura de enlaces interinstitucionales que coadyuven en la realización de algunas actividades contempladas en el plan, las cuales requieren personal técnico especializado.
- En coherencia con su sentido de integralidad, el plan demanda tanto la revisión permanente de su proceso como de sus resultados. Es decir, es tan importante la consideración de los métodos con los que se ejecuten las actividades como los productos que se obtengan.
- El plan está diseñado para dar origen a nuevos procesos de mejoramiento, inclusive, al desarrollo de un plan estratégico institucional; por lo que el registro, la sistematización y socialización de los resultados de cada fase es relevante.

Referencias

- Alcaldía de Santiago de Cali (2019) *Informe Preliminar Diagnóstico –Junta de Acción Comunal – Barrio VILLA SAN MARCOS*.
<https://www.cali.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=73047>
- Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Universidad del Valle*, 31.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones. diagnóstico y consecuencia*. Trillas: México
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrión, M. U., Luzuriaga, K. B., Sinche, K. P. Z., & Palomeque, K. E. G. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(106), 745-759.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9394094>
- Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of applied Psychology* 83 (2): 234-246. <https://tinyurl.com/28vjbct8>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 49
- Corbeanu, A., Iliescu, D. (2023) El vínculo entre el compromiso laboral y el desempeño laboral: un metaanálisis. *Journal of Personnel Psychology* , 22 (3), págs. 111-122
- Córdova, M. Y. (2008). *Construyendo Cambios: Conducción y planificación estratégica de proyectos de cambio*. Ministerio de Educación Cultura y Deportes. Venezuela.
https://www.academia.edu/8537518/Libro_construyendo_cambios
- Defensoría del Pueblo, Colombia (2014) *NOTA DE SEGUIMIENTO N° 027-15, Primera al Informe de Riesgo N° 002-14, Emitido el 4 de febrero de 2014*. <https://indepaz.org.co/wp-content/uploads/2020/05/NS-N%C2%B0-027-15-a-IR-N%C2%B0-002-14-Cali-VAL.pdf>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-46452009000200004&script=sci_arttext

- García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista venezolana de gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- García, M. y Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali, Colombia.
- Gibson, J. y Colbs. J. (1995). *Las Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso*. México: Nueva Editorial Interamericano.
- Gorbea-Portal, S. (2006). Trascendencia del paradigma cuantitativo en la investigación bibliotecológica y de la información. *Investigación bibliotecológica*, 20(41), 07-09. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2006000200001&script=sci_arttext
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22.
- Jiménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Convergence Tech*, 4(1), 59–68. <https://doi.org/10.53592/convtech.v4iIV.35>
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. *Organizational behavior* 2 (pp. 152-168). Routledge.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- Nijhawan, G., Gujral, HK, Singh, K. (2023) Apoyo organizacional percibido y desempeño laboral: papel mediador del comportamiento ciudadano organizacional. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6 (4), págs. 139-151
- Paz Burbano, L. F., Trujillo Valenzuela, E., & Cundumi Tello, O. (2022) Significancia de la evaluación y el plan de mejoramiento institucional significance of the evaluation and the institutional improvement plan. <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/oratores/article/view/681/1603>
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *In Global conference on business and finance proceedings* (Vol. 9, No. 1, pp. 1031-1036).

- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, pp.179-200.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega Editorial.
https://tecnoadministracionpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/08/libro_diagnostico_organizacional_dario_r.pdf
- Rosero Ramírez, D. C., & Martínez Terán, M. L. (2018). *Análisis del clima laboral de los empleados de la Dian Ipiales*. Recuperado de:
<http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/5609>
- Santo Domingo, D. N. (2017). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. República Dominicana, Publicaciones MAP.
<https://www.academia.edu/download/59193338/guia-plan-de-mejora-institucional20190509-125993-z7irjx.pdf>
- Sartori, R., Tommasi, F., Ceschi, A., Zene, M., Morandini, S., Monti, M., & Gostimir, M. (2023). Living Together in the Company: Operational Efficiency as a Function of Social and Relational Dynamics in Organizations. *Italian Sociological Review*, 13(2), 163–178.
<https://doi.org/10.13136/isr.v13i2.666>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H., & Young, S. A. (2011). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 62, 361–388.
- Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
 Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.
- Seknun, M. F., & Bugis, F. (2022). The Effect Of The Work Climate And Motivation On TeacherS Job Performance At Smp Negeri 2 Masohi, Central Maluku Regency. *Res Militaris*, 12(2), 1729-1737.
<https://resmilitaris.net/uploads/paper/87d1b4eb8b411e2697a0154f38e74c52.pdf>
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa Gonzales, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. Guadalajara- México: RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ vol.8 no.15 Guadalajara jul./dic. 2017.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*.

Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Villavicencio Zambrano, Y. E. (2019). Plan de mejoramiento para la atención al cliente de la librería y papelería “Saray” del cantón el Carmen, provincia de Manabí, 2019.

<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/134/1/VILLAVICE NCIO%20YARITZA.pdf>

Anexos

Anexo A. Malla de Análisis del Estado del Arte	i
Anexo B. Diagnóstico de Clima Organizacional	iii

Anexo A. Malla de Análisis del Estado del Arte

Título	Autor	Año	Propósito del estudio	Muestra	Diseño metodológico de investigación	Instrumentos y técnicas utilizadas	Resultados obtenidos	URL
Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación	Ullauri Carrión, M. Benítez Luzuriaga, K. Zambrano Sinche, KP. Gálvez Palomeque, KE	2024	Analizar la importancia de la comunicación asertiva como estrategia para mejorar el desempeño laboral en contextos educativos	45 documentos	Investigación documental mixta con un diseño descriptivo, analítico	Análisis de contenido de los documentos con base en palabras clave	La comunicación asertiva es una habilidad social mediante la cual, las personas se expresan libre y respetuosamente, sin agredir a los demás ni permitir que se les agreda. La comunicación asertiva mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes. La comunicación asertiva contribuye con la comunicación eficiente entre docente-alumno, docente-docente, docente-directivo. La comunicación asertiva, como habilidad blanda, puede generar otras habilidades blandas relacionadas con la gestión de emociones, trabajo productivo en equipo y capacidad de negociación. En definitiva, la comunicación asertiva aporta a la relación armoniosa entre los individuos.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9394094
El vínculo entre el compromiso laboral y el desempeño laboral: un metaanálisis	Corbeanu, A. Iliescu, D	2023	Abordar el vínculo entre el compromiso laboral (vigor, dedicación y absorción), el desempeño de la tarea y el desempeño contextual	No se especifica en el artículo	Revisión sistemática de la literatura	Contraste de estudios con características específicas.	Se destaca la importancia de la investigación sobre el compromiso laboral para mejorar el desempeño organizacional.	https://psycnet.apa.org/record/2023-55259-001

Anexo A. Malla de Análisis del Estado del Arte (continuación)

Título	Autor	Año	Propósito del estudio	Muestra	Diseño metodológico de investigación	Instrumentos y técnicas utilizadas	Resultados obtenidos	URL
Apoyo organizacional al percibido y desempeño laboral: papel mediador del comportamiento ciudadano organizacional	Nijhawan, G. Gujral, HK. Singh, K	2023	Explorar la teoría del apoyo organizacional (OST), que analiza cómo el apoyo organizacional percibido (POS) afecta el desempeño al tiempo que considera el papel del comportamiento ciudadano organizacional (OCB) en la industria de TI.	380 empleados	Investigación descriptiva	Análisis estadístico univariado y bivariado con utilización de SPSS y AMOS como herramientas	Se demuestra una correlación notable entre POS y desempeño laboral. El OCB media parcialmente entre variables. La productividad en el lugar de trabajo está vinculada a POS, pero se reduce significativamente en presencia de OCB. Al optimizar POS se fomenta el compromiso cívico entre los empleados y se puede impulsar el desempeño laboral.	
Living Together in the Company: Operational Efficiency as a Function of Social and Relational Dynamics in Organizations	Sartori, R. Tommasi, F. Ceschi, A. Zene, M. Morandini, S. Monti, M. Gostimir, M.	2023	Hacer una revisión crítica sobre las cuestiones de la eficiencia operativa y la eficiencia interactiva a la luz del concepto de coexistencia organizacional.	No se especifica en el artículo	Diseño Documental	Revisión Bibliográfica	La eficiencia operativa en la empresa depende de la eficiencia interactiva. La eficiencia interactiva se identifica por la interrelación colaborativa entre los empleados, los cuales ven sus necesidades satisfechas en el ámbito laboral.	https://italiansociologicalreview.com/ojs/index.php/ISR/article/view/66/466
The Effect Of The Work Climate And Motivation On Teacher'S Job Performance At Smp Negeri 2 Masohi, Central Maluku Regency	Muhammad Faqih Seknun Fitrawati Bugis	2022	Investigar el efecto del clima laboral y la motivación en el trabajo de los profesores en SMP Negeri 2 Masohi.	No se especifica en el artículo	Investigación cuantitativa	Encuestas	El clima organizacional en el ámbito escolar y la motivación laboral influyen positivamente en el desempeño docente, demostrado con un coeficiente de 68,3 % Existen otros factores que influyen en el desempeño laboral de los docentes en un 31,7%	https://italiansociologicalreview.com/ojs/index.php/ISR/article/view/66/466

Anexo B. Diagnóstico de Clima Organizacional

Nuestro Objetivo es identificar la percepción que tienen los empleados de la sobre el clima organizacional de la misma, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Por Clima Laboral se entiende el conjunto 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 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.

Clima organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos, 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)

La percepción según Robbins (2000), es que el clima organizacional es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. El comportamiento de las personas está basado en la percepción de lo que es la realidad. No en la realidad en sí misma.

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 la Institución. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base sus experiencias y vivencias dentro de la misma.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria y de esta manera diagnosticar la realidad del Clima Organizacional, así como para encontrar causas y soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1995) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008)

El formulario que se presenta a continuación, consta de 27 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 ítems de fácil identificación, los 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 Universidad 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 Institución.

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 Institución.

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 Institución. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar los tres ítems en cada uno de los factores que aparecen en las páginas siguientes. Ahora como primera medida le pedimos que por favor llene los datos generales que aparecen a continuación.

DATOS GENERALES:

Área o Departamento:						
Nivel Educativo:	☐ Primaria	☐ Secundaria	☐ Técnico	☐ Tecnólogo	☐ Profesional	☐ Posgrados
Genero:	☐ F	☐ M				

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 cualificación que usted considera para la dimensión

1. MISIÓN

La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Institución

1.1 ¿Cuál es su grado de contribución a la misión?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

No le

Contribuyo

Contribuyo

Ampliamente

2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la Institución que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio.

2.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la Institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

No los

Conozco

Los Conozco

profundamente

CAUSAS

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- b) No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos.
- c) Considero que desde mi cargo no aporte a ninguno de los ejes esenciales.
- d) No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

- a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- c) No conozco el plan estratégico.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

SOLUCIONES

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere al 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

3.1 ¿La estructura organizacional permite 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 Institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo permite

Lo Permite

- | | |
|--------------------------|---|
| ☐ | a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. |
| ☐ | b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Institución. |
| ☐ | c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. |
| ☐ | d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. |
| ☐ | e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) |
| ☐ | f) Hay demasiada centralización en la toma de decisiones. |
| ☐ | g) Otras causas ¿Cuáles? |

4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él 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.

4.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en

- | | |
|--------------------------|---|
| ☐ | 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? |

forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

No la tengo

La tengo
Siempre

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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

5. INFRAESTRUCTURA

La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

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 a la vez ser más creativo y productivo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo permite

Lo Permite

- | | |
|----|--|
| a) | Las instalaciones no son seguras. |
| b) | Las instalaciones no son funcionales. |
| c) | Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. |
| d) | Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos. |
| e) | No hay preocupación en la Institución por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. |
| f) | La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. |
| g) | Otras causas ¿Cuáles? |

6. COOPERACIÓN

La 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.

6.1 ¿Las personas y las áreas 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 Institución, antes que sus intereses personales?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

- | | |
|----|--|
| a) | Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. |
| b) | Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. |
| c) | En general, los intereses de las personas priman sobre los de la |
| d) | Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. |
| e) | La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. |
| f) | Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. |
| g) | Otras causas ¿Cuáles? |

No lo hacen	Lo hacen siempre		
-------------	------------------	--	--

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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

7. LIDERAZGO

El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo 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?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo son

Lo son
Plenamente

- | | |
|----|--|
| a) | Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. |
| b) | Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo. |
| c) | Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. |
| d) | Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. |
| e) | Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas. |
| f) | Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio. |
| g) | Otras causas ¿Cuáles? |

8. 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.

8.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Institución son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

- | | |
|----|--|
| 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) | Hay barreras entre los estamentos. |
| g) | La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. |
| h) | Otras causas ¿Cuáles? |

No lo son	Lo son plenamente		
-----------	----------------------	--	--

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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

9.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo creo

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 universidad
- c) La institución tiene procesos de inducción, pero no son los adecuados
- d) Otras causas ¿Cuáles

10. RECONOCIMIENTO

El reconocimiento se refiere a la 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.

10.1 ¿A las personas que se distinguen en la Institución, 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?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No se les
valoraSe les valora
plenamente

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Institución.
- b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la Institución
- c) A la Institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.
- d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la Institución.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

--	--	--	--

SOLUCIONES

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 cualificación que usted considera para la dimensión

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

11. MOTIVACIÓN

La motivación se refiere al apoyo que brinda la Institución a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.

11.1 ¿Considera usted que la Institución genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No se
motiva

Se motiva
plenamente

- | | |
|----|--|
| a) | La Institución no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores. |
| b) | La Institución no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. |
| c) | Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan. |
| d) | En general, las condiciones laborales de la Institución son inadecuadas y no son motivantes. |
| e) | Otras causas ¿Cuáles? |

12. 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 colaboradores de la Institución.

12.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No lo creo

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 Institución no ha dado a conocer el plan de compensación. |
| d) | No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. |
| e) | Otras causas ¿Cuáles? |

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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

13. 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.

13.1 ¿La Institución estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo hace

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) A la Institución el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.
- d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL

La higiene y salud ocupacional se refiere a la 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.

14.1 ¿La Institución ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

- a) La Institución no ha divulgado nada al respecto.
- b) En la Institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.
- c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.
- d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Institución.
- e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Institución, pero su funcionamiento no es el adecuado.
- f) Otras causas ¿Cuáles?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
No lo ha diseñado												Lo ha diseñado plenamente				

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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Institución, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.

15.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la Institución es objetivo y constructivo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo es

Lo es
plenamente

- | | |
|----|---|
| a) | La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada. |
| b) | Falta objetividad en la evaluación. |
| c) | La evaluación no se hace en el momento oportuno. |
| d) | La evaluación no es imparcial. |
| e) | Más que constructiva, la evaluación es represiva. |
| f) | Otras causas ¿Cuáles? |

16. AUTOEVALUACIÓN

Se concibe la autoevaluación 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 dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Institución.

16.1 ¿La Institución proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo
proporcionaLo hace
plenamente

- | | |
|----|--|
| a) | La Institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo. |
| b) | Existen métodos, pero no me interesa su aplicación. |
| c) | Los métodos no se han difundido ampliamente. |
| d) | No me interesa la Autoevaluación. |
| e) | Otras causas ¿Cuáles |

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 cualificación que usted considera para la dimensión

17. SOCIALIZACIÓN

La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Institución.

17.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización les permiten a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo creo

Lo creo
plenamente

CAUSAS

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.
- b) La Institución tienen procesos socialización, pero no son los adecuados.
- c) En la Institución se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello.
- d) Otras causas ¿Cuáles?

SOLUCIONES

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

18. 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.

18.1 ¿Cree usted que la Institución se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo
impulsa

Si lo
impulsa

- a) La Institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.
- b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.
- c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.
- d) Otras causas ¿Cuáles?

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 cualificación que usted considera para la dimensión

19. ÉTICA

La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

19.1 ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la Institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No conozco
ni aplico

Si conozco
y aplico

20. NORMAS

Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

20.1 ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No conozco
ni aplico

Si conozco
y aplico

CAUSAS

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) Lo conozco, pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo
- b) Solo conozco algunos
- c) No se ha difundido ampliamente
- d) No conozco el código de ética
- e) No me interesa conocerlo
- f) Otras causas ¿Cuáles?

SOLUCIONES

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a) Las normas establecidas en la Institución son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo.
- b) Los reglamentos de la Institución no están bien difundidos entre sus colaboradores.
- c) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).
- d) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la Institución.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

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 cualificación que usted considera para la dimensión

21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.

21.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Institución, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo creo

Lo creo
plenamente**22. LIBRE ASOCIACIÓN**

La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Institución.

22.1 ¿La Institución permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo permite

Lo Permite

CAUSAS

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) La Institución no tiene establecidos los procesos y procedimientos.
- b) La Institución no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas.
- c) No conozco a que proceso de la Institución 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?

SOLUCIONES

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable



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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

23. 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.

23.1 ¿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?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No se
solucionan

Se solucionan
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 Institución, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- 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.
- f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

24. IDENTIDAD

La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una institución 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 Institución.

24.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo permite

Lo Permite

- a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos.
- b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Institución.
- c) Considero que la Institución no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.
- d) Considero que la Institución no se preocupa por mejorar la imagen.
- e) Considero que la imagen externa que se tiene de la Institución no ayuda a generar identidad en los colaboradores.
- f) Otras causas ¿Cuáles?



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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

25. GRUPOS INFORMALES

Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Institución, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores

25.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No considero

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) La Institución no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades
- e) Otras causas ¿Cuáles?

26. TRABAJO EN EQUIPO

Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Institución, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

26.1 ¿La Institución impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo impulsa

Si lo impulsa

- a) La Institución impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos.
- b) La Institución no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.
- c) Las personas de la Institución no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.
- d) Otras causas ¿Cuáles?

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 cualificación 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, cuáles 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, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

27. INFORMACIÓN

La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Institución.

27.1 ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

No lo creo

Si lo creo

- | | |
|----|--|
| a) | Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados. |
| b) | Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información. |
| c) | El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.). |
| d) | La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la Institución. |
| e) | La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información. |
| f) | Otras causas ¿Cuáles? |