

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA DE
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE PARA EL AÑO 2023.

LEIDY JOHANNA VALENCIA MARIN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Cali, febrero de 2023

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA DE
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE PARA EL AÑO 2023.

LEIDY JOHANNA VALENCIA MARIN

Trabajo de Grado para optar al título de
Magister en Administración
Directora: Profesora Mónica García Solarte
Doctora en Administración y Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Cali, febrero de 2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar por el título de Magister en Administración.

Director Trabajo de Grado

Evaluator 1

Evaluator 2

DEDICATORIA

A Dios, pues con su amor y bondad me ha permitido lograr esta meta, llenándome de sabiduría para culminar con éxito este proyecto.

A mis hijos Isabella García Valencia y Juan David González Valencia, que son mi motor, mis pilares y me llenan de motivación para asumir cada reto con compromiso, y responsabilidad.

A mis padres por su apoyo incondicional, comprensión, ayuda y dedicación.

A mis hermanos y familia en general, porque siempre han estado junto a mí, creen en mis capacidades y han sido cómplices de cada paso que he dado.

By: Leidy Johanna Valencia Marín

AGRADECIMIENTOS

Para el desarrollo del presente trabajo han intervenido las siguientes personas, donde se deja constancia de gratitud a los siguientes:

A la Universidad del Valle, por el gran beneficio otorgado, el cual me brinda la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente. Al cuerpo docente, que con sus conocimientos y experiencias, aportan de manera significativa en mi proceso formativo y lo más importante, han enriquecido el desarrollo humano. A la Facultad de Educación y Pedagogía, puesto que me permitieron realizar el estudio y estuvieron prestos para dar respuesta al cuestionario.

A la profesora Mónica García Solarte, quien me brindó la confianza y asumió el reto de dirigir este trabajo de grado, donde hubo retroalimentación y seguimiento para llevar a buen término el desarrollo del mismo. De igual manera, a los evaluadores, que se tomaron su tiempo para leer el trabajo y hacerme observaciones, que me permiten aprender, mejorar y enriquecer el contenido del trabajo, sus indicaciones, sugerencias y experiencia, son insumos que valoro, pues permiten concluir de manera satisfactoria este ciclo con un mayor aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Capítulo 1. El Problema	6
1.1 Antecedentes del Problema	6
1.2 Formulación del Problema	8
1.3 Sistematización del Problema	9
1.4 Objetivos	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5 Justificación.	10
Capítulo 2. Metodología	17
2.1. Tipo de Investigación.	17
2.1.1. Fase 1.	17
2.1.2. Fase 2.	19
2.1.3. Fase 3.	19
2.2. Universo y Población.	21
Capítulo 3. Marco Referencial	22
3.1. Marco Teórico	22
3.1.2. Teorías motivacionales	27
3.1.2.1. <i>La Pirámide de Maslow.</i>	27
3.1.2.2. <i>La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg.</i>	28
3.1.2.3. <i>La teoría X y la teoría Y de McGregors.</i>	28
3.1.2.4. <i>La teoría motivacional de McClelland.</i>	29
3.1.2.5. <i>Teoría sobre el establecimiento de objetivos.</i>	30
3.1.2.6. <i>Teorías de la equidad.</i>	30
3.1.2.7. <i>Teoría de las expectativas.</i>	31

3.1.3.	<i>Cuestionarios de medición de clima organizacional</i>	32
3.1.3.1.	<i>El Cuestionario de Litwin y Stringer.</i>	33
3.1.3.2.	<i>El Cuestionario de Rensis Likert..</i>	34
3.1.3.3.	<i>Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA).</i>	35
3.1.3.4.	<i>Modelo de Octavio García.</i>	36
3.1.3.5.	<i>Modelo de Fernando Toro.</i>	36
3.1.3.6.	<i>Modelo de Hernán Álvarez Londoño.</i>	37
3.1.3.7.	<i>Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez.</i>	38
3.1.3.8.	<i>Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.</i>	39
3.2.	Estado del Arte	39
3.3.	Marco Contextual	44
3.3.1.	<i>Universidad del Valle.</i>	44
3.3.1.1.	<i>Facultad de Educación y Pedagogía.</i>	45
Capítulo 4. Resultados		49
4.1. Análisis y Diagnóstico del Clima Organizacional en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle		49
4.1.1.	<i>Definición de la herramienta</i>	49
4.1.2.	<i>Población encuestada.</i>	55
4.1.3.	<i>Análisis y Resultados.</i>	59
4.1.4.	<i>Diagnóstico General.</i>	60
4.1.5.	<i>Análisis por Dimensión</i>	62
4.1.5.1.	<i>Dimensión Inducción y Capacitación.</i>	63
4.1.5.2.	<i>Dimensión Socialización.</i>	66
4.1.5.3.	<i>Dimensión Liderazgo.</i>	70
4.1.5.4.	<i>Dimensión motivación.</i>	74
4.1.5.5.	<i>Dimensión Trabajo en Equipo.</i>	78
4.1.5.6.	<i>Dimensión Resolución de Conflictos.</i>	81

4.1.5.7.	<i>Dimensión Comunicación Participativa.</i>	84
4.1.5.8.	<i>Dimensión Reconocimiento.</i>	88
4.1.5.9.	<i>Dimensión Autoevaluación.</i>	92
4.1.5.10.	<i>Dimensión Estructura Organizacional.</i>	95
4.1.5.11.	<i>Dimensión Cooperación.</i>	99
4.1.5.12.	<i>Dimensión Balance Vida- Trabajo.</i>	103
4.1.5.13.	<i>Dimensión Infraestructura.</i>	107
4.1.5.14.	<i>Dimensión Evaluación de Desempeño.</i>	111
4.1.5.15.	<i>Dimensión Compensación..</i>	115
4.1.5.16.	<i>Dimensión Relaciones Interpersonales.</i>	119
4.1.5.17.	<i>Dimensión Higiene y Salud Ocupacional..</i>	123
4.1.5.18.	<i>Dimensión Procesos y Procedimientos.</i>	126
4.1.5.19.	<i>Dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.</i>	130
4.1.5.20.	<i>Dimensión Desarrollo Personal y Profesional.</i>	134
4.1.5.21.	<i>Dimensión Información.</i>	137
4.1.5.22.	<i>Dimensión Ética.</i>	140
4.1.5.23.	<i>Dimensión Normas.</i>	143
4.1.5.24.	<i>Dimensión Grupos Informales.</i>	146
4.1.5.25.	<i>Dimensión Libre Asociación.</i>	148
4.1.5.26.	<i>Dimensión Misión.</i>	150
4.1.5.27.	<i>Dimensión Identidad.</i>	153
5.	Plan de Mejoramiento	159
6.	Conclusiones	179
7.	Recomendaciones	183
	Bibliografía	186
	Anexos	194

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1- Evolución de la producción científica _____	10
Gráfica 2- Instituciones de mayor producción científica _____	12
Gráfica 3- Líneas que más se interesan en el tema _____	13
Gráfica 4- Componentes y resultados del clima organizacional _____	27
Gráfica 5- Pirámide de Maslow _____	28
Gráfica 6- Teoría de la motivación de Herzberg _____	29
Gráfica 7- Teoría X y Y de Mc Gregor _____	29
Gráfica 8- Teoría motivacional McClelland _____	30
Gráfica 9- Teoría de las expectativas de Vroom _____	32
Gráfica 10- Esquema clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1978) _____	34
Gráfica 11- Organigrama Universidad del Valle _____	45
Gráfica 12- Organigrama Facultad de Educación y Pedagogía _____	47
Gráfica 13- Participación encuesta por tipo de vinculación _____	56
Gráfica 14- Participación encuesta por género _____	57
Gráfica 15- Participación encuesta por rango de edad _____	57
Gráfica 16- Participación encuestas nivel educativo _____	58
Gráfica 17- Posición clima organizacional FEP _____	61
Gráfica 18- Perfil clima organizacional FEP _____	62
Gráfica 19- Análisis cualitativo dimensión inducción y capacitación _____	64
Gráfica 20- Análisis causas inducción y capacitación _____	65
Gráfica 21- Análisis cualitativo dimensión socialización _____	68
Gráfica 22- Análisis causas socialización _____	68
Gráfica 23- Análisis cualitativo dimensión liderazgo _____	71
Gráfica 24- Análisis causas liderazgo _____	72
Gráfica 25- Análisis cualitativo dimensión motivación _____	75
Gráfica 26- Análisis causas motivación _____	76
Gráfica 27- Análisis cualitativo dimensión trabajo en equipo _____	79
Gráfica 28- Análisis causas trabajo en equipo _____	80

Gráfica 29- Análisis cualitativo dimensión resolución de conflictos _____	82
Gráfica 30- Análisis causas resolución de conflictos _____	83
Gráfica 31- Análisis cualitativo dimensión comunicación participativa _____	85
Gráfica 32- Análisis causas Comunicación Participativa _____	86
Gráfica 33- Análisis cualitativo dimensión reconocimiento _____	89
Gráfica 34- Análisis causas reconocimiento _____	90
Gráfica 35- Análisis cualitativo dimensión autoevaluación _____	93
Gráfica 36- Análisis causas autoevaluación _____	94
Gráfica 37- Análisis cualitativo dimensión estructura organizacional _____	96
Gráfica 38- Análisis causas estructura organizacional _____	97
Gráfica 39- Análisis cualitativo dimensión cooperación _____	100
Gráfica 40- Análisis causas cooperación _____	101
Gráfica 41- Análisis cualitativo dimensión balance vida- trabajo _____	104
Gráfica 42- Análisis causas balance vida- trabajo _____	105
Gráfica 43- Análisis cualitativo dimensión infraestructura _____	109
Gráfica 44- Análisis causas infraestructura _____	110
Gráfica 45- Análisis cualitativo dimensión evaluación de desempeño _____	113
Gráfica 46- Análisis causas evaluación de desempeño _____	114
Gráfica 47- Análisis cualitativo dimensión compensación _____	117
Gráfica 48- Análisis causas compensación _____	117
Gráfica 49- Análisis cualitativo dimensión relaciones interpersonales _____	120
Gráfica 50- Análisis causas relaciones interpersonales _____	122
Gráfica 51- Análisis cualitativo dimensión higiene y salud ocupacional _____	124
Gráfica 52- Análisis causas higiene y salud ocupacional _____	125
Gráfica 53- Análisis cualitativo dimensión procesos y procedimientos _____	127
Gráfica 54- Análisis causas procesos y procedimientos _____	128
Gráfica 55- Análisis cualitativo dimensión plan estratégico de desarrollo _____	131
Gráfica 56- Análisis causas plan estratégico de desarrollo _____	132
Gráfica 57- Análisis cualitativo dimensión desarrollo personal y profesional _____	135

Gráfica 58- Análisis causas desarrollo personal y profesional _____	136
Gráfica 59- Análisis cualitativo dimensión información _____	138
Gráfica 60- Análisis causas información _____	139
Gráfica 61- Análisis cualitativo dimensión ética _____	141
Gráfica 62- Análisis causas ética _____	142
Gráfica 63- Análisis Cualitativo Dimensión Normas _____	144
Gráfica 64- Análisis causas normas _____	145
Gráfica 65- Análisis cualitativo dimensión grupos informales _____	147
Gráfica 66- Análisis causas grupos informales _____	147
Gráfica 67- Análisis cualitativo dimensión libre asociación _____	149
Gráfica 68- Análisis causas libre asociación _____	150
Gráfica 69- Análisis cualitativo dimensión misión _____	151
Gráfica 70- Análisis causas misión _____	152
Gráfica 71- Análisis cualitativo dimensión identidad _____	154
Gráfica 72- Análisis causas identidad _____	155

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Principales revistas en el campo	11
Tabla 2- Principales revistas de Suramérica en el campo	13
Tabla 3- Rango de datos para evaluación	19
Tabla 4- Fases para elaboración estudio del clima organizacional	20
Tabla 5- Personal vinculado a la Facultad de Educación y Pedagogía	21
Tabla 6- Consolidado análisis instrumentos de evaluación clima organizacional	50
Tabla 7- Dimensiones factores clima organizacional	51
Tabla 8- Población encuestada por estamento	56
Tabla 9- Rango de edad personal nombrado Facultad de Educación y Pedagogía	57
Tabla 10- Nivel educativo personal nombrado Facultad de Educación y Pedagogía	58
Tabla 11- Antigüedad en la organización personal nombrado Facultad de Educación y Pedagogía	58
Tabla 12- Valoración cualitativa Clima Organizacional	59
Tabla 13- Promedio dimensiones clima organizacional FEP	60
Tabla 14- Análisis dimensión inducción y capacitación	63
Tabla 15- Causas dimensión inducción y capacitación	65
Tabla 16- Soluciones propuestas dimensión inducción	66
Tabla 17- Análisis dimensión socialización	67
Tabla 18- Causas dimensión socialización	68
Tabla 19- Soluciones propuestas dimensión socialización	69
Tabla 20- Análisis dimensión liderazgo	70
Tabla 21- Causas dimensión liderazgo	72
Tabla 22- Soluciones propuestas dimensión liderazgo	73
Tabla 23- Análisis dimensión motivación	74
Tabla 24- Causas dimensión motivación	76
Tabla 25- Soluciones propuestas dimensión motivación	77
Tabla 26- Análisis dimensión trabajo en equipo	78
Tabla 27- Causas dimensión trabajo en equipo	79
Tabla 28- Soluciones propuestas dimensión trabajo en equipo	80

Tabla 29- Análisis dimensión resolución de conflictos	81
Tabla 30- Causas dimensión resolución de conflictos	83
Tabla 31- Soluciones propuestas dimensión resolución de conflictos	84
Tabla 32- Análisis dimensión comunicación participativa	85
Tabla 33- Causas dimensión comunicación participativa	86
Tabla 34- Soluciones propuestas dimensión comunicación participativa	87
Tabla 35- Análisis dimensión reconocimiento	89
Tabla 36- Causas dimensión reconocimiento	90
Tabla 37- Soluciones propuestas dimensión reconocimiento	91
Tabla 38- Análisis dimensión autoevaluación	92
Tabla 39- Causas dimensión autoevaluación	94
Tabla 40- Soluciones propuestas dimensión autoevaluación	95
Tabla 41- Análisis dimensión estructura organizacional	96
Tabla 42- Causas dimensión estructura organizacional	97
Tabla 43- Soluciones propuestas dimensión estructura organizacional	98
Tabla 44- Análisis dimensión cooperación	99
Tabla 45- Causas dimensión cooperación	101
Tabla 46- Soluciones propuestas dimensión cooperación	102
Tabla 47- Análisis dimensión balance vida- trabajo	103
Tabla 48- Causas dimensión balance vida- trabajo	105
Tabla 49- Soluciones propuestas dimensión balance vida- trabajo	106
Tabla 50- Análisis dimensión infraestructura	108
Tabla 51- Causas dimensión infraestructura	109
Tabla 52- Soluciones propuestas dimensión infraestructura	110
Tabla 53- Análisis dimensión evaluación de desempeño	112
Tabla 54- Causas dimensión evaluación de desempeño	113
Tabla 55- Soluciones propuestas dimensión evaluación de desempeño	114
Tabla 56- Análisis dimensión compensación	116
Tabla 57- Causas dimensión compensación	117

Tabla 58- Soluciones propuestas dimensión compensación _____	118
Tabla 59- Análisis dimensión relaciones interpersonales _____	119
Tabla 60- Causas dimensión relaciones interpersonales _____	121
Tabla 61- Soluciones propuestas dimensión relaciones interpersonales _____	122
Tabla 62- Análisis dimensión higiene y salud ocupacional _____	123
Tabla 63- Causas dimensión higiene y salud ocupacional _____	124
Tabla 64- Soluciones propuestas dimensión higiene y salud ocupacional _____	125
Tabla 65- Análisis dimensión procesos y procedimientos _____	126
Tabla 66- Causas dimensión procesos y procedimientos _____	127
Tabla 67- Soluciones propuestas dimensión procesos y procedimientos _____	129
Tabla 68- Análisis dimensión plan estratégico de desarrollo _____	130
Tabla 69- Causas dimensión plan estratégico de desarrollo _____	131
Tabla 70- Soluciones propuestas dimensión plan estratégico de desarrollo _____	132
Tabla 71- Análisis dimensión desarrollo personal y profesional _____	134
Tabla 72- Causas dimensión desarrollo personal y profesional _____	135
Tabla 73- Soluciones propuestas dimensión desarrollo personal y profesional _____	136
Tabla 74- Análisis dimensión información _____	137
Tabla 75- Causas dimensión información _____	138
Tabla 76- Soluciones propuestas dimensión información _____	139
Tabla 77- Soluciones propuestas dimensión ética _____	140
Tabla 78- Causas dimensión ética _____	141
Tabla 79- Soluciones propuestas dimensión ética _____	142
Tabla 80- Análisis dimensión normas _____	143
Tabla 81- Causas dimensión normas _____	144
Tabla 82- Soluciones propuestas dimensión normas _____	145
Tabla 83- Análisis dimensión grupos informales _____	146
Tabla 84- Causas dimensión grupos informales _____	147
Tabla 85- Soluciones propuestas dimensión grupos informales _____	148
Tabla 86- Análisis dimensión libre asociación _____	148

Tabla 87- Causas dimensión libre asociación _____	149
Tabla 88- Soluciones propuestas dimensión libre asociación _____	150
Tabla 89- Análisis dimensión misión _____	151
Tabla 90- Causas Dimensión Misión _____	152
Tabla 91- Soluciones propuestas dimensión misión _____	152
Tabla 92- Análisis dimensión identidad _____	154
Tabla 93- Causas dimensión identidad _____	155
Tabla 94- Soluciones propuestas dimensión identidad _____	156
Tabla 95- Comparativo perfiles generales por tipo de vinculación _____	158
Tabla 96- Nomenclatura fortalezas y debilidades plan de mejoramiento _____	159
Tabla 97- Dimensiones con nomenclatura fortalezas y debilidades _____	160
Tabla 98- Plan de acción clima organizacional FEP Debilidades Mayores- Universidad del Valle _____	163
Tabla 99- Plan de acción clima organizacional FEP Debilidades menores- Universidad del Valle _____	165
Tabla 100- Plan de acción clima organizacional FEP Fortalezas menores- Universidad del Valle _____	169
Tabla 101- Plan de acción clima organizacional FEP Fortalezas Mayores- Universidad del Valle _____	175

Resumen

Actualmente empresas, organizaciones e instituciones, se han visto obligadas a generar mejoras continuas, para enfrentar los cambios que el mundo globalizado trae consigo, caso específico de la Universidad del Valle, la cual es una Institución de Educación Superior Pública, en el que por la masa crítica de sus docentes y las problemáticas sociales que confluyen en este espacio, genera situaciones estresantes. En consecuencia, se cuenta con una Oficina de Recursos Humanos, que se enfoca en procesos meramente administrativos y no hay un seguimiento y acompañamiento a los individuos, y en el manejo complejo que hace parte de las relaciones humanas surgen situaciones de conflicto, enfermedades ocasionadas por estrés, desmotivación, incumplimiento.

El desarrollo del estudio tiene una metodología mixta, por un lado tiene un enfoque cualitativo ya que busca conocer la percepción que tienen los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, sobre el ambiente de trabajo y los datos arrojados van a ser cuantificados y valorados en una escala porcentual y con rangos que permiten promediar y posicionar cada dimensión. se realizó en 3 fases, las cuales se enfocaron en la aplicación del cuestionario propuesto por los profesores García y Zapata, quienes se fundamentan en las teorías planteadas por el profesor Álvarez, donde se identificaron de las dimensiones que inciden positiva o negativamente en el clima organizacional y las estrategias para las dimensiones de clima organizacional susceptibles de mejora, que contribuyen al desarrollo de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

El cuestionario fue aplicado por 66 personas (14 empleados nombrados, 1 trabajador oficial, 2 empleados administrativos provisionales, 28 docentes nombrados, 2 docentes ocasionales, y 19 docentes hora cátedra) que hacen parte de la unidad de estudio y en el plan de mejoramiento, se tuvo en cuenta cada una de las causas expresadas por los encuestados y las propuestas de solución. El promedio general del clima organizacional obtenido fue de 7,35, que cualitativamente se expresa como aceptable y se clasifica como una fortaleza menor.

Palabras Claves: Clima organizacional, gestión humana, diagnóstico organizacional, satisfacción laboral, motivación, balance vida trabajo.

Abstract

Currently, companies, organizations and institutions have been forced to generate continuous improvements, to face the changes that the globalized world brings with it, a specific case of the Universidad del Valle, which is a Public Higher Education Institution, in which, due to the critical mass of its teachers and the social problems that come together in this space, generate stressful situations. Consequently, there is a Human Resources Office, which focuses on merely administrative processes and there is no follow-up and accompaniment to individuals, and in the complex management that is part of human relations, conflict situations arise, diseases caused by stress, demotivation, non-compliance.

The development of the study has a mixed methodology, on the one hand it has a qualitative approach since it seeks to know the perception that the members of the Faculty of Education and Pedagogy of the Universidad del Valle have about the work environment and the data obtained will be quantified and valued on a percentage scale and with ranges that allow averaging and positioning each dimension. It was carried out in 3 phases, which focused on the application of the questionnaire proposed by Professors García and Zapata, who were based on the theories proposed by Professor Álvarez, where the dimensions that positively or negatively affect the organizational climate were identified. and the strategies for the organizational climate dimensions susceptible to improvement, which contribute to the development of the objectives set out in the Strategic Development Plan of the Faculty of Education and Pedagogy of the Universidad del Valle.

The questionnaire was applied by 66 people (14 appointed employees, 1 official worker, 2 provisional administrative employees, 28 appointed teachers, 2 occasional teachers, and 19 hourly professors) who are part of the study unit and in the improvement plan. Each of the causes expressed by the respondents and the proposed solutions were taken into account. The general average of the organizational climate obtained was 7.35, which is qualitatively expressed as acceptable and is classified as a minor strength.

Keywords: Organizational climate, human management, organizational diagnosis, job satisfaction, motivation, work-life balance.

Introducción

Nos encontramos en un mundo cambiante y globalizado, el cual exige que a nivel organizacional existan estructuras claras y precisas que permitan una comunicación continua y flexible, para que el proceso de toma de decisiones y las variaciones que se generen en los distintos procesos sean asumidos con buena adaptabilidad; para las universidades este contexto no es ajeno, pues como lo mencionan Rowley y Fullwood (2017), al ser organizaciones intensivas en conocimiento, las universidades juegan un papel fundamental en la investigación y la difusión dentro del entorno económico y social de una región. Para el caso de la Universidad del Valle, ésta ocupa el tercer lugar en el ranking GNC- 2021 de la consultora Sapiens Research¹ donde se evalúan las mejores Instituciones de Educación Superior según los indicadores de generación de nuevo conocimiento (GNC), esta posición le permite contar con reconocimiento, y se obtiene gracias al aporte de todas las partes interesadas que confluyen en ella.

Las instituciones de educación superior a través de los programas que ofertan están obligadas a cumplir con unas condiciones específicas establecidas en la Ley 1188 de 2008 del MEN, la cual establece los lineamientos para que los programas estén acreditados y demostrar condiciones de calidad institucional, para poder funcionar y ser altamente competitivas; es por esto, que se debe estar a la vanguardia en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación, generar proyectos de alto impacto en innovación y desarrollo a nivel regional, nacional e internacional que permitan ganar reconocimiento. Brown y Brudney (2003) y Sandhu, Jain y Ahmad (2011), coinciden en la percepción que la investigación sobre el conocimiento y la gestión en las universidades públicas es muy limitada y esto se debe a que éstas tienen un reto más grande, pues su financiamiento depende en gran parte de los recursos que asigne el Estado; por ello, las regulaciones políticas pueden generar afectación en el desarrollo y funcionamiento eficiente de los objetivos que se establezcan.

Ahora bien, para cumplir con los propósitos misionales y avanzar hacia el mejoramiento continuo, se busca generar estrategias que permitan que factores transformacionales como la estructura, las prácticas de gestión y el clima no se vean afectados; por ello y basándose en lo que enuncia Hislop (2013), es esencial para que una

¹ Extraído página web: <https://www.srg.com.co/lasmejoresuniversidades-gncsapiens>. Consultado 03/06/2021

gestión sea exitosa que el individuo esté preparado para compartir su conocimiento tácito con otros. Asimismo, McDermott y O'Dell (2001), mencionan que hay poca investigación sobre compartir conocimiento en la educación superior y gran parte de la investigación que se ha realizado sobre la gestión y el intercambio de conocimientos dentro de las universidades refleja las formas en que universidades difieren de otros entornos laborales. Ahora bien, Sacker et al., (2015) establece “es evidente que el afán de algunos directivos por aumentar su rentabilidad, evitarían tener en cuenta al personal desde su connotación interna como ser humano, desaprovechando las competencias que pueden generar una gran fuerza de creatividad para los propósitos establecidos”.

Estos autores demuestran que las Directivas deben tener un compromiso que va más allá de buscar resultados; es necesario, comprender que se está interactuando con personas, las cuales tienen miedos, incertidumbres, motivaciones y la indiferencia hacia estos aspectos, repercute en el ejercicio de las funciones, genera inestabilidad y desestimula la capacidad de iniciativa; por ello, se debe propender por ambientes que promuevan la cooperación, la creatividad, el trabajo en equipo y mejores prácticas que apuntan hacia un ambiente de trabajo satisfactorio.

Teniendo en cuenta lo anterior y que toda ciencia social se debe fundamentar en la vida humana como sujeto y objeto de la investigación; pues las personas son el motor de la organización, y a través de sus decisiones, generan influencia para que los objetivos se lleven a cabo en los distintos procesos que se gestionen; a su vez, teniendo en cuenta lo dispuesto por Simon (1945) “la información y el consejo fluyen en todas las direcciones a través de la organización y no solo de la cúspide hacia abajo” (pág. 16); “no es posible que el comportamiento de un individuo alcance un alto grado de racionalidad, cuando se encuentra solo y aislado” (pág. 76). Basado en esto, podemos ver que cada miembro desde el lugar que desempeñe su trabajo debe ser involucrado, pues es un ser con emociones, sentimientos, ideas, experiencias, las cuales, al ser aprovechadas, constituyen fuentes de aprendizaje e innovación; pero, además, promueve que los objetivos de la organización se hagan propios y de esta manera evitar barreras y un comportamiento organizacional inadecuado que limite el campo de acción.

Ahora bien, encontramos que la Universidad del Valle es el patrimonio cultural más importante del suroccidente colombiano, desde su fundación en junio de 1945 (Ordenanza 12), hasta la actualidad, ha venido consolidándose y ganando crecimiento, pues siempre se ha proyectado hacia la excelencia; en el año 1962 fundó la Facultad de Educación,

posteriormente, en el año 2003 se avaló de manera definitiva el Instituto de Educación y Pedagogía y cuatro años después el equipo de Dirección, a través del proceso pragmatista de aprender- haciendo se encontró con dificultades y emprendió las gestiones para volver a constituirse en Facultad. Después de 4 Direcciones, desde el año 2007 se vino trabajando en este proceso y el 25 de junio de 2021, a través del Acuerdo 006 del Consejo Superior se logró la transformación; esto ha motivado a trabajar sobre un plan de desarrollo que tiene como foco crear, fortalecer y desarrollar comportamientos que promuevan el trabajo en equipo, la transferencia de conocimiento y la contribución de todos los miembros trabajando con sinergia para cumplir los propósitos organizacionales; sin embargo, hay que tener presente que la Universidad del Valle al ser una institución estatal, por su tamaño, número de estudiantes y sus características sociales, la masa crítica de sus profesores y el nivel académico de éstos, el personal administrativo altamente calificado, los gremios sindicales, conforman un conjunto de saberes y un entorno complejo, en el que confluyen recursos financieros, materia prima, tecnología, infraestructura y donde interactúan personas quienes responden de manera distinta a los estímulos del entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior y debido que hasta el momento no se ha realizado un estudio sobre el clima organizacional en la Facultad de Educación y Pedagogía, se desarrolla este trabajo, el cual se fundamenta en cinco capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo da cuenta de la problemática existente, encontrando que, autores que investigan sobre el tema, reconocen que dentro de las Instituciones de Educación Superior Públicas, se viven ambientes de trabajo estresantes debido a la masa crítica de sus docentes y las problemáticas sociales que hacen parte de los estudiantes que hacen parte de ésta, la Universidad del Valle y la Facultad de Educación y Pedagogía no es ajena a estas situaciones y sumado a esto, por el gran número de empleados que la conforman, la Oficina de Recursos Humanos, sin embargo, se enfoca en procesos meramente administrativos y no hay un seguimiento y acompañamiento a los individuos, esto conlleva a que surjan situaciones de conflicto, enfermedades ocasionadas por estrés, desmotivación, incumplimiento, las cuales se dejan en un estado aislado y es ahí donde surge el interés de realizar un estudio de clima organizacional, que permita conocer los factores de estímulo que influyen en el comportamiento de los individuos, conocer cómo se sienten los empleados y cuál es la percepción que tienen sobre el ambiente que se vive y como éste puede repercutir en el estado emocional y el rendimiento laboral de las personas.

En el segundo capítulo, se encuentra la organización del proceso metodológico que se va a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos que han proyectado, el cual fue organizado en un horizonte de 10 meses, su realización comprende 3 fases enfocadas en cada uno de los objetivos específicos, la cual cuenta con un total de 9 actividades, que con su realización permiten dar cumplimiento a lo establecido en el objetivo general del trabajo. Se hizo un análisis de los instrumentos existentes y con base en esta información se determinó cuál tenía mayor alineación con la unidad de estudio, eligiendo el cuestionario propuesto por los profesores García y Zapata, quienes se fundamentan en las teorías planteadas por el profesor Álvarez, en el que se analizan dimensiones como identidad, ética, desarrollo personal, balance vida trabajo, estructura, infraestructura, autoevaluación, reconocimiento, comunicación, cooperación, liderazgo, relaciones, participación, compensación, inducción y capacitación.

El tercer capítulo da cuenta de las teorías de expertos en temas sobre clima organizacional, teorías motivacionales y cuestionarios existentes que abordan este tipo de estudios, que permiten soportar la importancia y necesidad que tiene contar con empresas responsable que promueven un clima laboral satisfactorio, pues esto se ve directamente reflejado en la salud física y emocional de las personas y por ende impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se persiguen en el horizonte institucional con oportunidad, eficiencia y de forma mancomunada.

Una vez recopilada la información, en el capítulo 4 se encuentran los resultados del estudio de clima organizacional en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, donde se desarrolla un diagnóstico general y a su vez, se analizan cada una de las dimensiones evaluadas, se muestran las causas expresadas por los encuestados y las propuestas de solución. La encuesta fue realizada por 66 personas (14 empleados nombrados, 1 trabajador oficial, 2 empleados administrativos provisionales, 28 docentes nombrados, 2 docentes ocasionales, y 19 docentes hora cátedra), que representan el 34,7% del total de instrumentos compartidos. El promedio general del clima organizacional obtenido es de 7,35, que cualitativamente se expresa como aceptable y se clasifica como una fortaleza menor.

Finalmente, en el capítulo 5 se definen cuáles son las debilidades mayores (rango 0-5,99), debilidades menores (rango 6- 6,99), fortalezas menores (rango 7- 7,99) y fortalezas mayores (rango 8- 10), esta información permite hacer un balance de cómo se encuentra la Facultad actualmente y generar un plan de mejoramiento para aquellas dimensiones que tengan debilidades y estrategias que permitan seguir fortaleciendo las que fueron evaluadas

de manera positiva. Es de aclarar que las respuestas arrojadas en la encuesta son el insumo para generar propuestas de mejora y no son ideas propias y exclusivas de quien desarrolla el trabajo, pues se busca evitar sesgos y generar propuestas con ideas colectivas, teniendo en cuenta las necesidades y percepciones de cada individuo.

Con toda la información recolectada, se realizan las conclusiones y recomendaciones propuestas para lograr un clima laboral satisfactorio en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

Capítulo 1. El Problema

1.1 Antecedentes del Problema

El proceso globalizador ha sumergido a todos los sectores y éste no es ajeno para la Educación Pública en Colombia, la cual está sujeta a las transformaciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas que han conllevado a adaptarse al cambio. El servicio público de la Educación Superior en Colombia se reglamenta en la Ley 30 de 1992, éste en la actualidad enfrenta grandes retos; puesto que, para sostenerse es obligatorio cumplir con unas condiciones de calidad institucional estipuladas en la Ley 1188 de 2008 del Ministerio de Educación; donde entran en juego varios factores como los recursos físicos, humanos, financieros; por ello, las universidades públicas desde cada una de sus dependencias, deben orientar y coordinar sus proyectos de manera eficiente, definiendo prioridades que permitan dar un manejo adecuado a los recursos que les asigne el estado, para lograr ventajas competitivas sostenibles y una cultura de calidad y mejoramiento continuo.

La Universidad del Valle para asumir con responsabilidad y compromiso las demandas de la sociedad, desde la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional trabajan el componente MIGICUV en el que se busca calidad continua en las gestiones que se avanzan para garantizar eficiencia, eficacia, transparencia, efectividad y optimización de los recursos, con el compromiso y liderazgo del talento humano, buscando satisfacción en los grupos de valor; para ello, se siguen estándares establecidos en la norma NTC-ISO 9001:2015, sistemas de aseguramiento de la calidad, de buen gobierno, que permitan contar con sistemas de gestión estandarizados.

De igual manera, la Universidad del Valle desde su misión, se proyecta como universidad autónoma y con vocación de servicio social, difusora del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, humanidades y cultura en general; sin embargo, Milley y Dulude (2020), manifiestan que los investigadores académicos tienden a no estudiar comportamientos administrativos y organizativos disfuncionales, perturbadores o indebidos en el sector de la educación superior. Es por esto, que, desde la Universidad, además de contribuir al conocimiento científico y técnico, se deben generar aportes a problemas relacionados con el ser humano, impulsando a una transformación de las formas de pensar, sentir y actuar, tanto de los estudiantes como del personal que le rodea.

A su vez, Mintzberg (1991), citado por Rama (2007), definen que las organizaciones universitarias son burocráticas y su estructura se define a partir de una configuración de redes de interrelaciones en las cuales ninguna dimensión domina a las otras; por ello, se cuenta con procesos normatizados y con directrices claramente definidas.

Lumby (2012), destaca que el entorno universitario es único debido a la diversidad de culturas y, en particular, al hecho de que los académicos exigen autonomía y protección. A su vez, Gravett y Petersen (2007) describen la estructura universitaria como jerárquica, competitiva e individualista. Lee (2007) señala que los departamentos académicos son "idiosincrásicos y complejos", y sugiere además que los departamentos son subculturas que están influenciadas por las culturas más amplias de la institución. Estos autores dan un panorama sobre el contexto universitario, el cual difiere al de otras formas de organizaciones.

Jerg et al. (2020), informan que las condiciones de trabajo en las universidades son estresantes. Realizaron un estudio cuyo objetivo era evaluar los datos sobre el estrés psicosocial en el contexto de la compatibilidad del trabajo y la familia. Los resultados del estudio apuntan hacia déficits en la compatibilidad de la vida laboral y la vida privada en los campos laborales de las ciencias, colegios y universidades. Encuentran indicadores de que los conflictos trabajo-familia tienen un impacto en la salud mental y somática. Weick (2009), menciona que normalmente se considera que hay un solo clima en toda la organización, pero las Instituciones de Educación Superior (IES) en particular están conformadas por partes flojamente acopladas como son por un lado las diferentes escuelas que las conforman, las áreas administrativas y de éstas los estratos de alumnos, docentes y personal administrativo y aunque la IES es un todo, cada parte conserva su propia identidad. En la Universidad del Valle, gran parte de la población estudiantil que logra acceder a los programas de pregrado pertenecen a estratos socioeconómicos 1 y 2, donde viven de cerca condiciones de pobreza multidimensional, violencia y una serie de dificultades que se convierten en parte del entorno universitario público y, por ende, las personas que laboran en éstas se involucran y afectan ante estas situaciones.

Ramísio, et al. (2019), señalan la importancia de implementar políticas de sostenibilidad que aborden todas las áreas de la misión, a través del monitoreo y la comunicación continua, pues éstas son cruciales para demostrar el compromiso con todas las partes interesadas e integrar políticas sostenibles que contribuyen a consolidar y fortalecer las redes colaborativas y la institucionalización. La Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle; desde el año 2007 emprende la iniciativa de transformarse de Instituto

a Facultad; y en el año 2021 obtiene el aval; una vez alcanzado su objetivo, se encuentra trabajando en su Plan de Desarrollo Sostenible, donde un foco importante es crear, fortalecer y desarrollar comportamientos que promuevan el trabajo en equipo, la transferencia de conocimiento y la contribución de todos los miembros trabajando con sinergia para cumplir los propósitos organizacionales; para lograrlo, es necesario hacer un balance de cómo se encuentra actualmente el ambiente de trabajo y poder generar estrategias que conlleven a un entorno de trabajo satisfactorio que incida en los objetivos misionales.

Álvarez (1992), menciona que en 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo; a su vez, Zancudo (1992), declara que las percepciones del ambiente interno de una organización son realmente evaluaciones, pues se encuentran cargadas de juicios de valor y de significados.

Teniendo en cuenta la claridad del término, a través de este trabajo se busca conocer la percepción que tienen los empleados de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, que permitan reconocer el clima laboral que lo conforma, los factores de estímulo que influyen en el comportamiento y el rendimiento laboral de las personas, dado que las situaciones y acciones de la cotidianidad se experimentan de forma diferente, ya sea, por creencias, edad, deseos de afiliación, nivel de escolaridad, sexo, antigüedad, la masa crítica, las problemáticas sociales; sumado a esto, en la Universidad del Valle, se evidencia una dificultad, puesto que, la Oficina de Recursos Humanos, se enfoca en procesos administrativos como vinculaciones, pago de parafiscales, prestaciones sociales, nómina, incapacidades, entre otros; sin embargo, por el alto número de funcionarios que debe atender, no hay un seguimiento y acompañamiento a los individuos, esto conlleva a que surjan situaciones de conflicto, enfermedades ocasionadas por estrés, desmotivación, incumplimiento, las cuales se dejan en un estado aislado, cuando es necesario conocerlas y hacer seguimiento, buscando que exista un clima laboral satisfactorio.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el plan de mejoramiento que se debe realizar en la Facultad de Educación y Pedagogía, a partir del diagnóstico del clima organizacional, que permita contribuir a los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo?

1.3 Sistematización del Problema

¿Cuáles instrumentos permiten realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle?

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle que inciden de manera positiva o negativa en la percepción del personal?

¿Qué estrategias de mejoramiento se deben implementar para avanzar hacia los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo y lograr un clima laboral que impacte de manera positiva en los individuos que hacen parte de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

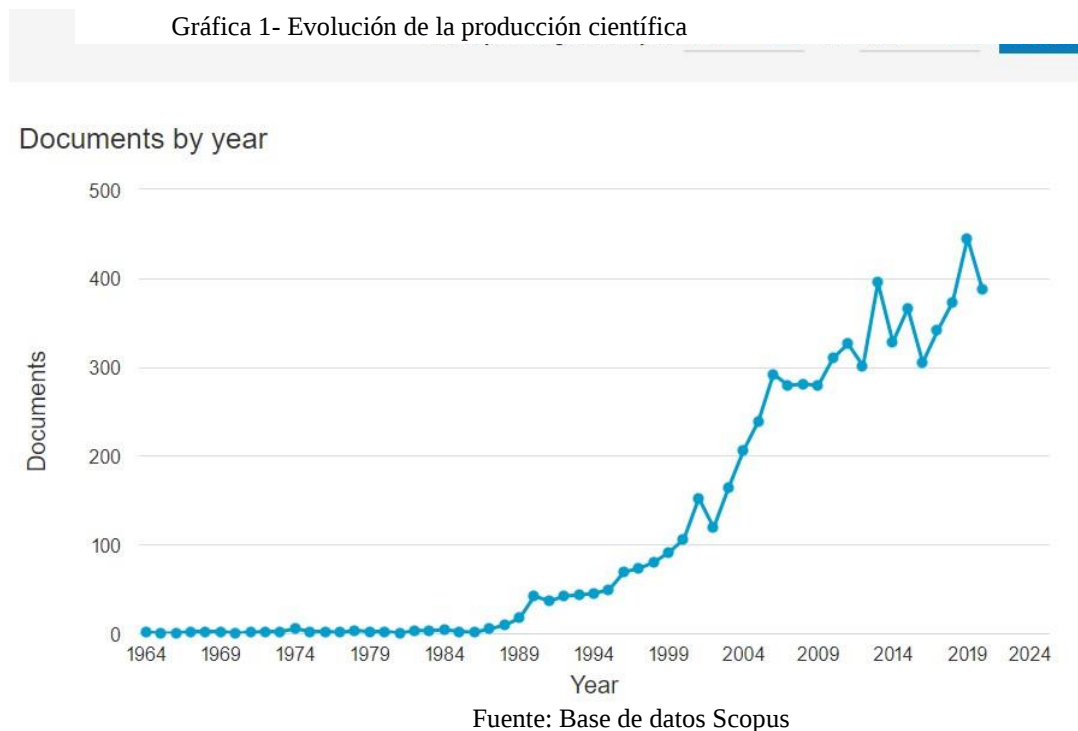
Diseñar un plan de mejoramiento a través del diagnóstico de clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, que incida en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo en el año 2023.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle para el año 2022.
- Identificar las dimensiones que inciden positiva o negativamente en el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.
- Establecer estrategias para las dimensiones de clima organizacional susceptibles de mejora, que contribuyan al desarrollo de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

1.5 Justificación.

Para poder analizar qué tan pertinente es la temática que se está abordando, se incluyó en la base de datos scopus, los tesauros: gestión humana, clima organizacional, diagnóstico organizacional, satisfacción laboral, empresas públicas, universidad. En la gráfica 1 se encuentran los resultados arrojados, mostrando que desde el año 1964 la comunidad científica ha venido interesándose por este tema y a través del tiempo ha venido creciendo de manera sostenida.



Por otro lado, se hizo un análisis de las principales revistas en el campo, en el período 2010- 2020; encontrando que la comunidad científica más rigurosa se interesa por este tema; puesto que son revistas con muy buen posicionamiento y prestigio. En la tabla 1, se puede visualizar que las principales revistas que publican artículos sobre este campo están ubicadas en Estados Unidos y Reino Unido. Con esto se puede evidenciar que la gestión humana no es un tema sencillo, puesto que las organizaciones están conformadas por personas que aportan una labor muy valiosa; pero su gran complejidad hace que exista una creciente contribución de estudios enfocados en encontrar elementos sobre el comportamiento del hombre en la sociedad y la medición del clima organizacional se convierte en una herramienta poderosa para evaluar cómo nos encontramos en la actualidad, reconocer las debilidades y fortalezas y generar estrategias para proyectarse

hacia el futuro, con personas con sentido de pertenencia, que se sienten trabajando a gusto, donde existe cooperación y un ambiente saludable para avanzar en los proyectos y objetivos que conllevan a mejorar continuamente.

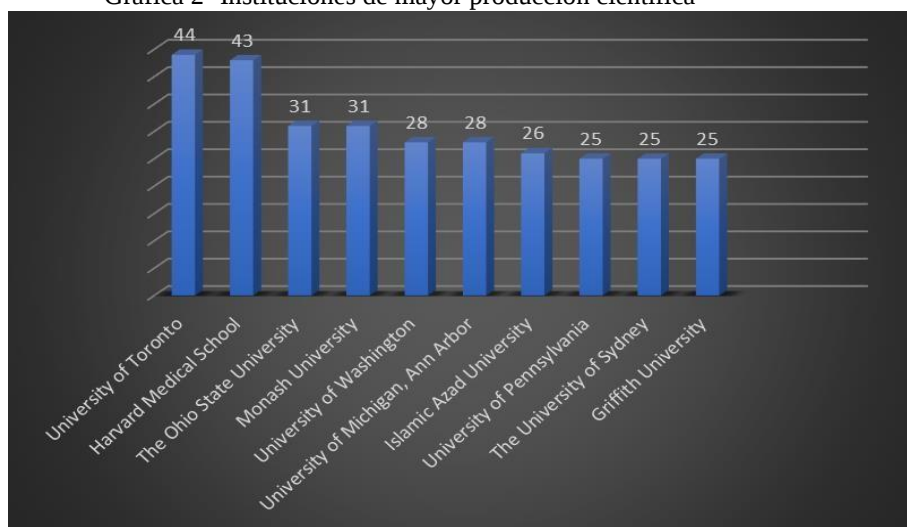
Tabla 1- Principales revistas en el campo

	Revista	País	No. Documentos	SJR
1	Academic Medicine	Estados Unidos	55	Q1
2	Journal Of Nursing Management	Reino Unido	41	Q1
3	Journal Of Nursing Administration	Estados Unidos	38	Q1
4	Medical Teacher	Reino Unido	38	Q1
5	Nurse Education Today	Reino Unido	37	Q1
6	Nursing Management	Estados Unidos	30	Q3
7	Joint Commission Journal On Quality And Patient Safety	Estados Unidos	29	Q1
8	BMJ Quality And Safety	Reino Unido	28	Q1
9	BMC Health Services Research	Reino Unido	25	Q1
10	Nursing Ethics	Reino Unido	25	Q1

Fuente. Elaboración propia basada en información de Scopus

En la gráfica 2, se puede visualizar las 10 instituciones universitarias que tienen un interés y reconocimiento sobre temas de gestión humana y su influencia en factores como el clima organizacional; encontrando que para el período 2017-2020 la Universidad de Toronto de Canadá tuvo 44 artículos publicados en la base de datos scopus, seguido de Harvard Medical School y en tercer lugar la Universidad de Ohio, ambas de EEUU, con 43 y 31 publicaciones respectivamente. Sin duda alguna, estos temas son de esencial importancia para elevar la productividad laboral, pues contar con lugares de trabajo donde exista cooperación, trabajo en equipo y un ambiente social que permita involucrar a las personas; genera ventajas competitivas y Colombia, que es un país que está en desarrollo, debe tener en cuenta estos aspectos para lograr que sus empresas tengan un mayor crecimiento y procesos de calidad, a través del interés por el crecimiento personal y profesional de los empleados, respetando su interdisciplinariedad y los factores físicos, psicológicos, sociales, culturales e históricos que simbolizan a cada persona, pues cuando solo se generan acciones viendo al hombre como un instrumento para conseguir riquezas, se está condenado a fracasar.

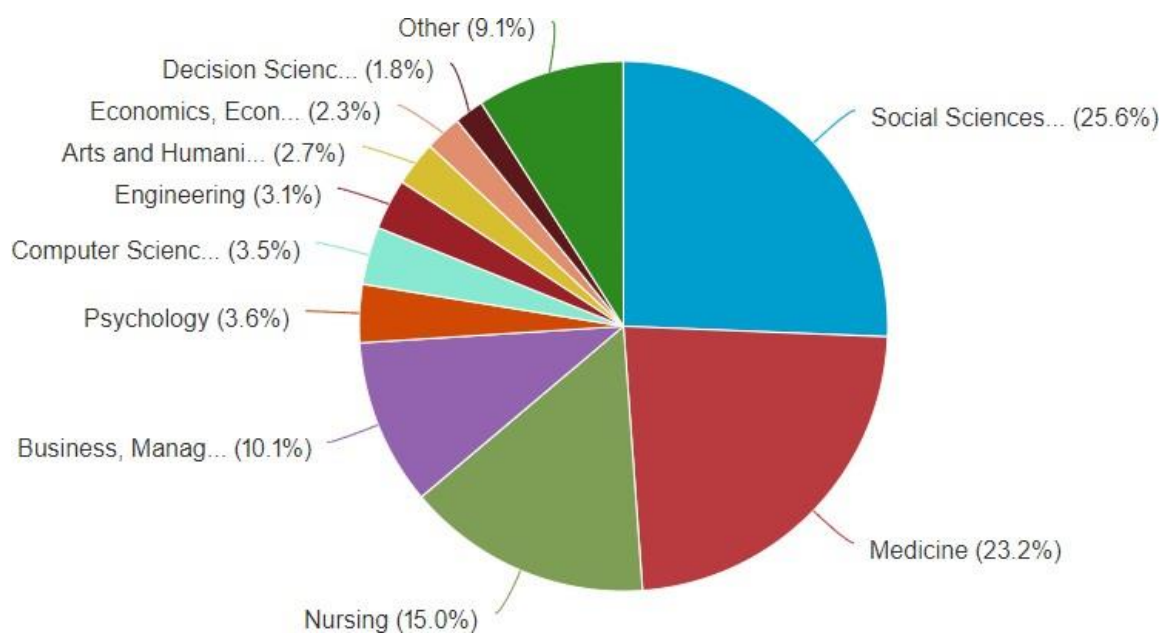
Gráfica 2- Instituciones de mayor producción científica



Fuente. Información Scopus. Elaboración propia.

En la gráfica 3 se puede observar que las líneas de investigación que más se interesan por este tema son las ciencias sociales (25,6%); dado que hay una relación directa con las personas, donde se analiza su contexto antropológico, social y cultural, para poder comprender su comportamiento. De igual manera se encuentra la medicina (38,2%); esto obedece a que se estudian características sociopsicológicas de humanos que inciden en su compromiso, pues hay resultados de estudios que demuestran que el adecuado o inadecuado clima organizacional repercute en la salud, cuando es positivo, las personas desarrollan las actividades con mayor energía y vitalidad; mientras que cuando ocurre lo opuesto, muchas personas a raíz del estrés, han tenido que acudir a tratamientos psicológicos o psiquiátricos para el manejo de la ansiedad, que trae consigo otras enfermedades. Administración y negocios, ocupa el (10,1%); sin duda alguna, las organizaciones tienen un gran desafío a direccionar de manera responsable; por ello las decisiones no pueden dejarse al azar y deben brindar especial importancia a las personas; pues son ellas, quienes, a través de sus prácticas, aportan al desarrollo, a la innovación, al cambio, para cumplir las metas que se establezcan.

Gráfica 3- Líneas que más se interesan en el tema



Fuente: Información Base de Datos Scopus

Se evidencia que desde la década de los setenta y ochenta, empieza a cobrar importancia el término del clima organizacional; puesto que como lo establece Rodríguez (2005) ha permitido ampliar las perspectivas, desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, capaz de integrar el ambiente como una dimensión sistémica, lo cual proporciona un entendimiento de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística, pero simple; la cual sirve de orientación para trabajos aplicados a intervención en las empresas.

Ahora bien, al limitar la búsqueda en Scopus a autores de Suramérica, en la tabla 2 se relacionan el número de artículos escritos sobre clima organizacional para el período 2014-2022 en revistas de reconocimiento.

Tabla 2- Principales revistas de Suramérica en el campo

	País	No. Documentos
1	Brazil	19
2	Argentina	5
3	Chile	5
4	Colombia	4
5	Ecuador	3
6	Venezuela	3

Fuente. Información Base de Datos Scopus

Con lo anteriormente expuesto, se demuestra que los elementos de estudio son importantes; por lo que surge la necesidad de conocer la percepción y adaptación que han tenido las personas en los roles que desempeñan dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, donde se analiza cómo se gestionan los procesos de comunicación y demás variables que inciden en el clima organizacional. Con los datos arrojados, se busca generar un análisis de cada dimensión evaluada, identificando fortalezas y debilidades, que permitan detallar a través de un plan de mejoramiento de qué manera intervienen estos factores en las personas y qué estrategias implementar para contar con un clima organizacional satisfactorio.

Es pertinente resaltar que el componente académico es central y fundamental, dado que aquí se materializan los conocimientos adquiridos en el transcurso de la maestría; con los que se logra generar mayor capacidad de análisis para abordar la problemática en estudio.

Adicionalmente, en el desarrollo práctico de este ejercicio se busca realizar un análisis y caracterización del clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle; toda vez, que hasta el momento no se ha realizado; por ello, y teniendo en cuenta que, desde la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad del Valle, por el alto número de personas que atienden, se enfocan en procesos administrativos del personal (contratos, nómina, parafiscales, etc.); y no hay un seguimiento del comportamiento y relaciones que se dan entre los miembros desde cada una de las dependencias que conforman la institución; se considera pertinente, que en la transformación a Facultad y en la proyección del Plan de Desarrollo 2022- 2032 que se adelanta actualmente, se conozca la percepción que tienen las personas frente a los procesos, la comunicación, la cooperación, toma de decisiones, desarrollo personal, balance calidad de vida- trabajo y demás dimensiones que hacen parte del ambiente organizacional y repercuten de manera positiva o negativa en la forma como desarrollan los roles que se asignan; por tal razón, es fundamental, generar estrategias de mejoramiento que promuevan un clima laboral satisfactorio, para avanzar mancomunadamente hacia el logro de los objetivos que se establezcan en el Plan de Desarrollo.

Se considera que un diagnóstico adecuado de clima organizacional es de gran importancia, ya que permite conocer y mejorar condiciones que los colaboradores pueden percibir negativamente en su ambiente de trabajo y que puede incidir en el correcto desempeño de los mismos; además, la gestión integral del clima organizacional impacta

directamente en la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades del cliente interno, responder eficazmente a los cambios del entorno, producir valor y generar en los empleados mayor compromiso y sentido de pertenencia. Por ser un tema tan estratégico y central, el clima organizacional merece y requiere la atención y el cuidado de la alta gerencia.

Basado en esto, los resultados obtenidos a través de este estudio son de gran utilidad para la Dirección Universitaria, por los aspectos que a continuación se mencionan:

A través de este estudio se puede conocer la percepción de las personas y reconocer los factores que contribuyen a la satisfacción o insatisfacción laboral; a partir de esta información se logra generar filtros que permiten avanzar hacia acciones de mejora que benefician el capital humano y la articulación de los grupos de interés, con la colaboración interdisciplinaria de académicos y personal administrativo para trabajar de manera mancomunada en el logro de los objetivos.

Permite articular con la planeación estratégica para aportar al objetivo de crear, fortalecer y desarrollar comportamientos que promuevan el trabajo en equipo, la transferencia de conocimiento y la contribución de todos los miembros trabajando con sinergia para cumplir los propósitos organizacionales.

La retroalimentación que se realiza con la información obtenida y las estrategias transformadoras que incluye el plan de mejoramiento, buscan mejorar la calidad de vida y el bienestar de los empleados; además, influye en procesos de mayor calidad. De igual manera, fortalece las fuerzas laborales, a través del diseño de un plan de mejoramiento enfocado a cada una de las dimensiones que muestren debilidad, con estrategias que propendan por un clima laboral satisfactorio, una óptima gestión de desempeño y la cooperación para avanzar hacia los objetivos misionales.

Las estrategias de mejoramiento se enfocan en crear capacidades organizacionales que se deriven en el aprovechamiento del potencial humano, a través del involucramiento de las personas en la toma de decisiones, que les permita conocer hacia dónde vamos, pues hay ideas importantes que terminan desconociéndose por la falta de comunicación.

Brinda un aporte en el campo de la administración desde una perspectiva humana, dentro de una organización de educación estatal.

La sociedad reconoce la importancia que tiene el conocimiento para asegurar el trascender del saber entre generaciones; por ello, desde las instituciones se debe propender por mantenerse y en el mundo globalizado que exige resultados y niveles de productividad elevados, es necesario contar con ambientes flexibles e incluyentes, que promuevan la

eficiencia, la cooperación y el trabajo en equipo para garantizar resultados de calidad, ganar mayor credibilidad, prestigio y reconocimiento por el buen servicio, productos y proyectos que se ejecutan; puesto que cuando los empleados se sienten cautivos y no se adaptan a los procesos y a la estructura, conlleva a una desventaja y mala reputación de la Universidad frente a otras del mismo sector, lo que puede ocasionar decrecimiento o privatización, cuando los entes de control encuentren fallas en los procesos que se adelantan.

El estudio del clima organizacional permite integrar el trabajo cotidiano con las estrategias misionales; por ello, con este trabajo se pretende aportar a la planificación estratégica, generando cambios positivos en el entorno organizacional interno, donde se promueva la gestión del desempeño y se cuente con canales de comunicación claros, que permitan una mejor interacción entre los individuos, lo que conlleva a eliminar obstáculos y confrontaciones, promoviendo la construcción y planificación efectiva de las distintas actividades que se adelanten para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Capítulo 2. Metodología

2.1. Tipo de Investigación.

La metodología aplicada en este proyecto es de tipo mixto; por un lado tiene un enfoque cualitativo ya que busca conocer la percepción que tienen los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, sobre el ambiente de trabajo que se concibe para el desarrollo de sus actividades y con esta información se genera un plan de mejoramiento que permita fortalecer aquellas dimensiones en las que se muestre que existen debilidades y pueden repercutir de manera negativa sobre la motivación de los miembros, afectando la eficiencia de los procesos y las gestiones que se desarrollan en pro de avanzar hacia los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo de la Facultad (2022-2032), en el que actualmente se viene trabajando. De igual manera, los datos arrojados van a ser cuantificados y valorados en una escala porcentual y con rangos que permiten promediar y posicionar cada dimensión, para tener un panorama más amplio y claro al momento de evaluar.

Es importante tener en cuenta, que no va a existir una implementación para verificación de mejoras por parte del investigador, pues estos resultados se entregan a la Dirección de la Facultad y depende de la voluntad de ellos, su aplicabilidad.

Método. El proyecto fue desarrollado en un periodo de 10 meses, comprendidos en 3 fases, las cuales se definen a través de los objetivos específicos, donde se busca diseñar un plan de mejoramiento a partir del diagnóstico del clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle para el año 2023, el cual se enfoque en estrategias que incidan en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo de la Facultad.

2.1.1. Fase 1.

Diagnosticar el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía, a través de una encuesta realizada a los docentes, empleados públicos no docentes y trabajadores que se encuentran vinculados a la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

El diagnóstico del clima organizacional es necesario ser aplicado en cada una de las áreas de trabajo, pues permite conocer la percepción de las personas y en el momento que existan fuentes de actitudes negativas que generen cargas motivacionales, pueden repercutir

en el desarrollo de las actividades; por ello, se hace uso de la encuesta para poder determinar aspectos que estén generando situaciones de conflicto y a los que no se les está haciendo seguimiento por desconocimiento. El objetivo es guiar al encuestado a responder con tranquilidad y con un instrumento de fácil aplicabilidad.

Actividad 1. Elegir una encuesta sobre el clima organizacional en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle. Teniendo en cuenta que varios autores han desarrollado instrumentos para la medición del clima organizacional, se busca hacer un análisis de la pertinencia de las dimensiones organizacionales que están inmersas en una institución universitaria estatal, para que facilite la aplicabilidad, pues si se entran a evaluar factores que se alejen de los propósitos misionales, pueden despistar y generar desinterés en el encuestado.

Actividad 2. Digitar la encuesta elegida en el formulario de Google y hacer impresiones del cuestionario. Incluir en el formulario de Google las preguntas y dimensiones que se van a evaluar de acuerdo con el instrumento elegido para enviarlo a los funcionarios a quienes se va a aplicar. Teniendo en cuenta que hay personas que por motivos de confidencialidad o manejo de tecnología prefieren hacer las encuestas físicas, se dispondrá de un lugar en la Oficina de la Vicedecanatura Académica de la Facultad, para que las personas recojan el instrumento físico.

Actividad 3. Aplicar el instrumento elegido a profesores y funcionarios nombrados de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle. Una vez generado el instrumento fue enviado al correo electrónico de cada uno de los funcionarios con los que se busca hacer el estudio para que respondan la encuesta. Quienes lo realizaron de manera física, lo depositaron en una urna que se dispuso en la Oficina de la Vicedecanatura Académica de la Facultad de Educación y Pedagogía. El proceso de encuesta se realizó en los meses comprendidos entre enero y marzo, aquí hay que tener en cuenta que al ser una institución pública y que su aplicabilidad no es obligatoria, no todos los miembros de la Facultad lo aplicaron.

Actividad 4. Consolidación de la información. Teniendo en cuenta que no todos los resultados se recogieron por el mismo medio (físico y virtual), en la medida que se iban generando respuestas, éstas se organizaron en un archivo Excel, donde se fue consolidando la información.

Actividad 5. Analizar los resultados de la encuesta. Una vez recolectada la información, se hizo el análisis de cada una de las dimensiones de clima organizacional que

se van a evaluar, estableciendo un rango de calificación numérica y su correspondencia cualitativa, que se encuentra detallado en la tabla 3, la cual permite conocer cómo se encuentra la percepción de las personas para cada factor.

Tabla 3- Rango de datos para evaluación

CUANTITATIVO	CUALITATIVO
9.5-10	EXCELENTE
8- 9,49	BUENO
7-7,99	ACEPTABLE
6-6,99	REGULAR
4-5,99	MALO
0-3,99	DEFICIENTE
	SIN RESPUESTA

Fuente. Elaboración propia

2.1.2. Fase 2.

Identificar las dimensiones que inciden positiva o negativamente en el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

Para dar cumplimiento a este objetivo se generaron dos actividades las cuales se detallan a continuación.

Actividad 6. Identificar las dimensiones que inciden en el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía. Una vez consolidada la información, se identifican las dimensiones que se evalúan en el rango de aceptable a deficiente para hacer seguimiento de las debilidades que se perciban dentro de cada una de éstas y las posibles causas que están incidiendo en la satisfacción laboral.

Actividad 7. Orientar las dimensiones que inciden en el clima organizacional de los miembros de la Facultad con la misión y los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo de la Facultad

Para cada dimensión de estudio, se generaron una serie de posibles soluciones asociadas a cada criterio y también se dio la opción de que las personas respondieran de forma abierta para facilitar la libertad de expresión y poder capturar las ideas o inconformidades que se estaban obviando. Esto permite evitar sesgos en el análisis.

2.1.3. Fase 3.

Establecer estrategias de mejora que contribuyan al clima laboral y al desarrollo de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo 2022-2032 de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

Actividad 8. Proponer un Plan de Mejoramiento a las dimensiones de clima organizacional estudiadas. Dado que este estudio busca contribuir al Plan de Desarrollo de

la Facultad de Educación y Pedagogía, con los datos obtenidos se identifican las dimensiones susceptibles de mejora, se detectan las causas problema que han sido señaladas por los encuestados, se formulan objetivos y acciones de mejora, se analiza su viabilidad para establecer prioridades; de esta manera se obtiene un plan de mejoramiento a cada dimensión, en búsqueda de un comportamiento óptimo que permita avanzar hacia un ambiente de trabajo satisfactorio en la Facultad en estudio.

Actividad 9. Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta que la Facultad de Educación y Pedagogía con su actual transformación busca avanzar hacia la excelencia, actualmente se encuentra avanzando en una planeación estratégica que permita reafirmar y apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades; por ello, con este estudio se busca poder aprender de sí misma, pues los afanes diarios y los procesos que se demandan hacen perder de vista situaciones del lugar de trabajo que son importantes tener en cuenta, para avanzar hacia los objetivos estratégicos que se establecen. Por ello, a través del análisis del clima, se avanza hacia estrategias que deben seguirse para que los colaboradores, perciban de forma significativa la mejora implantada. Esto contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión y motiva a la comunidad universitaria a mejorar su calidad de vida.

En la tabla 4, se encuentran detalladas cada una de las fases y actividades desarrolladas, que permitieron el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4- Fases para elaboración estudio del clima organizacional

Fases	Actividades	Meses											
		Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	
1	1. Elegir una encuesta sobre el clima organizacional en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.												
	2. Digitar la encuesta elegida en el formulario de Google y hacer impresiones del cuestionario.												
	3. Aplicar el instrumento elegido a profesores y funcionarios nombrados de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.												
	4. Consolidación de la información.												
	5. Analizar los resultados de la encuesta.												
2	6. . Identificar las variables que inciden en la satisfacción laboral de los miembros.												
	7. Orientar las variables que inciden en la satisfacción laboral de los miembros de la Facultad con la misión y los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo de la Facultad												
3	8. Proponer un Plan de Mejoramiento a las variables de clima organizacional estudiadas.												
	9. Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos												

Fuente. Elaboración propia

2.2. Universo y Población.

Las encuestas se aplicaron a los docentes, empleados públicos no docentes y trabajadores nombrados, provisionales y contratistas que se encuentran vinculados a la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle vinculados

En la tabla 5, se detalla la planta de cargos que hacen parte de la unidad en estudio en el período enero a marzo de 2022, período en el que se realizaron las encuestas, donde finalmente la contestaron 66 personas (49 docentes y 17 personal administrativo).

Tabla 5- Personal vinculado a la Facultad de Educación y Pedagogía

PROGRAMA o ÁREA	PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
Decanatura	1 técnico (nuevo cargo por transformación) 1 secretaria, 1 auxiliar de oficina
Vicedecanatura Académica	1 profesional, 1 secretaria
Vicedecanatura de Investigaciones	1 técnico, 1 secretaria
Coordinación Académica	1 Coordinador, 1 secretaria
Coordinación Administrativa	1 Coordinador, 1 Profesional (nuevo cargo por transformación), 1 Técnico, 1 Secretaria
CENDOPU	1 Profesional (nombramiento provisional) 2 bibliotecarios
Oficina de Soporte Técnico	1 técnico (nombramiento provisional)
Oficina de Comunicaciones	1 profesional
Oficina de Extensión y Proyección Social	1 profesional (Por contrato), 1 secretaria
Departamento de Educación Física y Deporte	2 Secretarias (1 con nombramiento provisional), 1 Técnico
Escuela de Educación y Pedagogía de las Ciencias Sociales y Humanas	2 secretarias (1 con nombramiento provisional)
Escuela de Educación en Ciencias, Tecnologías y Cultura	2 secretarias
Escuela de Educación Cultura y Comunidad	1 secretaria 1 técnico (nuevo cargo por transformación)
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO FEP	5 profesionales (1 contratista, 1 nombramiento provisional) 6 técnicos (1 nombramiento provisional) 12 secretarias (1 nombramiento provisional) 1 auxiliar de oficina 2 bibliotecarios
PERSONAL DOCENTE FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA II SEMESTRE 2021	5 Docentes nombrados Resolución 115 45 profesores nombrados Decreto 1279 111 profesores hora cátedra 4 profesores ocasionales

Fuente. Elaboración propia

Capítulo 3. Marco Referencial

3.1. Marco Teórico

3.1.1. *Clima Organizacional*

En el mundo globalizado que se vive actualmente, donde los procesos y la tecnología evoluciona y los recursos se vuelven escasos, se hace necesario comprender los factores que influyen sobre el rendimiento, productividad y satisfacción de los individuos en el trabajo; por ello, conocer la percepción de las personas se considera clave para identificar dimensiones que pueden ser generadoras de problemas dentro de la organización y poder actuar sobre éstas para lograr un clima laboral satisfactorio.

En este trabajo se va a realizar un estudio sobre el clima organizacional en una Institución de Educación Superior Pública; para tener un panorama de su pertinencia, se van abordar conceptos sobre clima organizacional y comportamientos característicos que se presentan dentro de este tipo de instituciones; así como aspectos inherentes a este tema como la percepción, motivación, comunicación, cooperación, toma de decisiones; los cuales presentan diferentes planteamientos sobre su importancia dentro de las organizaciones; adicionalmente, se exponen algunos instrumentos de medición de esta temática, para analizar cada una de sus dimensiones y con esta información tener el insumo para el desarrollo de la encuesta.

Inicialmente se van a mencionar las apreciaciones realizadas por teóricos expertos sobre temáticas enfocadas al clima organizacional, partiendo de fechas y conceptos más antiguos, avanzando hacia los más actuales.

Simón (1945), dice “el comportamiento de grupo exige no solo la adopción de decisiones correctas, sino también que todos los miembros del grupo adopten las mismas decisiones” (pág. 11); con esto se argumenta la importancia que tiene crear una cultura, con la que todos se identifiquen y donde exista confianza.

Roethlisberger, F. J. (1965), establece la importancia de un método de control humano el cual se enfoque en reconocer que todas las inconformidades que se manifiestan hacen parte de las debilidades que tiene la estructura organizacional y deben buscar los mecanismos que permitan mitigar los errores de sus planes de trabajo, basado en lo siguiente: 1) escuchar pacientemente lo que su subordinado tiene que decir antes de hacer cualquier comentario. 2) abstenerse de desaprobado apresuradamente la conducta de su subordinado. 3) no discutir con

su subordinado. 4) no prestar exclusiva atención al contenido manifiesto de la conversación. 5) escuchar no solo lo que la persona quiere decir sino también a lo que no quiere decir o no es capaz de decir sin ayuda. (p. 36).

Katz y Kahn (1970), mencionan que el clima laboral refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Dessler (1976), expresa que 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.

Lewin (1988), define el clima como la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa. Lewin realizó experimentos a partir de la creación de climas, con lo que demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos.

Brunet (1992), manifiesta que el término “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, en la cual se define el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, evaluar lo que ocurre en su entorno y generar un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta.

Álvarez (1995), considera que el clima organizacional es el resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, en el cual las personas realizan su trabajo, generando una influencia notoria en su satisfacción y comportamiento; y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Werther y Davis (1995), observan el clima laboral como un factor que afecta la productividad dependiendo de las condiciones que se presenten; plantean, que es necesario mejorar la calidad del clima organizacional; puesto que una administración autocrática conduce a un clima laboral desfavorable y conlleva a los trabajadores a perder el entusiasmo y por ende a disminuir su productividad. Esto evidencia, que es clave conocer cómo se sienten las personas y hacerlas parte de los objetivos de la organización, pues esto repercute en el sentido de pertenencia, la eficiencia y la apropiación de las funciones que desempeñan.

Chiavenato (2000), menciona que 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. Esta afirmación y lo expuesto anteriormente, reconoce la importancia y el compromiso que deben tener las organizaciones con el crecimiento personal y la salud emocional de sus miembros.

Para Méndez (2006), 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; asimismo, define el clima organizacional como 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.

González (2007), hizo una recopilación de las teorías organizacionales, teniendo en cuenta la perspectiva humana, de este texto se exaltan referentes en el tema como Douglas MacGregor, quien tuvo una visión humanista, pues a través de su discurso de la teoría Y, en el Massachusetts Institute of Technology, reconoce aspectos como la libertad y la autonomía de las personas y la importancia de involucrarlas en los procesos, dignificarlas y generar relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados; pues cuando el empleado está en ambientes de bienestar, esto se ve reflejado en su responsabilidad y productividad. A su vez, el abogado y filósofo Peter Drucker, a través de sus estudios referentes al management hace un llamado de atención a las organizaciones que solo se preocupan por la producción y la eficiencia, basándose en que ellas solo son el medio para cumplir los objetivos, pues sin las personas no sería posible; por ello, deben interesarse por las realizaciones de los individuos que hacen parte de ésta y permitir que sus deseos y aspiraciones se consoliden.

Hjelmervik y Wang (2007), sostienen que para que el proceso de toma de decisiones se dé de manera positiva, es importante que la comunicación y la toma de decisiones fluya en todas las direcciones y no solo de la cúspide hacia abajo, pues pueden existir ideas exitosas que se desconozcan por la poca transferencia y confianza que se brinda a las personas. A su vez, para Likert, citado por Brunet (2011), el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. (p. 28-32.).

Según Mujica y Pérez (2007), el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de

transformación” (p. 292). En su estudio, los autores manifiestan que el clima organizacional constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas; por ello, es una acción deseable y lo analizan desde tres enfoques: el conceptual, el cual mide las percepciones compartidas que tiene el trabajador del ambiente laboral, las cuales tienen correspondencia con los problemas que convergen la realidad de la universidad. El segundo, se enfoca en indicadores de gestión, que sirven como reguladores en el control de la gestión de la gerencia universitaria a factores inherentes al funcionamiento interno de las dependencias administrativas. El tercer enfoque considera la necesidad que la universidad gestionen el clima organizacional de manera favorable para que todos los miembros que son parte de ella alcancen la máxima calidad y productividad en el trabajo. Estos estudios muestran como los docentes a través de sus labores, no solo se les debe pensar como transmisores de conocimiento, pues son seres humanos con emociones y sentimientos, que se involucran con el entorno y pueden sentirse afectados.

Por su parte García (2009), afirma que 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 entorno.

Para Bañuelos (2010), un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Molina (2011), establece que el clima laboral es un tema complejo porque abarca gran cantidad de conceptos; también es sensible ya que cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico, porque estos elementos se pueden corregir y mejorar.

Sandhu et, al. (2011), indican que los gerentes contribuyen al desarrollo de sistemas de recompensa, oportunidades de interacción y disponibilidad de tiempo para compartir conocimientos; esto muestra que el ejemplo dado por los directivos a factores como el intercambio de conocimientos en la toma de decisiones, la cooperación, la comunicación, pueden ser claves para fomentar un buen clima organizacional; por ello, surge el interés de conocer la apreciación de las personas frente a los procesos, procedimientos, el comportamiento humano para cooperar y el ambiente físico; pues son aspectos relevantes a

tener en cuenta para que el desarrollo de las tareas y el logro de los objetivos se realicen con oportunidad.

Lourdes y Sánchez (2015), dicen que, el clima organizacional se enfoca en la relación social entre los trabajadores de una misma empresa; por ende, esto repercute en sus motivaciones y comportamiento, impulsando así a que se dé unas relaciones interpersonales de manera positiva y contribuyendo a un buen desempeño laboral.

Annansingh, Howell, Liu y Baptista (2018), establecen que las Instituciones de Educación superior (ES) crean, difunden, comparten e intercambian conocimientos a través de relaciones entre personas, procesos y tecnologías. El intercambio de conocimientos en el ámbito académico permite a las personas desarrollar prácticas que les permitan recopilar y compartir lo que saben. Esto a menudo conduce a acciones que mejoran los servicios y los resultados. A pesar de las oportunidades, este intercambio no está exento de implicaciones, ya que expone a quien comparte y recibe el conocimiento a una serie de vulnerabilidades y riesgos, lo que dificulta el proceso de intercambio de conocimientos. Concluyen afirmando que, al desarrollar una comprensión de los riesgos y oportunidades de compartir en la Educación Superior, las instituciones continuarán creciendo, regenerando y desarrollando conocimiento.

Smith y Fredricks (2020), encuentran como a pesar de la amplitud de la literatura sobre los estilos de liderazgo destructivo y su impacto en la cultura organizacional, la misión y las personas, sigue viéndose influenciado en la actualidad; por ello, analizan el estilo de liderazgo en entornos complejo e integrales como la Universidad. Los autores utilizan la síntesis temática para examinar la literatura sobre el liderazgo tóxico en la educación superior desde tres lentes contextuales: comprensión del liderazgo tóxico; influencia del liderazgo tóxico en la cultura organizacional y la moral de los empleados; resumiendo las implicaciones para la gestión de la resiliencia en entornos tóxicos.

Dolamore (2021), establece que las organizaciones públicas de los Estados Unidos deben satisfacer necesidades críticas de la comunidad como salud, vivienda, protección ambiental, educación pública; por ello, deben ser responsables con los valores que guían su trabajo; sin embargo, se encuentra ausencia de herramientas que apoyen la cultura de la empatía en la organización pública donde se trabaje de manera equitativa e incluyente para todas las personas; esto le incentiva a establecer un marco que le permita detectar un ambiente organizacional con prácticas empáticas para cerrar esta brecha.

En la gráfica 4, se puede observar las dimensiones implicadas en el clima organizacional y la forma en que interactúan componentes como comportamiento de individuos, grupos, procesos y los efectos que conlleva dentro de la organización.

Gráfica 4- Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente. Gibson (1979) citado por Brunet (2011)

3.1.2. Teorías motivacionales²

En el desarrollo del estudio del clima organizacional y teniendo en cuenta el mundo globalizado y cambiante en el que vivimos actualmente, es importante conocer los soportes teóricos que se orientan en comprender qué impulsa a las personas a trabajar hacia una meta, por ello, se mencionan las diversas teorías que forman parte del proceso motivacional de las personas.

3.1.2.1. La Pirámide de Maslow. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más

² Pérez, A. Las 4 teorías motivacionales. Recuperado de: <https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales> 29/10/2021

elevados (parte superior de la pirámide). En la gráfica 5, se encuentra lo enunciado por este autor.

Gráfica 5- Pirámide de Maslow



Fuente. Citado por. Pérez, A. (2016)

3.1.2.2. *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg.* Frederick Irving

Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Herzberg propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: los de higiene que son más enfocados a aspectos económicos, las oportunidades para interactuar, las condiciones de trabajo. A su vez, los factores de motivación, es la oportunidad que tienen las personas dentro de la organización para autorrealizarse y poder plasmar sus deseos personales, a través de reconocimiento, autonomía, aporte en las tomas de decisiones. Esta teoría nos muestra, que, desde las organizaciones, no se debe pasar por alto, las necesidades e individualidad de cada ser. Pues su desconocimiento puede generar frustración y generar una influencia en los procesos que éste debe llevar a cabo. En la Universidad del Valle, se debe analizar cuál es la percepción de las personas en el acompañamiento desde Salud Ocupacional para la revisión de las condiciones de los puestos de trabajo, si las personas se sienten bien remuneradas; pero a su vez, conocer si las personas se sienten parte importante dentro de la organización y se tienen en cuenta en el proceso de toma de decisiones, si se brinda la oportunidad de aportar y construir ambientes de conocimiento compartido. En la gráfica 6 se enuncia el enfoque de cada factor que hace parte de esta teoría.

Gráfica 6- Teoría de la motivación de Herzberg



Fuente. Citado por. Pérez, A. (2016)

3.1.2.3. La teoría X y la teoría Y de McGregors. Como se muestra en la gráfica 7, La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Gráfica 7- Teoría X y Y de Mc Gregor

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que se posible, procuran evitarlo .	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego .
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deber ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas .	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si esta comprometida con los objetivos.
Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que se posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar asumir responsabilidades .
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición .	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos .

Fuente. Citado por. Pérez, A. (2016)

3.1.2.4. La teoría motivacional de McClelland. McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación; en éste encontramos

que las personas tienen distintos tipos de motivaciones; para ello es importante conocer si dentro de la facultad de Educación y Pedagogía se aprovechan las capacidades y aptitudes de las personas, a través de ambientes de confianza, cooperación y oportunidad de liderar procesos, pues muchos miembros poseen la experiencia y conocimiento, para asumir nuevos retos, los cuales influyen en el sentido de pertenencia y la productividad. Su propuesta se puede ver en la gráfica 8.

Gráfica 8- Teoría motivacional McClelland



Fuente. Citado por. Pérez, A. (2016)

3.1.2.5. Teoría sobre el establecimiento de objetivos. Según Alcover, este es uno de los enfoques más conocidos y fue desarrollada por Luck y Latham, para quienes una meta es el blanco de los blancos intencionales de una persona, lo que la diferencia de las intenciones definidas como las representaciones personales que el individuo debe acometer para conseguir una meta en cuestión. Las metas que los trabajadores se fijan dirigen la acción y aquellas con las que se comprometen determinan en buena parte su rendimiento. Con esta teoría se evidencia que las personas son tan particulares, que, para una misma tarea, los objetivos que se trazan para alcanzarlo pueden ser distintos, algunos pueden priorizar calidad, otra rapidez en la entrega y el camino que establezcan puede generar en ellos, emociones y retos diferentes.

3.1.2.6. Teorías de la equidad. Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004), citan esta Teoría, propuesta por el psicólogo John Stacey Adams, basada en que las personas buscan la justicia y la equidad en sus relaciones sociales. Con este objetivo, evalúan continuamente a quienes les rodean, formándose impresiones acerca de lo que los demás hacen y de lo que supuestamente, les sucede en consecuencia. Dentro de la Universidad, se puede encontrar que los cargos de Dirección son asumidos por los docentes y muchas veces, cuando éste genera la carga laboral en su personal de apoyo, pueden existir

sensaciones de que se recibe unos recursos, pero no responde en consecuencia y recarga la responsabilidad en el otro, encontrando reacciones como las siguientes.

a) Cambios en las propias contribuciones / resultados. En este caso el trabajador decide reducir su esfuerzo laboral, porque no siente respaldo de su jefe; o, por el contrario, aumentarlo si percibe que, de esta manera, sus resultados pueden otorgarle una mejor posición o recomendación.

b) Cambios en las contribuciones / resultados de los demás. Esta opción implica que en la Universidad para cada cargo existen unos niveles; por lo que, dentro de un mismo cargo, otra persona puede tener mayores ingresos al haberse nivelado y esto puede generar ambientes, de que el que más gana, más tareas se les debe asignar, lo que puede generar conductas contraproducentes en el ambiente laboral.

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

d) Abandono de las relaciones de intercambio. El trabajador puede tomar la decisión de abandonar la decisión o cambiar de puesto de trabajo. Muchas veces las comparaciones, pueden generar que el que esté en “desventaja”, prefiera aislarse y buscar la manera de equipararse de manera individualista, afectando la capacidad de cooperación y la productividad administrativa, académica e investigativa.

3.1.2.7. Teoría de las expectativas. Según lo expuesto por Robbins (1999), la teoría de las expectativas fue desarrollada por Víctor Vroom. Esta teoría asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleados. Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo. Además, esta teoría sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se siente más motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que éste lo lleva a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conduce a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfacen las metas personales del empleado. La teoría, por tanto, se

enfoca en tres relaciones.

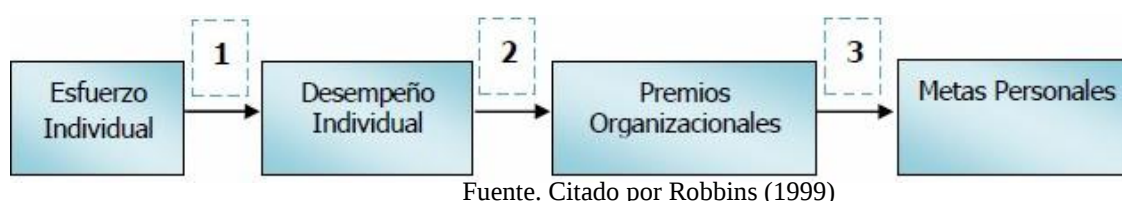
1. **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.

2. **Relación recompensa-desempeño.** El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.

3. **Relación recompensas-metas personales.** El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

En la gráfica 9 se puede visualizar la teoría de las expectativas de Vroom, la cual ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse.

Gráfica 9- Teoría de las expectativas de Vroom



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

3.1.3. Cuestionarios de medición de clima organizacional

Se busca aplicar un instrumento que permita medir el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, Brunet (1987), establece que el instrumento de medida privilegiado para este tipo de evaluaciones es el cuestionario escrito; dado que presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter

formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

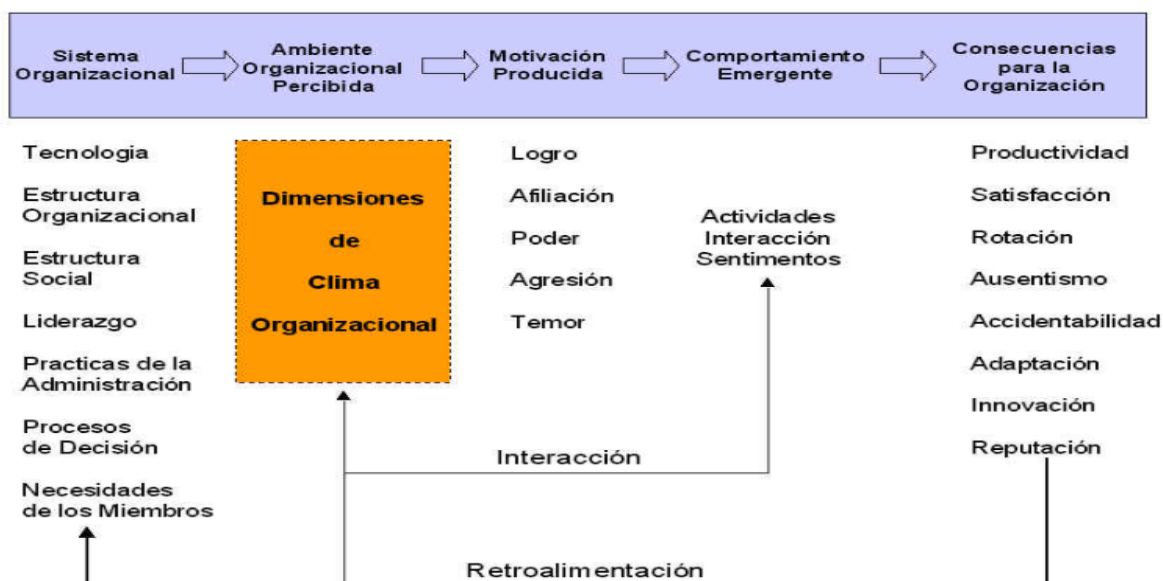
3.1.3.1. El Cuestionario de Litwin y Stringer. De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización.

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como dimensión interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Litwin y Stringer hicieron un estudio a las organizaciones *British Radar*, *Balance Radar* y *Blazer Radar*, encontraron que podían crear tres climas distintos, con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

Este instrumento está constituido por 50 ítems que se apoya en nueve dimensiones, las cuales son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad – lealtad. La escala de rangos va desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

En la gráfica 10 se visualiza el esquema de clima organizacional propuesto por los autores, en el que muestran la relación que existe entre organización- clima- comportamiento; donde cada una de éstas interviene en la motivación y genera una serie de consecuencias, destacando la importancia de la interacción y retroalimentación en este proceso.

Gráfica 10- Esquema clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1978)



Fuente. González, A. (1997) Dimensiones del Clima Organizacional

3.1.3.2. El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional. Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una dimensión interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus dimensiones. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Clasificación Sistemas de Gestión Likert. A continuación, se mencionan los 4 sistemas de dirección que determinó el autor.

I. Autoritario-coercitivo. Aquel que caracteriza a los directivos autocráticos, con una confianza nula en su equipo. Ellos centralizan la toma de decisiones y consideran que el temor que infunden y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores. La comunicación es descendente.

II. Autoritario-benevolente. En este modelo de gestión hay una mejora respecto al anterior pero la actitud del directivo hacia el colaborador es paternalista. Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece.

III. Consultivo. Un estilo en el que Likert considera que se está cerca de la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

IV. Participativo. Este último es el sistema ideal para este psicólogo. Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico, pero también en lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida; en cambio, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

3.1.3.3. Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima

Organizacional (TECLA). Según Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las dimensiones definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Sudarsky (1977), plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. El instrumento de medición

del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. Asimismo, considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

3.1.3.4. Modelo de Octavio García. García (1987) diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en la percepción del personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, cómo se sienten en el desempeño de sus labores, y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

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

- Mejorar el ambiente de acuerdo con respuestas específicas
- Fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas.
- Fijar metas para mejorar el ambiente como un todo
- Tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

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

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

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

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

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

3.1.3.6. Modelo de Hernán Álvarez Londoño. Álvarez (1995) desarrolló este modelo de evaluación del clima organizacional, permitiendo al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un continuo de uno a 10 (donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: 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, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

3.1.3.7. Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC). Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. Este modelo ha sido diseñado y validado en Colombia; no obstante, también ha sido utilizado en otros países por consultores, estudiantes y empresas para la medición del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos, el cual arroja información de la frecuencia absoluta, relativa y promedios de las respuestas positivas y negativas de cada dimensión y pregunta, con un nivel de confiabilidad del 89%. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de dimensiones que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. La prueba se divide en dos etapas: pretest y test.

Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación. A continuación, se describen cada una de las dimensiones del modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de

Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información.

3.1.3.8. Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez. Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Los autores describen el clima organizacional como 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.

El instrumento consta de 27 factores, con los cuales se puede hacer un diagnóstico del clima y una serie de posibles soluciones que son elegidas por el encuestado, permitiendo evitar sesgos por parte del investigador y logrando mayor objetividad en las respuestas. Las dimensiones a evaluar son: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación y participación, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación de desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida- trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, resolución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo, información.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

3.2. Estado del Arte

Para tener un panorama global de estudios de clima organizacional que se hayan realizado en Instituciones de Educación Superior donde se aplicó un instrumento para la medición del clima organizacional se mencionan los siguientes:

Emig y Lazo (2002), denominado Clima organizacional: Estamento Académico de la Universidad Austral de Chile, tuvo como objetivo general analizar el Clima Organizacional existente en el estamento académico de la Universidad Austral de Chile, y de manera específica, determinar el grado en que las dimensiones en estudio afectan el Clima Organizacional. El instrumento utilizado corresponde al aplicado por Redlich y Trautmann (1996) en la tesis “Un estudio aplicado de clima organizacional en el Estamento no académico de la Universidad Austral de Chile, sede Valdivia” adaptación de los cuestionarios de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), Newman (1977) y Astudillo (1985). Este instrumento considera catorce dimensiones que explicarían el Clima Organizacional de la institución: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo, comunicación y equipos y distribución de personas y material.

Chiang, Nuñez y Huerta (2007), realizaron el estudio Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior con el objetivo de establecer la posible relación entre las dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral, con los resultados obtenidos por profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de una universidad. Las dimensiones para medir el clima organizacional fueron: libertad de cátedra, interés por el aprendizaje del estudiante, interés por la investigación y el estudio, empowerment, afiliación, consenso de la misión y presión laboral. El instrumento fue desarrollado por Chiang (2004), a partir del ULEQ University-Level Environment Questionnaire de Dorman (1998).

El trabajo realizado por Salaiza (2008), denominado Validez Factorial de la Encuesta de Clima Laboral de Ricardo Valenzuela, analiza la validez y confiabilidad de un instrumento que mide el clima laboral. El instrumento mide el clima laboral a través de 10 dimensiones: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, y orgullo de pertenencia.

Acosta y López (2010), realizaron el Diagnóstico de Clima Organizacional, Colegio Gran Bretaña, Concepción. En este estudio, se pretendió despertar la reflexión de la dirección de la organización educativa, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal administrativo, y docente, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el

comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización. En los factores de la relación educativa se consideraron las siguientes dimensiones: respeto, confianza, motivación, oportunidades para aportar, crecimiento académico y personal, identificación institucional y atención personalizada. En los factores del proceso educativo se incluyeron las dimensiones de: solución adecuada de problemas, constante ajuste de metas, identificación y manejo de conflictos, comunicación efectiva, participación en la toma de decisiones, autonomía y planificación del futuro. En los factores materiales se incluyeron las dimensiones: recursos adecuados, sistemas de apoyo logístico y apropiada planta física.

Garza (2010), hizo el análisis del clima organizacional, un caso de estudio de la Coordinación de Seguridad y Custodia del Centro de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas, en el que se buscó proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los empleados de esta dirección tienen sobre el clima organizacional que prevalece en su área de trabajo. El instrumento diseñado midió 16 dimensiones: Autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general.

Chiang, et al. (2010), llevaron a cabo el estudio denominado: Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los Docentes de instituciones de educación superior con el propósito de analizar las relaciones entre el clima organizacional y la autoeficacia, en grupos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de una universidad. Para lograr los objetivos descritos se procedió a la aplicación del instrumento elaborado por Chiang (2004). Las dimensiones para medir el clima organizacional fueron: libertad de cátedra, interés por el aprendizaje del estudiante, interés por la investigación y el estudio, empowerment, afiliación, consenso de la misión y presión laboral.

Prisco y Salaiza (2012), en el estudio denominado Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública, buscaron analizar la relación entre el Clima Laboral y los factores de Motivación de una institución educativa. Se utilizaron dos instrumentos validados: La encuesta de Clima Laboral de Valenzuela (2004) y el cuestionario ¿Qué lo motiva a usted? basado en la teoría de motivación de Mc Clelland. Las dimensiones para medir el clima laboral fueron: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y

relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, y orgullo de pertenencia.

El trabajo realizado por Diana Velázquez Ramírez (2012), denominado Clima Organizacional en la Universidad del Valle, contiene el informe final del diagnóstico del clima organizacional realizado en la Universidad del Valle, cuyos resultados son manejados a través de conclusiones globales, involucrando a los estamentos pertenecientes a la Universidad y agrupándolos de la siguiente manera: Estamento Docente (docentes nombrados y contratistas), Estamento Administrativo (empleados públicos, trabajadores oficiales y contratistas estatales) y personal contratado por la Fundación. El instrumento fue elaborado a partir de los propuestos por Litwin y Stringer, Likert, Sudarsky (1977) y (Álvarez 1993, citado por García, 2009). Las dimensiones consideradas en el instrumento fueron: Entendimiento de la política de calidad, estilo de la dirección, compensación, reconocimiento, condiciones de trabajo, recursos, relaciones interpersonales, retribución, compromiso, trabajo en equipo.

Hernández, Garrido y Rico (2016), hicieron el diseño de un instrumento para evaluar clima organizacional de universidades públicas en México, donde se compara y analiza los diferentes enfoques y sus dimensiones psicológicas, grupales y organizacionales sobre clima organizacional reseñados por Likert (1961,1967), Litwin y Stringer (1968), Schneider (1968, 1983), Payne (1971), Jones et al. (1979), Silva (1992), Álvarez (1992), Brunet (1987), Goncalvez (2000), Toro (2005), Rodríguez (2005) y Méndez (2006); analizados cada uno de éstos, crearon un modelo en el que clasificaron las dimensiones que inciden dentro de las IES en cuatro factores: psicológicos individuales, grupales, organizacionales objetivos y organizacionales subjetivos.

Bermúdez, Pedraza y Rincón (2015), realizaron un estudio en el que buscaron caracterizar el clima organizacional en seis universidades de la ciudad de Bogotá, a través de cuatro categorías: académica, socio- afectiva, administrativa y ética; encontrando que el conjunto de valores tangibles (infraestructura, recursos) e intangibles (valores, relaciones, situaciones) son bidireccionales, puesto que puede existir afectación entre cada uno de éstos.

Saker, Guerra y Sarmiento (2015), hicieron un estudio colectivo de casos aplicado a 3 funcionarios de distintas empresas del estado en el Departamento del Cesar, Colombia; donde muestran los perjuicios que se causan a estas entidades y a la sociedad, al no contar con personas con sentimientos loables. Exaltan que las actitudes positivas y de responsabilidad

del hombre en las organizaciones conllevan a altos niveles de eficiencia, de optimización de actividades, de productividad y competitividad.

Pineda (2015); Céspedes (2018); Grisales y Monroy (2011), realizaron estudios del clima organizacional en instituciones de Educación Superior Públicas, donde el tipo de investigación fue cualitativa y el instrumento aplicado fue la encuesta, en ésta se analizaron factores como: cooperación y apoyo, orientación a resultados, autonomía, toma de decisiones, motivación, comunicación; con los resultados arrojados se pudo conocer las fortalezas y debilidades relacionadas con el comportamiento humano; su objetivo central fue obtener un panorama más preciso sobre el estado actual del clima organizacional en las instituciones en estudio, derivando elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, jerarquizar los problemas y conocer las dimensiones que se asocian para sugerir lineamientos.

Por otro lado, Delgado y Orobio (2012), realizaron un diagnóstico del clima organizacional en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca, encontrando que ninguna dimensión alcanzó el grado de clima plenamente gratificante, el promedio de las evaluaciones realizadas se encontró en el rango “REGULAR”, dado que los encuestados no calificaron de manera positiva factores como trabajo en equipo, evaluación de desempeño, procesos y procedimientos, estructura organizacional, comunicación, balance vida- trabajo, entre otros; por lo que se generó un plan de mejoramiento para fortalecer las dimensiones mejor evaluadas y estrategias para mejorar aquellos factores que estuvieron mal evaluados.

De igual manera, Durán, Atlante y Giordano (2010), realizaron un modelo de medición de clima organizacional, a fin de realizar un diagnóstico en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, enfocándose en particular en el personal de apoyo universitario en la Universidad Nacional de Mar de Plata. Este análisis se enfoca en estudiar una organización democrática, compleja, en la que influyen variedad de participantes, por lo que sus percepciones varían. El resultado les permite analizar cómo se desarrollan los roles organizacionales, mecanismos de recompensa y sanciones, relaciones formales de autoridad y con esta información tener un insumo para las políticas de desarrollo institucional, que aporten positivamente a todo el personal de la comunidad universitaria.

Segredo, Rigñack, León y García (2015), Arabaci (2010), Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron (1996); realizaron evaluaciones de tipo mixto del entorno laboral en universidades internacionales, los autores coinciden que un buen clima laboral fomenta la creatividad y la innovación; llaman la atención sobre la importancia de escuchar las ideas de

los miembros de la organización y la necesidad de realizar estudios de clima organizacional, pues son de gran utilidad sobre las estructuras y procesos del entorno laboral.

3.3. Marco Contextual

3.3.1. Universidad del Valle³.

La Universidad del Valle es el patrimonio cultural más importante del suroccidente colombiano. Fue fundada por Tulio Ramírez y creada mediante la Ordenanza N° 12 del 11 de junio de 1945 de la Asamblea Departamental fue (y sigue siendo) el proyecto cultural más importante de la primera mitad del siglo XX de la región vallecaucana y uno de los más trascendentales para la educación superior pública del país.

La Universidad comienza a funcionar en octubre de 1945 con cuatro programas de estudio (comercio superior y administración de negocios, ingeniería química, arquitectura e ingeniería eléctrica) y 173 estudiantes. Durante la década de 1950, la Universidad comienza a transitar por una senda de expansión académica. Pese a las dificultades financieras que enfrentó desde su nacimiento, el 1° de octubre de 1951 se crea la Facultad de Salud con 50 estudiantes que ocupan la sede de Santa Librada. De allí surge la decisión de construir la sede de San Fernando; se construye esa infraestructura en las inmediaciones del Hospital Universitario del Valle Evaristo García. Desde entonces, Universidad y Hospital estarán íntimamente relacionados, haciendo parte de una misma historia institucional.

En el año 1964, con todas las facultades y escuelas concentradas en la Sede de San Fernando, la Universidad contaba con “siete unidades básicas, Ciencias, Humanidades, Ciencias Sociales y Económicas, Salud, Ingeniería, Arquitectura y Educación. Se ofrecen 21 programas de estudios en los tres niveles de formación, hay 2.146 estudiantes de los cuales 1.345 son regulares, 365 profesores (de los cuales 264 son de tiempo completo).

En el año de 1986, mediante el Acuerdo 008 del Consejo Superior, se hace realidad la construcción del Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle. Ese año, con 750 estudiantes se abren las sedes de Caicedonia, Zarzal, Tuluá, Buga, Palmira y Buenaventura. Posteriormente, se abren las sedes de Cartago y Santander de Quilichao, en el norte del departamento del Cauca.

³ Recuperado de: <https://www.univalle.edu.co/resena-historica-75-aniversario/sintesis-de-una-historia-brillante>.

- Misión

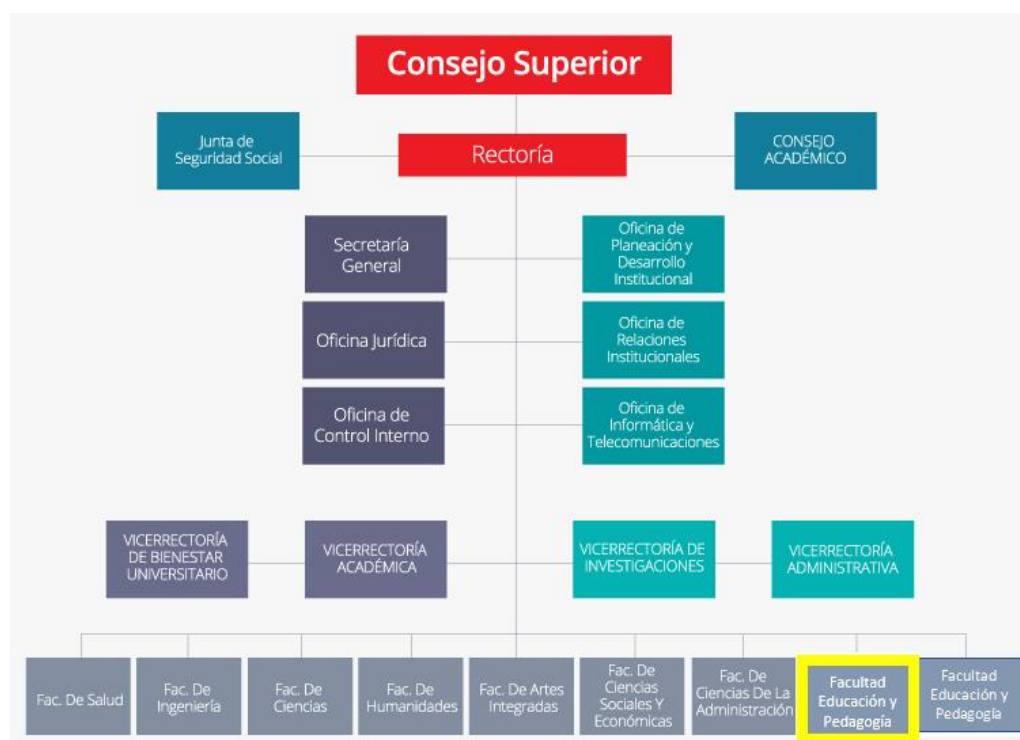
La Universidad del Valle tiene como misión formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática.

- Visión

Ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina.

En la gráfica 11 está el organigrama de la Universidad del Valle y se muestra la posición que ocupa la Facultad de Educación y Pedagogía dentro de ésta.

Gráfica 11- Organigrama Universidad del Valle



Fuente. recuperado de: <https://www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/organigrama>

3.3.1.1. Facultad de Educación y Pedagogía. La Facultad de Educación se fundó inicialmente en la Universidad del Valle bajo la dirección académico-administrativa de Mario Carvajal en 1962. Su fundación tenía el propósito de responder y solucionar la ausencia de instituciones cuya tarea fuera la formación docente del profesorado de

educación media del Valle del Cauca. Lo anterior en el contexto del interés local e internacional de la década del 60. Reafirmando este interés educativo por la formación docente de los profesores de la región, se estableció provisionalmente el IEP en reemplazo de la Facultad de Educación, según la resolución 1070 de 1994.

Posteriormente, se avaló en forma definitiva el IEP para dicha formación docente, según el Acuerdo 017 de febrero 10 de 2003. Actualmente, a través del Acuerdo 006 de Consejo Superior del 25 de junio de 2021 se establece la Facultad de Educación y Pedagogía, en la administración de Edgar Varela Barrios, rector de la Universidad del Valle.

Su objetivo es contribuir a las dinámicas culturales de la región a través de la generación de conocimientos y prácticas que mejoren y transformen la formación de educadores, profesionales e investigadores con pensamiento crítico, en los distintos niveles y modalidades de la educación, para la construcción de una sociedad más justa, equitativa y en paz. La Facultad de Educación y Pedagogía, para el gobierno y la administración de su saber pedagógico, está constituida por cuatro unidades académicas del nivel descentralizado, cuya propuesta académica específica la conforman:

- a. Escuela de Educación en Ciencias, Tecnologías y Culturas.
- b. Escuela de Educación, Cultura y Comunidad.
- c. Escuela de Educación y Pedagogía de las Ciencias Sociales y Humanas.
- d. Departamento de Educación Física y Deporte.

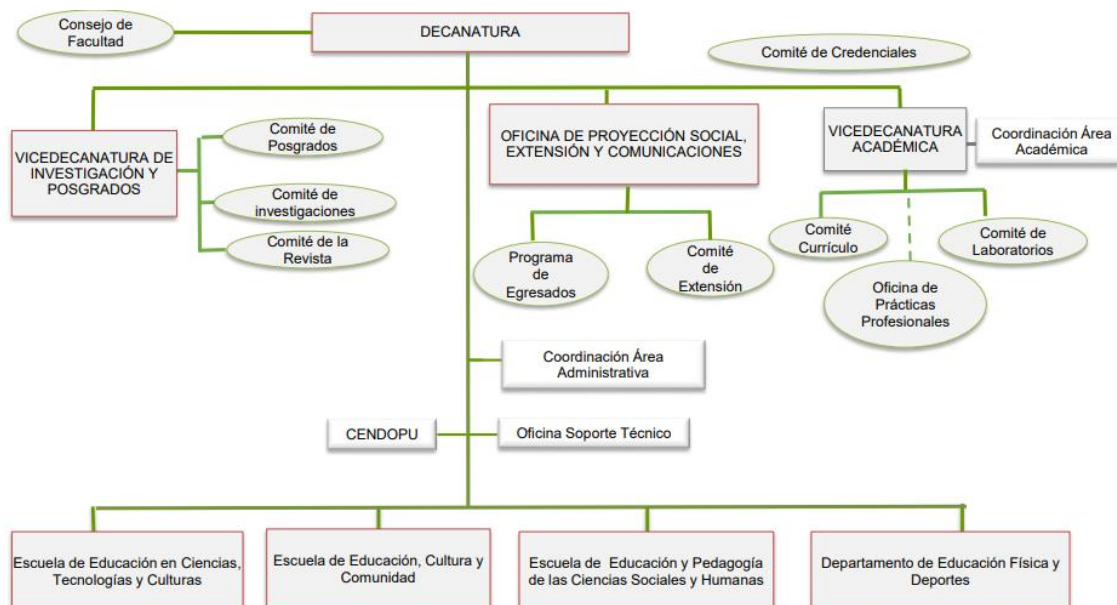
Además de la formación de educadores y profesionales comprometidos con la educación, se busca impactar con pertinencia y calidad en el contexto sociocultural y fortalecer las actividades tendientes a la cualificación de todas las personas vinculadas, para el desarrollo institucional, el mejoramiento profesional y de su calidad de vida.

- **Misión.** Aportar a la cultura a través de la formación de educadores y profesionales para todos los niveles de la educación formal y no formal, e informal en las diferentes modalidades con el propósito de contribuir a la construcción de una sociedad justa, incluyente, en paz y armonía con la naturaleza.

- **Visión.** Consolidarse como una unidad plural y creativa de formación de educadores y profesionales de alta calidad que impacten en el campo de la educación a nivel local, regional, nacional e internacional. De esta forma se aporta tanto en la consolidación de una docencia de alta calidad como en la intervención efectiva en las políticas educativas.

En la gráfica 12 se puede observar el organigrama de la Facultad de Educación y Pedagogía, una vez obtenido el aval de transformación.

Gráfica 12- Organigrama Facultad de Educación y Pedagogía



Fuente. Propuesta transformación de Instituto a Facultad de Educación y Pedagogía

El Acuerdo 025 de 2014 (Estatuto de Administración de Personal y Carrera Especial), establece las siguientes funciones generales para los cargos que hacen parte de la Facultad de Educación y Pedagogía.

- Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de una formación profesional reconocida por la ley y que, según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

- Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

- Nivel Asistencial y Operativo. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Los tipos de nombramiento del personal en estudio son los siguientes:

- **Nombramiento Definitivo:** Son los que tienen un vínculo con la organización de carácter legal y reglamentario, a término indefinido, su criterio de ingreso es el mérito el cual

se encuentra regido bajo concurso, cumpliendo los requisitos del Estatuto de Personal Administrativo y del Estatuto Profesor, según corresponda.

- **Contrato de Trabajo a término indefinido:** Es el que tiene por objeto la provisión de Empleos de Trabajadores Oficiales, de acuerdo con lo establecido en este Estatuto. Los Trabajadores Oficiales, se vinculan en período de prueba cuando han sido seleccionados por el sistema de méritos a través de un concurso. Igualmente, se debe tener en cuenta lo dispuesto en la Convención Colectiva de Trabajo vigente.

- **Nombramiento Provisional:** Se aplica cuando se produce una vacante en forma definitiva o temporal de empleos públicos de carrera administrativa y mientras se provee el cargo correspondiente. La duración máxima de un Nombramiento Provisional en la Universidad del Valle es de seis (6) meses calendario no prorrogable.

Capítulo 4. Resultados

4.1. Análisis y Diagnóstico del Clima Organizacional en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle

4.1.1. Definición de la herramienta

La estrategia aplicada para la elección de la herramienta de medición del clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía, fue hacer una relación de cada una de expuestas en el marco teórico y determinar las dimensiones que evalúan, con base en esta información se pudo establecer cuál tenía mayor alineación con la unidad de estudio, la evidencia de este proceso se encuentra en la tabla 6.

Una vez realizado el análisis, se escogió la herramienta de los profesores García y Zapata, quienes se fundamentaron en las teorías planteadas por el profesor Álvarez; esto obedece, a que involucra diversas dimensiones que hacen parte del sector estatal y que inciden en la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores. Adicionalmente, se encuentra una ventaja en que esta encuesta permite que las personas generen opiniones y posibles soluciones sobre cada dimensión; conllevando a que el plan de mejoramiento se construya desde una perspectiva global, que incluye a todos los miembros que la aplicaron y generaron aportes sobre los factores consideran o no satisfactorios en su entorno laboral.

El instrumento cuenta con 27 dimensiones, las cuales, a su vez, se dividen en tres tipos de pregunta: la primera es cuantitativa, la cual mide en una escala de 1 a 10 que tan gratificante es el factor evaluado. En la segunda pregunta se indican una serie de posibles causas por la que la dimensión evaluada no es plenamente satisfactorio; sin embargo, el encuestado tiene la oportunidad de incluir sus perspectivas. Finalmente, la tercera pregunta busca que cada encuestado plantee posibles soluciones a las dimensiones que considera que no se cumplen a plenitud, con el fin de que el proceso de contribuir al mejoramiento sea inclusivo, teniendo en cuenta las miradas de los miembros de la Facultad.

Tabla 6- Consolidado análisis instrumentos de evaluación clima organizacional

Instrumento	Variables que evalúan																																	
	Autoevaluación	Balance vida- trabajo	Capacitación	Claridad Organizacional	Comunicación y Participación	Cooperación Grupos Formales	Desarrollo personal y profesional	Estilo de Dirección	Estabilidad	Estructura	Ética, Actitudes y Creencias	Evaluación de Desempeño	Grupos Informales	Higiene y Salud Ocupacional	Inducción	Influencia	Liderazgo	Libre asociación	Motivación	Normas y Estándares	Planificación	Reconocimiento	Recursos, elementos e Instalaciones	Recompensa	Responsabilidad	Retroalimentación	Relaciones Interpersonales	Salario	Selección de personal	Sentido de pertenencia	Socialización	Solución de Conflicto	Toma de Decisiones y Autonomía	
Cuestionario de Litwin y Stringer						X	X			X										X				X	X		X			X		X		
Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional					X											X	X		X	X	X													X
Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)				X				X	X											X				X	X		X	X						
Modelo de Octavio García			X							X						X						X					X			X				
Modelo de Fernando Toro			X	X		X		X	X		X												X		X		X	X						
Modelo de Hernán Álvarez Londoño				X	X		X		X	X		X			X		X					X	X			X		X	X			X		
Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)				X		X					X						X		X								X						X	
Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X			X				X	X	X	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 7 se detallan los factores que se evalúan a través de esta herramienta, la cual permite conocer el nivel de satisfacción de las personas que hacen parte de la Facultad de Educación y Pedagogía, a través de aspectos que promuevan la creatividad, la productividad, la formación integral, el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales, lo que se interconecta en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Tabla 7- Dimensiones factores clima organizacional

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUPUESTO
1. MISIÓN	Propósito fundamental que guía el actuar de la Organización.	Si la organización tiene claro que es, en donde está y a dónde quiere llegar, y hace extensivo este derrotero a todos sus colaboradores, su clima organizacional será el idóneo.
2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	Contiene el direccionamiento estratégico de la organización que permite orientar las acciones hacia la mejora de prestación de servicio.	Mientras mayor conocimiento y claridad haya del direccionamiento estratégico (misión, visión, estrategias, objetivos y política) de la organización, que permita que sus acciones y decisiones estén orientadas al desarrollo organizacional, mejor será el clima organizacional.
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.	Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	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.	Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo todos los trabajadores tienen la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones. Mejor será el clima organizacional de la misma.
5. INFRAESTRUCTURA	Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.	Si el ambiente físico (instalaciones y elementos de trabajo) en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

6. COOPERACIÓN	Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.	Si las personas y/o las áreas que dependen de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos alineados con la misión y objetivos de la organización, de manera oportuna, mejores serán sus relaciones, logrando mayores beneficios para todos. Si se les da prioridad a los intereses globales habrá más efectividad y será mejor el clima organizacional.
7. LIDERAZGO	Proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo a favor de cumplimiento de objetivos.	Si quienes pertenecen a la alta dirección son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
8. RELACIONES INTERPERSONALES	Conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportan día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.	Si las personas, en la organización cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial en fin un lugar donde sean trascendentes las relaciones del hombre, mejor será el clima organizacional.
9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el periodo de desempeño inicial (“periodo de prueba”)	Si desde el mismo momento de su vinculación con la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción y la capacitación las lleva tanto a ambientarse rápidamente con los demás, mejor será el clima organizacional.
10. RECONOCIMIENTO	Identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.	Cuando a las personas que son creativas, que cumplen oportunamente con sus labores, se les valora se les destaca, o se les incentiva en una u otra forma, estas cada día se esfuerzan por ser mejores y dar lo mejor de sí, lo cual mejora el clima organizacional.
11. MOTIVACIÓN	Apoyo que brinda la organización a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.	Si la organización crea mecanismos que apoyen, respalden y permitan reconocer el desempeño, el esfuerzo y la participación de cada uno de sus colaboradores, en el buen funcionamiento de la misma, estarán creando herramientas que mejoran su ambiente organizacional.

12. COMPENSACIÓN	Todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudio entre otros) como colaboradores de la organización.	Si la compensación recibida por las personas es una justa retribución por su trabajo y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	Actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás, para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.	Si la organización procura que las personas tengan funciones realmente enriquecedoras, de tal manera que le represente un desafío interesante y constante, y les brinda a sus colaboradores posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, encontrara la manera de que sus colaboradores se realicen como personas, disfruten más de su trabajo y desempeñen sus funciones con amor y calidad, permitiéndoles desarrollar y aplicar su creatividad en su puesto de trabajo, si esto se logra mejor será el clima organizacional.
14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	Participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.	Si la seguridad, higiene y salud ocupacional brindada por la organización y percibida por sus colaboradores en el puesto de trabajo, en las instalaciones, y procesos de ésta, es adecuado, la organización estará garantizando y afianzando su clima organizacional.
15. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.	Si los sistemas de evaluación de desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, mas no represivos, mejor será el clima organizacional.
16. AUTOEVALUACIÓN	Se concibe como un ejercicio de auto reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta donde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la organización.	Si las personas aprenden a realizar el proceso de evaluación y a generar mejor su comportamiento y actividades, mejor será el clima organizacional.

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

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

Fuente. García y Zapata (2008)

4.1.2. Población encuestada.

La encuesta fue distribuida a través de formulario de Google, enviándose a los 190 miembros que hacían parte de la nómina de la Facultad de Educación y Pedagogía para diciembre de 2021. Del total de las encuestas enviadas hubo respuesta por parte de 66 colaboradores, que representan el 34,7%. En esta encuesta se involucró a los funcionarios administrativos y docentes nombrados y contratistas (toda la población); no obstante, algunos docentes contratistas manifestaron no diligenciar la encuesta, porque no disponían mucho

tiempo dentro del campus, lo que no les permitía tener un criterio claro para evaluar las dimensiones que dispone la herramienta.

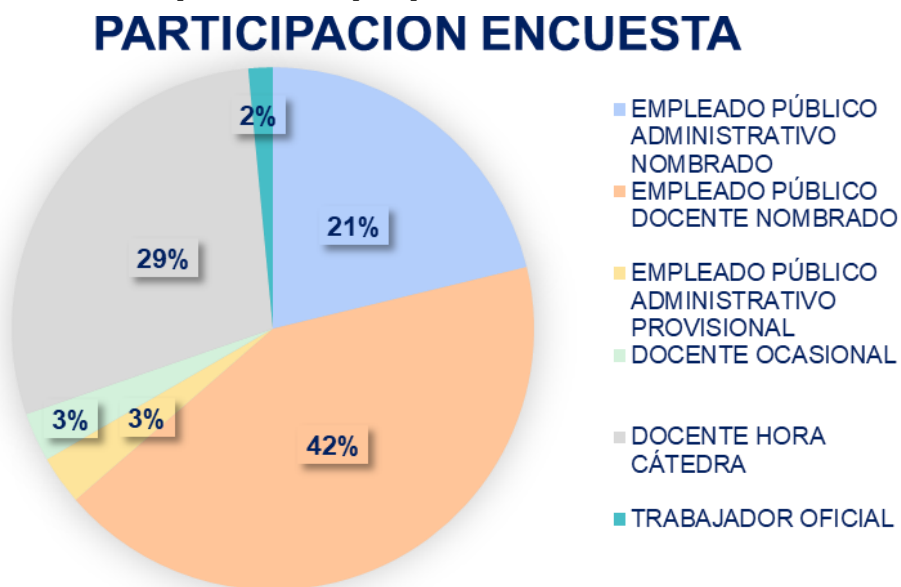
Tabla 8- Población encuestada por estamento

VINCULACIÓN	ENVIADAS	RESPUESTAS	PARTICIPACIÓN
EMPLEADO PÚBLICO ADMINISTRATIVO NOMBRADO	20	14	70%
EMPLEADO PÚBLICO DOCENTE NOMBRADO	50	28	56%
EMPLEADO PÚBLICO ADMINISTRATIVO PROVISIONAL	4	2	50%
DOCENTE OCASIONAL	4	2	50%
DOCENTE HORA CÁTEDRA	111	19	17%
TRABAJADOR OFICIAL	1	1	100%
TOTAL	190	66	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 8 se detallan las encuestas enviadas por estamento y la participación generada por cada tipo de vinculación.

Gráfica 13- Participación encuesta por tipo de vinculación

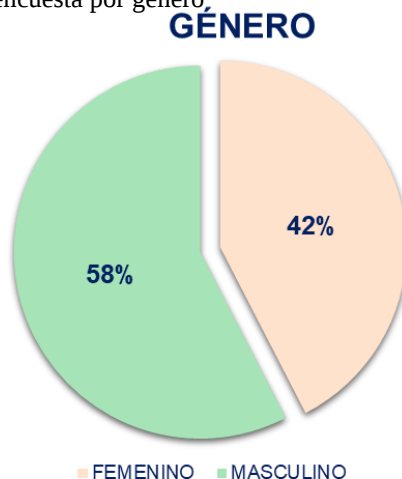


Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 13 se encuentra el porcentaje de participación de la aplicación de la encuesta por tipo de vinculación, aunque la mayor parte de la torta se la llevan los docentes nombrados (42%), pues fueron quienes generaron mayor respuesta, en la tabla 8 se hace el comparativo del número de personas por tipo de vinculación que hay en la Facultad y las respuestas obtenidas, encontrando que hubo mayoría en los empleados nombrados (70%). Los docentes ocasionales en la gráfica se muestran con una alta participación (29%), pero si

se compara con el número de encuestas enviadas, el nivel de respuesta fue bajo (17%), quienes argumentaban desconocer muchas de las dimensiones que se preguntaban, por lo que se abstenían de realizarla.

Gráfica 14- Participación encuesta por género



Fuente. Elaboración propia

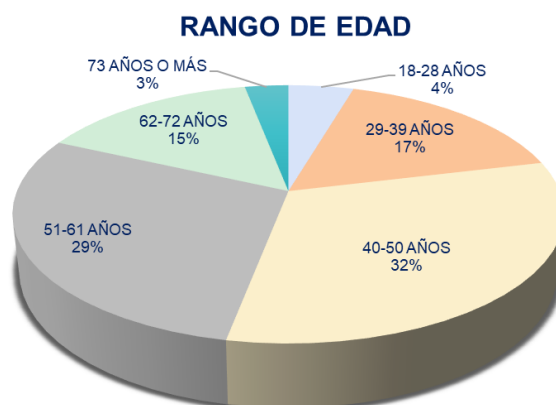
En la gráfica 14, se muestra que la mayoría del personal que aplicó la encuesta es de género masculino (58%).

Tabla 9- Rango de edad personal nombrado Facultad de Educación y Pedagogía

RANGO DE EDAD EMPLEADOS PÚBLICOS NOMBRADOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
18-28 AÑOS	2	1
29-39 AÑOS	8	3
40-50 AÑOS	15	6
51-61 AÑOS	17	2
62-72 AÑOS	5	5
73 AÑOS O MÁS	2	0
TOTAL	49	17

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 15- Participación encuesta por rango de edad



Fuente. Elaboración propia

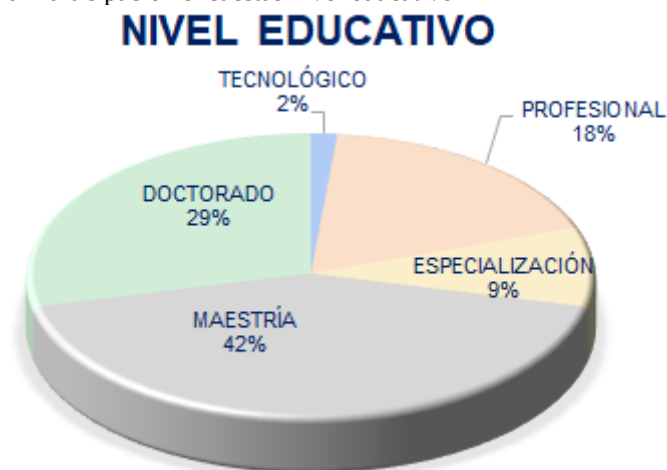
En la tabla 9 y gráfica 15, se evidencia que, en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, la planta de funcionarios nombrados que predomina está en el rango de edad de 40 a 73 años o más, representando un 79%. El personal con edades entre 18 a 39 años tiene una participación baja del 21%.

Tabla 10- Nivel educativo personal nombrado Facultad de Educación y Pedagogía

NIVEL EDUCATIVO EMPLEADOS PÚBLICOS NOMBRADOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
TECNOLÓGICO	0	1
PROFESIONAL	3	9
ESPECIALIZACIÓN	2	4
MAESTRÍA	26	2
DOCTORADO	18	1
TOTAL	49	17

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 16- Participación encuestas nivel educativo



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 10 y gráfica 16, se puede observar que el nivel educativo de la población es altamente cualificado, encontrando que el 80% ha realizado estudios de posgrado, el 18% estudios profesionales y el 2% de nivel tecnológico.

Tabla 11- Antigüedad en la organización personal nombrado Facultad de Educación y Pedagogía

ANTIGÜEDAD EMPLEADOS PÚBLICOS NOMBRADOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
MENOR A 1 AÑO	2	0
ENTRE 1 Y 7 AÑOS	2	1
ENTRE 7 Y 14 AÑOS	8	8
ENTRE 14 Y 21 AÑOS	23	5
MÁS DE 21 AÑOS	15	3
TOTAL	49	17

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 11, está la antigüedad que tiene el personal nombrado en la Facultad de Educación y Pedagogía, encontrando que predomina el rango de 14 y más de 21 años, lo cual corresponde al 70%, lo que indica que existe estabilidad laboral y permanencia; es decir, que las personas cuentan con un conocimiento adecuado de las condiciones que se evalúan a través de la herramienta de medición de clima organizacional.

4.1.3. *Análisis y Resultados.*

Para el análisis de la información, se toma como referente la calificación numérica y cualitativa que se muestra en la tabla 12; la cual es el punto de partida para establecer la correspondencia entre éstos y de esta manera evaluar cada una de las dimensiones. A cada rango numérico se le asigna un valor cualitativo, que permite valorar las dimensiones, donde se define que, la evaluación cualitativa de excelente y bueno, constituyen las fortalezas mayores, las aceptables son las fortalezas menores, las regulares son debilidades menores y como malo y deficiente están las debilidades mayores.

Tabla 12- Valoración cualitativa Clima Organizacional

RANGO MÁXIMO	RANGO MÍNIMO	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	CLASIFICACIÓN
9,5	10	Excelente	Fortaleza mayor
9,49	8	Bueno	
7.99	7	Aceptable	Fortaleza menor
6.99	6	Regular	Debilidad menor
5.99	4	Malo	Debilidad mayor
3.99	0	Deficiente	

Fuente. Elaboración propia

La tabla 12 permite hacer una codificación por colores de los resultados que se obtengan, lo cual permite evidenciar el grado de debilidad y/o fortaleza de cada dimensión evaluada, encontrando lo siguiente:

Verde. Se encuentra en el rango de “excelente” y “bueno”; es decir, que los miembros tienen la percepción que la dimensión se está cumpliendo y que desde la Facultad le apuestan a un clima organizacional satisfactorio para el logro de los objetivos.

Amarillo. Representa el rango de “aceptable”; donde se busca lograr un clima organizacional satisfactorio; no obstante, genera una alerta de aspectos que se deben mejorar para alcanzar un desarrollo óptimo del mismo.

Naranja. Establece el rango “regular”; es decir, que hay debilidades sobre las dimensiones que repercuten de manera significativa en un clima laboral satisfactorio y se

deben generar mejoras oportunas, pues estos factores pueden afectar la productividad y capacidad de relacionamiento entre los miembros de la Facultad.

Rojo. Establece los rangos “malo” y “deficiente”; que son clasificados como debilidades mayores; es decir, con las que se debe tener especial cuidado, pues constituyen un atenuante que afecta el clima organizacional y el buen desempeño de las funciones de los miembros que hacen parte de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle; conllevando a una ausencia de alienación con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo.

4.1.4. Diagnóstico General.

Para cada una de las 27 dimensiones evaluadas, se generó un promedio, el cual permite hacer un diagnóstico general del clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle. En la siguiente tabla se muestra en la parte superior los aspectos con mayores fortalezas y hacia abajo se va reflejando las dimensiones donde existe debilidad.

Tabla 13- Promedio dimensiones clima organizacional FEP

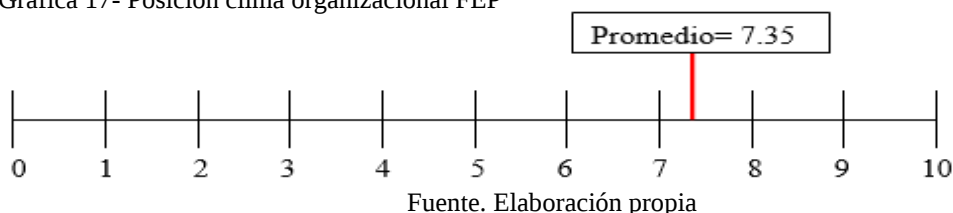
DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	EVALUACIÓN CUALITATIVA	PORCENTAJE CUALITATIVO
Identidad	9,47	10	3	BUENO	25,90%
Misión	9,23	10	1		
Libre Asociación	9,09	10	3		
Grupos Informales	8,95	10	0		
Normas	8,85	10	1		
Ética	8,42	10	0		
Información	8,02	10	1		
Desarrollo Personal y Profesional	7,97	10	0	ACEPTABLE	33,30%
Plan Estratégico de Desarrollo	7,70	10	2		
Procesos y Procedimientos	7,48	10	0		
Higiene y Salud Ocupacional	7,47	10	0		
Relaciones Interpersonales	7,38	10	0		
Compensación	7,35	10	0		
Evaluación de Desempeño	7,29	10	0		
Infraestructura	7,21	8	0		
Balance Vida- Trabajo	7,05	10	1		
Cooperación	6,98	8	0	REGULAR	29,60%
Estructura Organizacional	6,89	8	2		
Autoevaluación	6,76	10	0		
Reconocimiento	6,65	10	0		
Comunicación Participativa	6,38	5	1		
Resolución de Conflictos	6,36	10	0		
Trabajo en Equipo	6,18	8	0		
Motivación	6,15	10	0		
Liderazgo	5,79	8	0	MALO	11,10%
Socialización	5,70	8	0		
Inducción y Capacitación	5,67	8	0		
PROMEDIO GENERAL	7,35				

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 13 se muestran los resultados obtenidos en la encuesta, donde la Facultad de Educación y Pedagogía, se encuentra evaluada con un promedio general de 7,35; quedando en el rango de “aceptable”; lo que significa que hay aspectos por mejorar para alcanzar un clima organizacional satisfactorio.

En la gráfica 17 se muestra la posición obtenida en una escala de 0 a 10.

Gráfica 17- Posición clima organizacional FEP



Llama la atención que aunque en 19 de las 27 dimensiones el dato que más se repite (moda) es 10, ningún factor alcanza la calificación cualitativa de “excelente”; asimismo, existen factores que fueron evaluados en la escala cualitativa de “regular” y “malo”; y, cuando se revisa la calificación mínima de cada dimensión, se encuentran valoraciones de 1, 2 y 3; lo que evidencia que el clima laboral no es satisfactorio, ya que existen personas dentro de la Facultad que se encuentran con un alto nivel de desmotivación y con una percepción desfavorable, situación a la que se debe hacer seguimiento, dado que esto incide de manera directa en el compromiso y los roles que asumen los colaboradores.

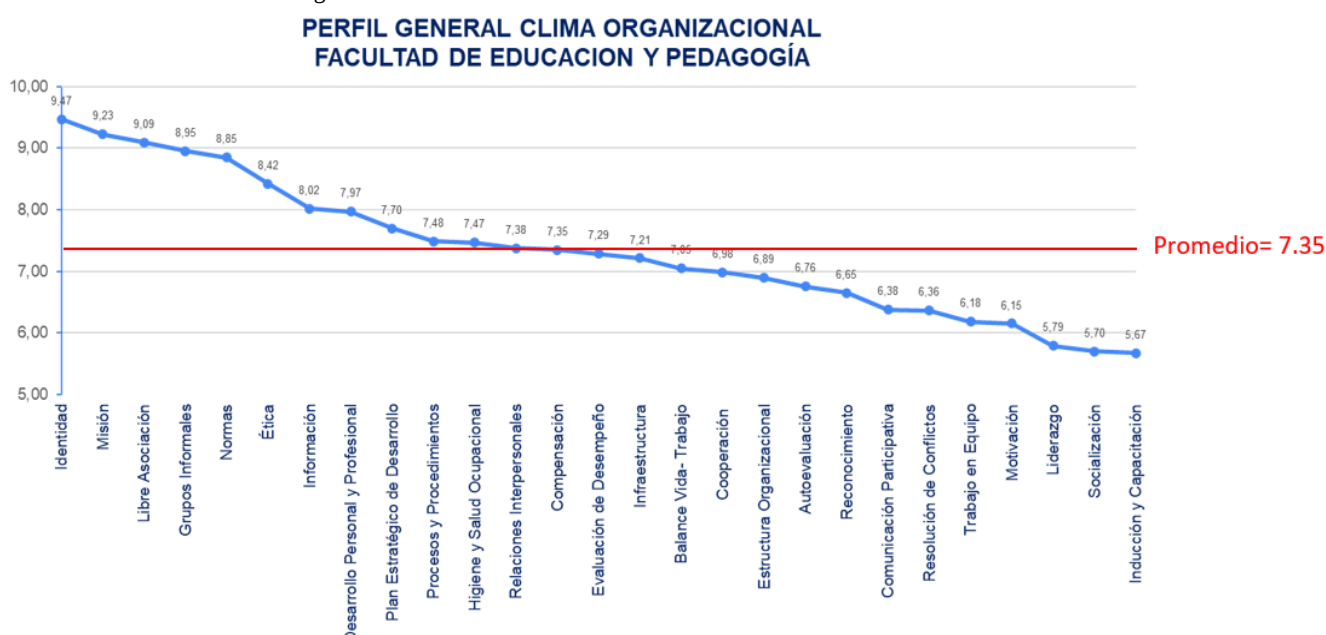
La dimensión mejor valorada es identidad, con un promedio de 9,47, que en la escala cualitativa equivale a “bueno”; lo que demuestra que hay una proyección positiva de la imagen de la Facultad y del sentido de pertenencia de los colaboradores que hacen parte de ésta, lo cual es importante, dado que esto conlleva a que exista compromiso de las personas, para que los objetivos hacia los que se avanza hagan parte de la visión general y todos remen hacia la misma dirección.

Por otro lado, las dimensiones que fueron valoradas cualitativamente en el rango de “malo”, son inducción y capacitación (5,67), socialización (5,70) y liderazgo (5,79); lo que significa que las personas perciben que los procesos de inducción tienen debilidad y es un factor al que se le debe colocar cuidado, dado que esta dimensión es fundamental para alcanzar un buen desempeño en las actividades, integrarse y adaptarse con rapidez. De igual manera cuando existe un mal liderazgo o en su defecto se carece de éste, el nivel de compromiso y de motivación es desfavorable, pues es necesario contar con personas que guíen, incluyan e incentiven a cooperar y trabajar en equipo, aquí también se ve reflejado la socialización, puesto que cuando no hay comunicación y no se incluye a las personas en los

procesos de toma de decisiones, disminuye el sentido de pertenencia, se genera un desconocimiento de los planes que se tienen, siendo aspectos que generan efectos negativos para el desempeño, el servicio y la imagen que proyecta la Facultad.

En la tabla 13 se puede ver que, en la escala de las dimensiones, se tiene un 25,9% de las dimensiones calificadas cualitativamente como “buenas” y un 33,3% como “aceptable”, lo cual suma el 59,2%; a su vez, las dimensiones evaluadas como “regular” y “malo” representan el 40,70%; mostrando con esto que, aunque las primeras dimensiones son susceptibles de mejora, la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle cuenta con mayores fortalezas que debilidades. Lo que se busca a través del plan de mejoramiento es avanzar hacia que todas las dimensiones tengan una percepción excelente o buena.

Gráfica 18- Perfil clima organizacional FEP



Fuente. Elaboración propia

4.1.5. Análisis por Dimensión

Con los resultados de cada una de las dimensiones establecidas en el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional de Mónica García y Álvaro Zapata, se hace una evaluación, iniciando por los factores que obtuvieron menor puntuación; lo cual permita hacer un diagnóstico y encontrar soluciones que contribuyan a un clima laboral satisfactorio. La información muestra de manera general los resultados para cada dimensión, las causas expresadas por los encuestados y las soluciones de mejoramiento propuestas.

4.1.5.1. Dimensión Inducción y Capacitación. El proceso de inducción permite que las personas conozcan los demás miembros que trabajan en la organización, las actividades que ellos desempeñan, los símbolos, valores, políticas y procedimientos, lo que conlleva a generar una cultura y un sentido de pertenencia hacia la misma. De igual manera, permite conocer los roles que se va a asumir dentro del cargo; logrando mayor eficiencia y adaptación en las funciones que va a desempeñar. Dentro de este proceso, es muy importante la capacitación, pues aporta conocimiento y habilidades que les otorga la capacidad de interactuar de manera óptima con su entorno, desempeñándose con seguridad y autonomía para cumplir los objetivos que se establecen.

Supuesto. Si la Universidad del Valle y desde la Facultad de Educación y Pedagogía se establece un programa de inducción para los nuevos colaboradores, que le permita conocer sus valores corporativos, lo involucra con los demás colaboradores para que conozca sus fuentes de cooperación y direccionamiento para resolver situaciones que surjan, un manual con los procedimientos del cargo y se preocupa por capacitar continuamente los nuevos colaboradores y los que cuentan con una antigüedad, esto permite adaptarse con mayor facilidad, desempeñarse con eficiencia, hacer los procesos más eficaces y motivantes, fomentar la socialización, lo cual contribuye a un clima laboral satisfactorio.

Tabla 14- Análisis dimensión inducción y capacitación

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
5,67	8	0	2,95		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	5	7,58%	33,33%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	17	25,76%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	8	12,12%	12,12%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	7	10,61%	10,61%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	13	19,70%	43,94%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	16	24,24%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

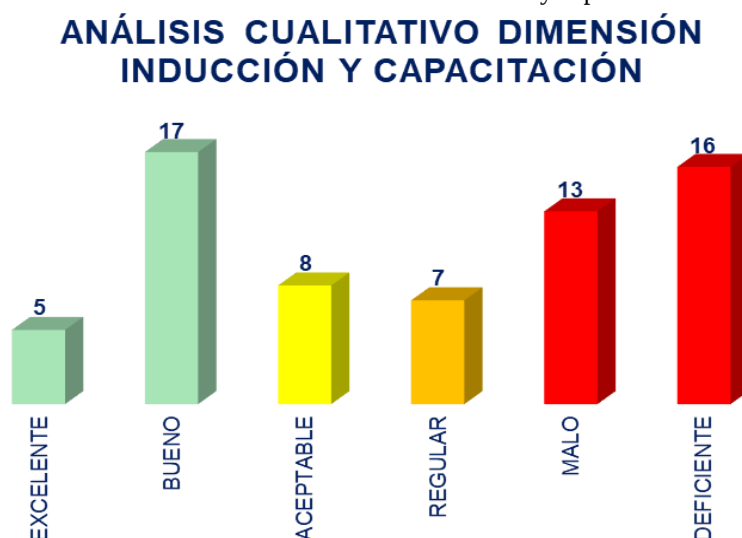
En la tabla 14 se observa que la calificación promedio otorgada a la dimensión inducción y capacitación es de 5,67 situándola en la escala cualitativa como “malo”, con una moda de 8 y una desviación de 2,95, siendo la dimensión con la percepción más negativa que tiene el conglomerado de miembros que aplicaron el instrumento y hacen parte de la Facultad de Educación y Pedagogía.

En los resultados encontramos que solo el 7,58% considera que desde la Facultad se manejan los procesos de inducción y capacitación de manera “excelente”, un 25,76% cree que es “bueno” y un 12,12% lo evalúa de manera “aceptable”; sin embargo, predomina la percepción negativa, pues un 10,61% lo evaluó en el rango de “regular”, un 19,70% dice que es “malo” y la segunda puntuación más alta es definida como “deficiente” con un 24,24%.

Al sumar los resultados evaluados como “regular”, “malo” y “deficiente”, nos encontramos con un porcentaje del 54,55%; estas cifras evidencian que en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, no se le está dando importancia a los procesos de inducción y capacitación, dejando de lado que esto influye en el clima laboral de los colaboradores y por ende, en la eficiencia para realizar sus funciones, dado que es desalentador que las personas lleguen a una organización y deban defenderse como puedan para adelantar los procesos, no tengan las habilidades para desempeñarse por falta de capacitación, conllevando a cometer errores y a generar estrés, al no tener claridad de cómo está ejecutando las actividades, sentirse desconcertado, perdido e ineficiente, por el desinterés en estos asuntos de quienes lideran cada unidad académica, afectando el balance vida-trabajo y la identidad e imagen que tienen hacia la Facultad.

En la gráfica 19 se muestran los resultados de la evaluación cualitativa para la dimensión “inducción y capacitación”.

Gráfica 19- Análisis cualitativo dimensión inducción y capacitación



Fuente. Elaboración propia

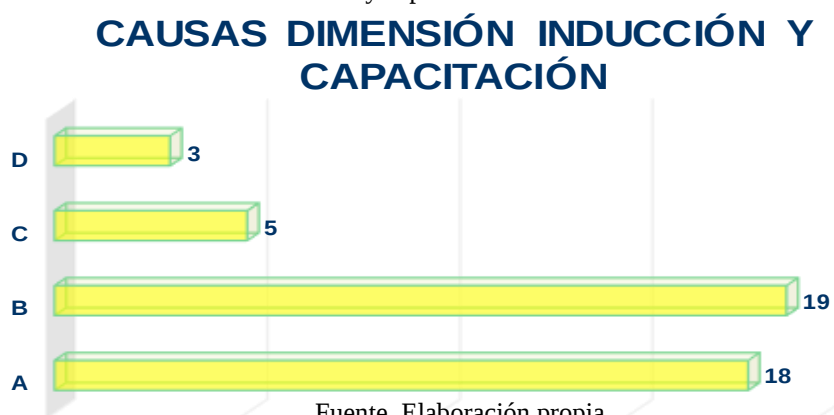
En la tabla 15 se encuentran las opciones generadas por los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía que aplicaron el instrumento, para calificar la dimensión inducción y capacitación.

Tabla 15- Causas dimensión inducción y capacitación

	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	FRECUENCIA
A	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	18
B	No recibí inducción al ingresar a la Facultad de Educación y Pedagogía	19
C	La Universidad y la Facultad tiene procesos de inducción pero no son los adecuados.	5
D	Otras causas ¿Cuáles?	3

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 20- Análisis causas inducción y capacitación



Fuente. Elaboración propia

Al realizar un análisis de las causas argumentadas por el personal por lo que consideran que esta dimensión no se cumple de manera satisfactoria, hubo 19 personas que manifiestan que no recibieron inducción al ingresar a la Facultad de Educación y Pedagogía, seguido por la opción “no existe un sistema bien diseñado y adecuado para tal fin”, 5 encuestados expresan que la Universidad y la Facultad tienen procesos de inducción pero no son adecuados y entre las causas adicionales se encuentra “no se logra hacer procesos formativos y todo queda en la persona a cargo”, “no lo he percibido de forma práctica y real”, “no hay personal que apoye procesos de inducción y reinducción”.

Con lo anterior, queda evidenciado que en la Facultad de Educación y Pedagogía, no ha existido rigurosidad e interés para implementar un programa de inducción, que permita que el personal se adapte con facilidad a sus roles; estas falencias deben fortalecerse, pues es relevante que los miembros que hagan parte de la Facultad de Educación y Pedagogía, se identifiquen con las normas, procedimientos, estándares, procesos, misión y visión organizacional; lo cual le permite desempeñarse con claridad y pertinencia, contribuyendo a través de un óptimo desempeño en los objetivos estratégicos a los que se le está apostando.

Tabla 16- Soluciones propuestas dimensión inducción

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN
En Recursos Humanos debe hacerse un seguimiento a la inducción que se realiza al cargo, pues en la Facultad normalmente las personas llegan a enfrentarse al cargo y aprender preguntando o de los errores que se cometen.
Ampliar las inducciones como requisito para ingresar a los cargos
La universidad tiene demasiadas normas y es muy confusa para ser navegada. Esto genera mucha impotencia. Algunas veces las personas interpretan las normas de manera poco idónea y su posición de poder les favorece.
Replantear a fondo la oficina de recursos humanos, es obsoleta
Diseñar programas y procesos de personal, desde la inducción hasta la evaluación de desempeño
Crear un programa de inducción que se repita en determinados periodos de tiempo para actualizar la información
Programar procesos sistemáticos de inducción a todo el personal docente y no docente.
Hay una inducción general de la universidad, pero se requiere una inducción particular de los cargos específicos.
Establecer programas que comprometa al personal conocedor de los procesos para apoyar estas actividades
Establecer una política funcional de las inducciones al personal que se desempeña en la Facultad, para posibilitar conocer las funciones, la estructura funcional y jerárquica de la misma.

Fuente. Elaboración propia

De manera general el personal que aplicó el instrumento, manifiesta la necesidad de que, en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, exista un programa de inducción específica; toda vez, que aunque al personal nombrado le realizan una inducción general con información relevante de la organización, cuando llegan a desempeñar sus funciones, deben aprender de manera autónoma, pues no existe un programa de inducción y capacitación, que les permita adquirir conocimiento y habilidades para realizar una gestión eficiente.

Es indispensable que la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, cuente con un manual de procesos específico para cada cargo, pues aunque la Universidad tiene un manual, éste es muy general y por ejemplo las funciones de todas las Secretarías no es la misma, pues algunas manejan procesos académicos, otros administrativos, de investigación, extensión, etc.; por lo que es necesario establecer una política de inducción que posibilite conocer las funciones y las relaciones que se deben establecer dentro del cargo, para avanzar con idoneidad en cada acción realizada.

4.1.5.2. Dimensión Socialización. La socialización se refiere a los mecanismos utilizados por la organización para que sus miembros adquieran conocimiento social y habilidades para asumir un rol, incluyendo metas, responsabilidades, normas, valores; conllevando a comportamientos que aseguren actuar bajo los intereses de la empresa y permita adaptarse a los cambios que se implementen, donde no solo debe haber un enfoque hacia el propósito institucional, sino que debe existir un nivel de interacción y reflexión que permita dar aprovechamiento a la proactividad y el bienestar de las personas.

Supuesto: Si los cambios son informados oportunamente y existe un interés por familiarizar a las personas con su puesto de trabajo, asumiendo el nivel de responsabilidad y el rol activo que ellos ejercen; conlleva a conductas que propenden a la eficiencia y el engranaje de un proyecto de vida con un proyecto institucional, mejorando con ello el compromiso e identidad con la empresa.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Socialización se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 17- Análisis dimensión socialización

SOCIALIZACIÓN				AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
5,7	8	0	2,77		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE		
9,5 - 10	EXCELENTE	2	3,03%	34,85%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	21	31,82%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	10	15,15%	15,15%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	5	7,58%	7,58%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	11	16,67%	42,42%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	17	25,76%		
TOTAL		66	100%	100%	

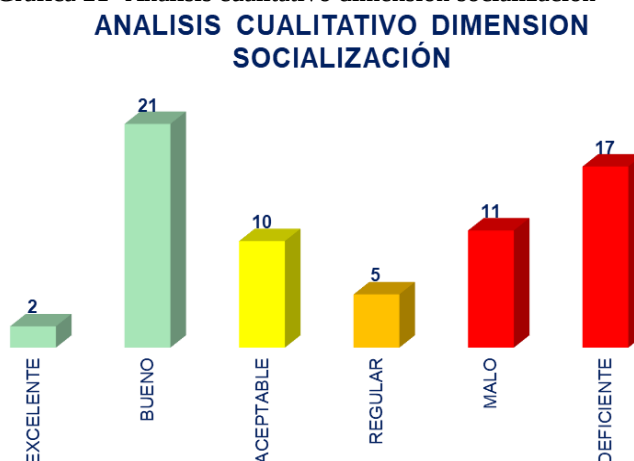
Fuente. Elaboración propia

Al analizar los resultados se encuentra que el 3,03% de los encuestados considera que desde la Facultad se manejan los procesos de socialización de manera “excelente”, un 31,82% cree que es “bueno” y un 15,15% lo evalúa de manera “aceptable”; sin embargo, predomina la percepción negativa, pues un 7,58% lo evaluó en el rango de “regular”, un 19,67% dice que es “malo” y el 25,76% lo define como “deficiente”.

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el promedio 5,7 de la dimensión socialización se sitúa en el rango de “Malo”, encontrando que el dato que más se repite es 8 y una desviación estándar de 2,77. Estos resultados evidencian que en la Facultad de Educación y Pedagogía hace falta desarrollar herramientas y estrategias que permitan involucrar a sus miembros y se sientan identificados, al mantenerlos informados de manera anticipada de los cambios que se vayan a generar, llevando a cabo procesos de inducción y orientación, para reducir la incertidumbre, conllevando a un nivel de motivación y lealtad que facilita de manera óptima la adaptación a las normas y valores que se establezcan dentro de la Facultad.

En la siguiente gráfica se puede observar el análisis cualitativo donde se detalla el número de personas y la apreciación que tuvieron para esta dimensión.

Gráfica 21- Análisis cualitativo dimensión socialización



Fuente. Elaboración propia

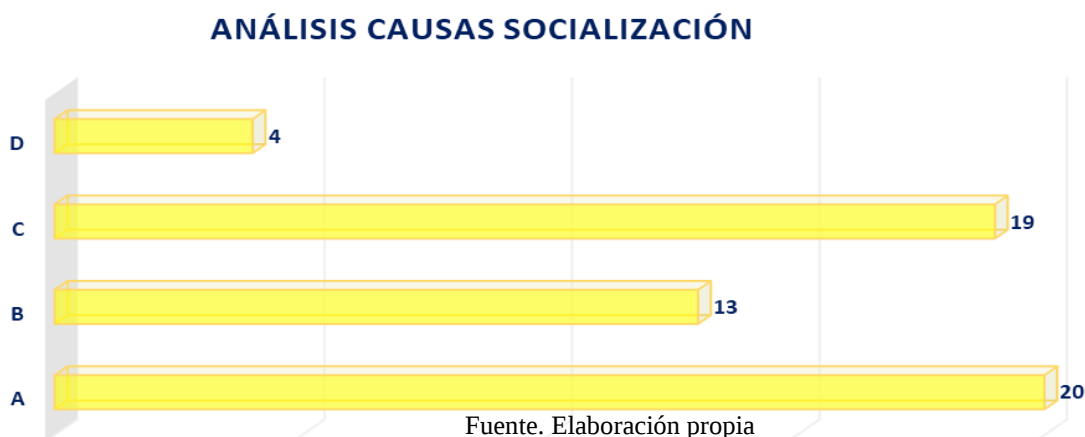
En la siguiente tabla y gráfica se encuentran las opciones generadas por los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía que aplicaron el instrumento, para calificar la dimensión socialización.

Tabla 18- Causas dimensión socialización

SOCIALIZACIÓN		FRECUENCIA
¿Considera usted que los procesos de socialización que realiza la Facultad, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?		
A	Los procesos de cambio no son socializados con los miembros.	20
B	La Facultad cuenta con procesos socialización, pero no son los adecuados.	13
C	En la Facultad se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello.	19
D	Otras causas	4

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 22- Análisis causas socialización



Fuente. Elaboración propia

Con los resultados arrojados se encuentra que la causa marcada con mayor frecuencia es “los procesos de cambio no son socializados con los miembros”, seguido de “en la

Facultad se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello”; estas situaciones vislumbran la debilidad que se presenta; puesto que no es adecuado que las Directivas tomen decisiones, sin tener en cuenta a las personas; es necesario considerar sus apreciaciones y prepararlos para afrontar los cambios con sinergia, donde todos se involucren y se creen lazos de confianza y compromiso que finalmente se reflejan de manera positiva en las dinámicas laborales y proyectos que se emprendan.

Tabla 19- Soluciones propuestas dimensión socialización

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN SOCIALIZACIÓN
Debe existir socialización con todo el personal de los cambios y procesos que se busquen implementar. Para el caso de Instituto a Facultad solo hubo una reunión con los administrativos y ese día terminó en conflicto, porque las personas sienten disgusto que se convoquen cuando ya está todo decidido y no se tengan en cuenta desde el inicio.
Transparencia administrativa, información contable y ejecuciones presupuestales claras, boletines semanales que resuman las decisiones del Consejo de Facultad. Divulgación y publicación de actas.
Comunicar, actualizar y formar en el proceso de cambio
Ha faltado socialización y, en algunos casos, estos procesos han sido inadecuados y desordenados. Mucha improvisación.
Desarrollar capacidad de adecuación de procesos
Mejorar los canales de comunicación
Socializar los cambios antes y después de realizarlos.
Es importante una mayor socialización de los procesos de cambio que se dan en la Facultad, más allá de un correo electrónico.
Asignar tiempo en contrato para poder atender estos procesos
Hacer que el personal sea parte del cambio y no solo un receptor pasivo
Fortalecer la oficina de comunicaciones
Mayor importancia de divulgación
Insisto en mi propuesta de proyectos transversales los cuales pueden fortalecer pertenencia y cohesión en la Facultad
Los espacios participativos estructurados y concertados posibilitaría esta construcción de cambio

Fuente. Elaboración propia

Morrison (1993), indica que la socialización como proceso de transmisión de la cultura organizacional, ha mostrado tener efectos en la satisfacción y el compromiso a través de la disminución de la incertidumbre, el estrés y la ansiedad en los recién llegados, que logran así socializarse en la organización y mejorar su desempeño en las tareas. A su vez, Feldman (1989); indica que, mediante el entrenamiento recibido al ingresar a una organización, facilita la adaptación al puesto y a la misma empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior y con las reacciones que se encuentran con el diligenciamiento de la encuesta, se observa la necesidad que existe en la Facultad de Educación y Pedagogía, de implementar estrategias que promuevan el poder de convocatoria y socialización ante los procesos de cambio, que existan programas de entrenamiento y encuentro que promuevan el trabajo en equipo, el aprendizaje, la participación conjunta y se dé aprovechamiento al capital intelectual con el que se cuenta, para construir y avanzar de

manera transparente, donde las personas sientan confianza, ya que hicieron parte activa de las decisiones tomadas.

4.1.5.3. Dimensión Liderazgo. El liderazgo se refiere a la capacidad que tiene la Dirección de comunicar de manera clara y sencilla los objetivos que se siguen, con indicaciones sencillas y directas que permitan guiar a los empleados para avanzar con entusiasmo hacia el logro de los objetivos.

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, con capacidad de comunicación asertiva, de resolver problemas complejos con creatividad, de comprender las necesidades de los miembros del equipo, logrando la cohesión, estas acciones impulsan un mejor clima organizacional.

Tabla 20- Análisis dimensión liderazgo

LIDERAZGO				AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
5,79	8	0	2,58		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE		
9,5 - 10	EXCELENTE	2	3,03%	34,85%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	21	31,82%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	8	12,12%	12,12%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	8	12,12%	12,12%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	12	18,18%	40,91%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	15	22,73%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

En los resultados obtenidos se puede ver que el 3,03% de los encuestados considera que desde la Facultad se manejan los procesos de socialización de manera “excelente”, un 31,82% cree que es “bueno” y un 12,12% lo evalúa de manera “aceptable”; sin embargo, predomina la percepción negativa, pues un 12,12% lo evaluó en el rango de “regular”, un 18,18% dice que es “malo” y una participación importante del 22,73% lo define como “deficiente”.

Al analizar las escalas encontramos que esta dimensión es susceptible de mejoramiento; puesto que el promedio de evaluación general es de 5,79, situándose en la escala de “Malo”, encontrando que el dato que más se repite es 8, una desviación estándar de 2,58, donde hubo personas que evaluaron esta dimensión con cero. Es relevante que desde la Facultad se pueda hacer una autocrítica que permita reconocer las deficiencias y se generen

sesiones de diálogo, para generar una retroalimentación y aprendizajes significativos en pro de la mejora para guiar a los empleados.

Según Uribe (2005), un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso y Salazar, 2010). De acuerdo con lo que manifiestan estos autores, es claro que el liderazgo se convierte en un mecanismo determinante que influye en el clima organizacional, puesto que la influencia que se ejerce conlleva a percepciones de sentido de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa.

En la siguiente gráfica se puede observar el análisis cualitativo donde se detalla el número de personas y la apreciación que tuvieron para esta dimensión.

Gráfica 23- Análisis cualitativo dimensión liderazgo



Fuente. Elaboración propia

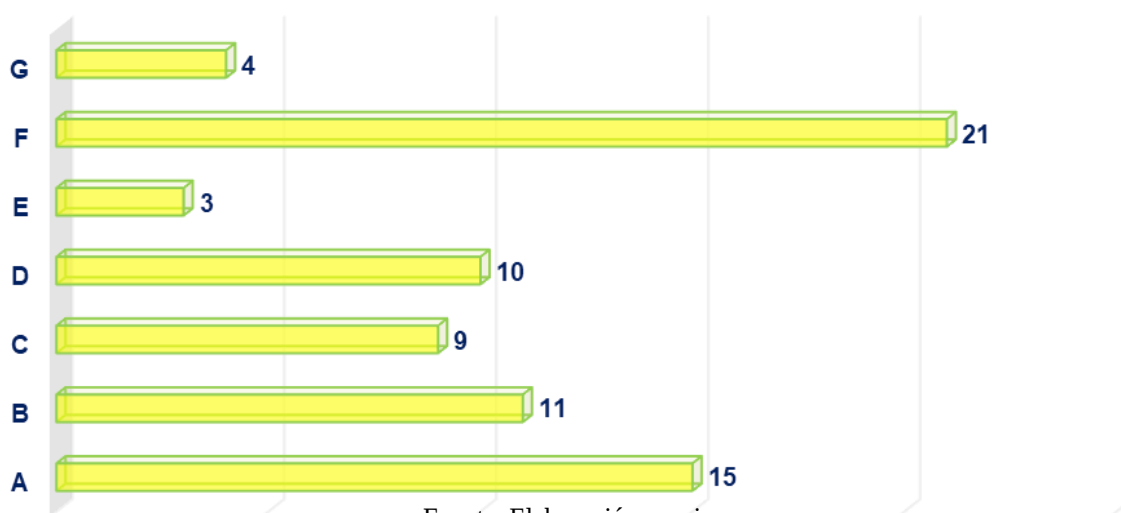
En la tabla 21 y gráfica 24 se encuentran las opciones generadas por los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía que aplicaron el instrumento, para calificar la dimensión liderazgo.

Tabla 21- Causas dimensión liderazgo

LIDERAZGO		FRECUENCIA
¿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?		
A	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.	15
B	Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	11
C	Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	9
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que; por el contrario, tienden a desmotivarnos.	10
E	Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas.	3
F	Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio.	21
G	Otras causas	4

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 24- Análisis causas liderazgo

ANÁLISIS CAUSAS LIDERAZGO

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta las respuestas brindadas por los empleados adscritos a la Facultad de Educación y Pedagogía que diligenciaron la encuesta existe la percepción de que “los directivos tienden más a la rutina que al cambio”, y que “los directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros”; demostrando con ello, que se debe fortalecer, a través de acciones encaminadas a la estimulación de la comunicación, promover el debate y el intercambio de información, con prácticas de liderazgo que generen un bienestar general, un ambiente laboral favorable y que motive al logro de los objetivos.

En la tabla 22 se encuentran las soluciones propuestas por los encuestados, para mejorar la dimensión liderazgo.

Tabla 22- Soluciones propuestas dimensión liderazgo

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN LIDERAZGO
En las actividades y proyectos que se avance se debe comunicar a las personas, hay mucha falencia en la oportunidad que se le brinda a las personas de expresar sus ideas. Normalmente se desconoce qué pasa dentro de la Facultad. Esperemos que la nueva Dirección esté abierta a esto.
Los directivos deben tener más en cuenta la opinión de los demás; así mismo, se deben hacer capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo.
Ampliar la interacción de los directivos con las unidades académicas en claustros mensuales
Interés genuino por el trabajo de cada equipo
Comunicar, liderar y convocar como necesidades de relación y reconocimiento
Mejorar la forma de relacionarse con sus subordinados, respetarlos y responder a sus inquietudes, observaciones y reclamaciones. Solo uno -el Vicedecano de Investigaciones- de los 3 que son los directivos principales lo hace, aunque con hostilidad.
Buscar la manera de desarrollar capacidad de dirección y gestión en los directivos
Que aprendan y reconozcan el rol que desempeñan.
Escuchar de manera efectiva a todas las personas, mejorar la manera como se comunica toda la información
La FEP debe actualizar conceptos que nos amarran al pasado, se debe ser más ejecutivo en la toma de decisiones y ejecución de los proyectos
Establecer Comités o mesas de diálogos con las directivas para tratar estos aspectos
Reuniones periódicas por departamentos para comunicar los planes y programas estratégicos
Incremento en la planta de personal nombrado, para reducir la carga laboral sobre cada individuo
Capacitar a los directivos y jefes de las Unidades con el fin de que apropien más el concepto de líderes y no Jefes.
Importante generar mayores canales de comunicación y reunión de los directivos con las diferentes áreas, no solo para atender requerimientos, sino para generar mayores canales comunicativos.
No existe disposición para ayudar a los directivos a realizar su función
Capacitación de los directivos en manejo de personal y motivación
Menos carga administrativa o por lo menos alivianar las cargas de manera que puedan dedicar tiempo a la comunidad.
Existen muy pocas personas realizando muchísimas funciones.
Encontrar un equilibrio en la relación de tal manera que se horizontalice para escucharnos los unos con los otros
Es importante que un directivo sea creativo, se salga del molde y piense de manera alternativa. Su trabajo no puede reducirse a llenar y cumplir con un formato, ni tampoco es productivo el actuar reactivamente a las demandas de la Universidad. Debe tomar la iniciativa e inspirar a otros.
El mero hecho de la transformación y fragmentación del antiguo IEP en la Facultad actual, y la cantidad de tiempo que se tomó, además de las discusiones que no iban a ningún puerto al respecto, son casos que muestran el problema de liderazgo y de falta de horizonte en la Facultad. El hecho que otras facultades asuman tareas que deberían ser propias de la Facultad también es otro ejemplo de este problema. Además, no es desconocido el desdén de la Dirección Universitaria a la Facultad (y durante muchos años al IEP), respecto a otras facultades, por lo que las opiniones, investigaciones, desarrollos de académicos o funcionarios de la Facultad de Educación, son considerados como "menores" o "poco importantes" respecto a otras unidades. Y todo parece indicar que las cosas seguirán como han seguido.
Los directivos deben delegar más funciones y atender todas las necesidades de la Facultad
Cambio de actitud de los directivos hacia los subalternos que motive su trabajo.
Como lo expresaba anteriormente, estamos en cambio de Decano y equipo de trabajo, puedo dar mi opinión por el equipo anterior, Las directivas anteriores, aunque no todos, eran demasiado reacios al cambio y solo querían seguir procesos estructurados. Tener en cuenta los tiempos y los cambios en que estamos en este momento, que los procesos pueden ser cíclicos para mejorar y hacer más ágil y eficiente el trabajo.
Aunque hay receptividad en los directivos, deben ocuparse de muchos frentes lo que disminuye la captación de atención de procesos particulares.
Realizar encuentros con los líderes de cada proceso para promover ideas o propuestas que posibiliten mejorar la atención a los estudiantes.
los contratistas quedan al margen de las dinámicas organizacionales por lo tanto se requiere generar espacios para su participación e integración.

Fuente. Elaboración propia

Al revisar las soluciones propuestas se encuentra que, para mejorar el liderazgo dentro de la Facultad, debe mejorarse los canales de comunicación, capacitación e interacción, donde se estimule y motive a los miembros en general a ser parte activa de los procesos y cambios que se busque implementar, donde la Facultad vaya ganando reconocimiento, aprovechando la capacidad intelectual y creativa de quienes la integran.

Raineri (2006), en su estudio demostró que existe correlación entre las dimensiones liderazgo y el clima organizacional. De la misma manera Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez y Real (2014), en su investigación dio por comprobado que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima organizacional es favorable o desfavorable.

4.1.5.4. Dimensión motivación. La motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales (Marín, Ruiz y Henao, 2016). La motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales, como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo (Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta, 2014).

Supuesto: Si existen mecanismos y estrategias que influyan de manera significativa en las actividades diarias, las relaciones y los valores de la organización, conllevan a condiciones motivantes que impulsan la colaboración y la cooperación en pro de las buenas gestiones y un ambiente laboral sano.

En la tabla 23 se observa los resultados obtenidos en la dimensión motivación.

Tabla 23- Análisis dimensión motivación

MOTIVACIÓN					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
6,15	10	0	3,32		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	17	25,76%	40,91%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	10	15,15%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	6	9,09%	9,09%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	7	10,61%	10,61%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	10	15,15%	39,39%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	16	24,24%		
TOTAL		66	100%	100%	

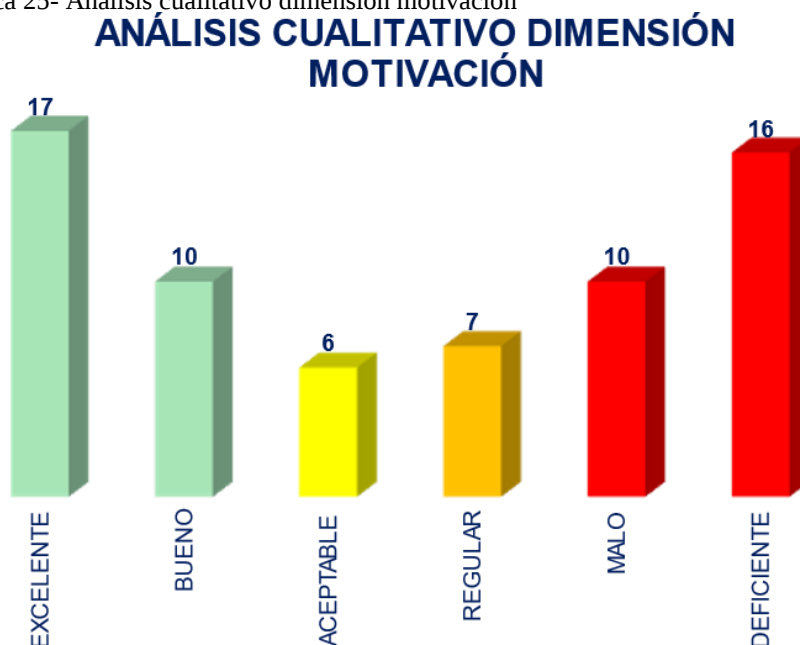
Fuente. Elaboración propia

En la tabla anterior, se encuentra que la dimensión motivación obtuvo un promedio de 6,15, posicionada en el rango “Regular”, donde el dato que más se repite es 10; no obstante, hubo personas que calificaron con cero este factor; lo que conlleva a una desviación estándar de 3,32.

Aunque un 25,76% de las personas califica este factor como “excelente”, existe un 24,24% que se sienten desmotivadas, pues le dieron una evaluación de “deficiente”. En la misma línea porcentual de 15,15% hubo quienes lo evaluaron como “bueno” y “malo”. Es decir, que se debe hacer un trabajo más individualizado para conocer qué situaciones están afectando la motivación de los empleados; puesto que en el contexto laboral, para lograr un desempeño óptimo, es indispensable que la Dirección tome medidas que conlleven a identificar problemas y establecer acciones que identifiquen y regulen el estado de ánimo, buscando emociones positivas que fortalezcan aptitudes y habilidades, reflejadas en la satisfacción laboral, liderazgo y trabajo en equipo; pues de lo contrario, si el sentimiento que predomina es la desmotivación, ésta conlleva a la baja productividad, a la carencia de realización personal y actitudes de rechazo, generando un clima organizacional inadecuado.

En la gráfica 25 se puede observar el análisis cualitativo donde se detalla el número de personas y la apreciación que tuvieron para la dimensión motivación.

Gráfica 25- Análisis cualitativo dimensión motivación



Fuente. Elaboración propia

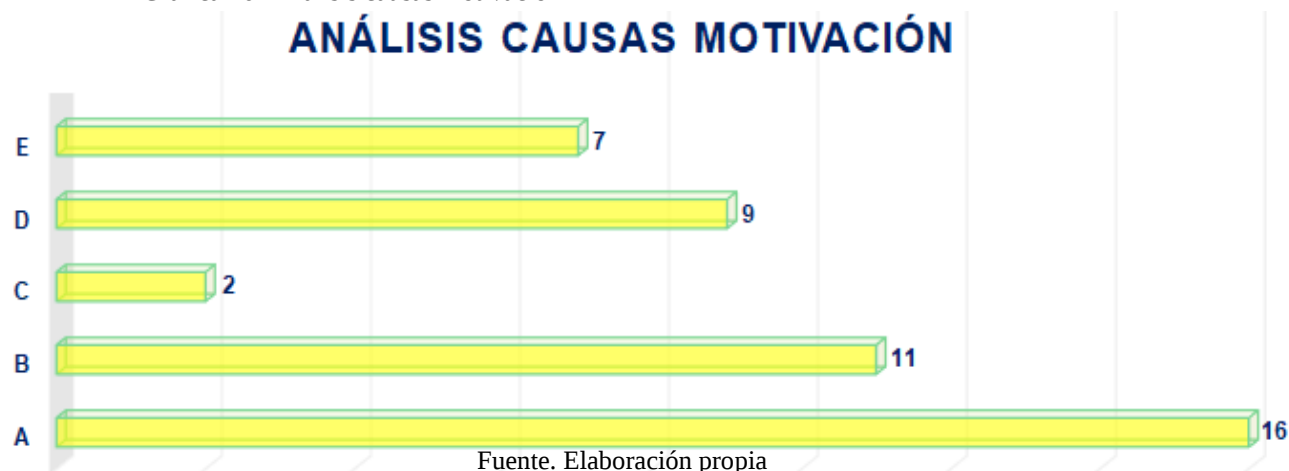
Siguiendo con el análisis, en la tabla 24 y gráfica 26 se encuentran las opciones elegidas por los encuestados, por lo que consideran no se cumple a plenitud y de manera satisfactoria la dimensión motivación.

Tabla 24- Causas dimensión motivación

MOTIVACIÓN		FRECUENCIA
¿Considera usted que la Facultad genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?		
A	La FEP no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores.	16
B	La Facultad de Educación y Pedagogía no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	11
C	Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan.	2
D	En general, las condiciones laborales de la Facultad son inadecuadas y no son motivantes.	9
E	Otras causas	7

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 26- Análisis causas motivación



En la tabla 24 se encuentra que 16 personas coinciden en que la causa para que no exista una satisfacción con los mecanismos de motivación para que exista un buen desempeño y compromiso es que “La Facultad de Educación y Pedagogía no genera ningún mecanismo de motivación para sus colaboradores”, seguido de “La FEP no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo”, hay una percepción de que las condiciones no son motivantes y es un asunto que no se debe ignorar, pues puede tener repercusiones negativas que impacten en la realización de las tareas y generen un ambiente de trabajo tenso; por ello, debe existir una gestión de cambio, a través de un estilo de dirección humanista, donde no se centren de manera exclusiva en el cumplimiento de procesos, sino que exista un interés por el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, de la salud emocional, la interacción y demás acciones que propendan por un ambiente de trabajo sano.

Tabla 25- Soluciones propuestas dimensión motivación

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN
Desde Recursos Humanos debería existir un Área que se encargue de hacer seguimiento de las personas en su lugar de trabajo y en la Facultad debería existir un trato más formal entre docentes, jefes y empleados, pues al existir un mal ambiente, repercute en la motivación de las personas.
La Universidad debe de implementar mecanismos y programas de motivación y apoyo para los funcionarios.
Generar procesos orgánicos de cooperación entre todos los equipos
La actitud de lado y lado hay que mejorarla
Creo que en la nueva administración la solución puede expresarse en varios aspectos: la actitud de los nuevos jefes, el respeto y el fortalecimiento de procesos democráticos e incluyentes. Lo demás, es cuestión de nosotros y nuestra actitud de apoyar la nueva administración para lograr los propósitos, uno de ellos, crear un nuevo clima organizacional más oxigenado y respetuoso. Creo que eso es posible.
Es necesario desarrollar liderazgo. Una de las formas es consolidar espacios de socialización con pretextos académicos
La Universidad debe considerar a las personas contratistas, somos muchos y hacemos un buen trabajo.
mejorar en la motivación y reconocimiento al trabajo bien hecho.
Estímulos anuales o semestrales
Establecer un programa de motivación y reconocimiento al trabajador
La motivación es más un impulso propio, de acuerdo con el compromiso y la pasión que cada uno le ponga a sus deberes.
Tener en cuenta y mostrar interés por personal administrativo, pues ellos al igual que los docentes y estudiantes forman parte de la Facultad.
Es necesario (y urgente) hacer un ejercicio, por parte de las directivas, en relación con los escenarios de motivación laboral, en medio del contexto de la Pandemia por Covid-19
Desarrollar acciones que motiven a realizar mejor el trabajo
Definir políticas y mecanismos que faciliten incentivos y ascensos laborales al personal
La verdad no sabría responder con una propuesta de solución. Llevo bastante tiempo contemplando renunciar.
La docencia destacada. Es increíblemente difícil, por no decir imposible que un profesor ocasional la obtenga. Asimismo, la Universidad pone muchas trabas a este tipo de docente para que pueda aumentar su remuneración salarial, para formarse más académicamente, etc.
Masificar los actos de reconocimiento
La motivación es muy importante, aunque la Universidad ofrece espacios de recreación, deporte, culturales, no todos los funcionarios pueden acceder a estos. Sería crear unos espacios de acuerdo con las necesidades de cada funcionarios analizando sus puntos de vista.
Propongo que se haga un boletín mensual mencionando los logros alcanzados por muchos trabajadores dentro de la facultad que incluya todo el personal.
Intentar mediar en dinámicas institucionales que son desmotivadoras, por ejemplo, los bloqueos y actos violentos.

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 25 se encuentra la lista de soluciones brindadas por los empleados encuestados, con las que se considera se aporta a motivar y crear un mejor ambiente laboral, se mencionan aspectos como seguimiento desde Recursos Humanos, generación de procesos de cooperación, mejorar la actitud de los jefes, abrir espacios de socialización, incentivos económicos y ascensos, espacio de recreación, deporte y culturales.

Cuando se habla de motivación, los Directivos deben saber que esto es una dimensión muy compleja, puesto que los aspectos motivadores no son los mismos en todas las personas; pues como lo establece McClelland en la teoría de las necesidades motivacionales, existen necesidades de logro, poder y afiliación; ; por lo tanto, los Directivos deben contar con la

habilidad de despertar entusiasmo y buscar alcanzar los resultados bajo el esfuerzo conjunto; donde las personas se sientan necesarias e importantes, pues esto es un factor esencial para promover que las cosas se hagan bien y crear condiciones para obtener resultados extraordinarios.

4.1.5.5. Dimensión Trabajo en Equipo. Gutiérrez (2010), explica que el trabajo en equipo es cuando un grupo de personas colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentados en la unidad de un propósito, aportando conocimientos, habilidades y acciones de cada uno de sus integrantes.

Supuesto: Si desde la Facultad se promueve la formación de equipos de trabajo, esto facilita el cumplimiento de los objetivos, promueve la creatividad, la cooperación y favorece las habilidades sociales, contribuyendo a un mejor clima organizacional y procesos más eficientes.

A continuación se presentan los datos obtenidos para esta dimensión.

Tabla 26- Análisis dimensión trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
6,18	8	0	2,37		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	1	1,52%	36,36%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	23	34,85%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	13	19,70%	19,70%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	7	10,61%	10,61%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	13	19,70%	33,33%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	9	13,64%		
TOTAL		66	100%	100%	

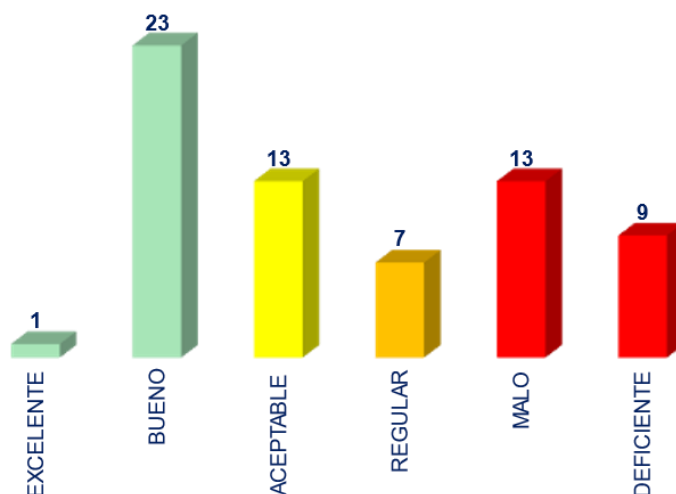
Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con las respuestas obtenidas y detalladas en la tabla 26; el comportamiento de la dimensión trabajo en equipo se encuentra evaluado como “Regular”, con un promedio de 6,18; donde la calificación que predominó fue de 8; sin embargo, hubo personas que la evaluaron con cero; generando una desviación estándar de 2,37.

Revisando con más detalle, se encuentra que solo 1 persona lo evaluó como “excelente”, mientras que 9 personas que corresponden al 13,64% del universo evaluado, dieron una calificación de “deficiente” y un 19,70% lo catalogaron en el rango de “malo”. Un aspecto que llama la atención es que al sumar las evaluaciones de resultados que abarcan las categorías de regular, malo y deficiente, la sumatoria arrojada es de 43,94%; evidenciando

que en la Facultad no se está promoviendo el trabajo en equipo, siendo un aspecto susceptible de mejora, al que debe prestarse atención; toda vez, que la conformación de equipos de trabajo conlleva a espacios de transferencia de conocimiento, de compartir ideas y aprovechar las experiencias que tienen las personas en los roles que desempeñan, para aportar opiniones e información que logran ser pertinentes y de importancia para mejorar el rendimiento y los resultados en las actividades administrativas, académicas, de investigación y extensión que se proyectan.

Gráfica 27- Análisis cualitativo dimensión trabajo en equipo
**ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN
 TRABAJO EN EQUIPO**



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 27, se muestran los resultados generados de las causas que afectan los resultados del trabajo en equipo de la Facultad de Educación y Pedagogía.

Tabla 27- Causas dimensión trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO ¿La Facultad de Educación y Pedagogía impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?		FRECUENCIA
A	La Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	7
B	La Facultad no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	13
C	Las personas de la Facultad no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	10
D	Otras causas	3

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 28- Análisis causas trabajo en equipo



Fuente. Elaboración propia

Analizando la información arrojada para esta dimensión, detallada en la tabla 27 y gráfica 28, se encuentra que la barrera o dificultades más frecuentes son “Algunas personas de la organización no les interesa trabajar en equipo” Este criterio puede estar soportado en que “La Facultad no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por Áreas”, con una frecuencia 13 “Las personas de la Facultad no tienen una cultura que permita trabajar en equipo” con una frecuencia de 10; lo cual permite observar un panorama con dificultades; puesto que es necesario dar aprovechamiento a las habilidades individuales, para unir las y construir de manera colectiva, con espacios abiertos a la cooperación y la comunicación pero la obtención de mejores resultados.

A continuación, se presentan las soluciones aportadas por los empleados.

Tabla 28- Soluciones propuestas dimensión trabajo en equipo

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO
Integración del personal, capacitación de trabajo en equipo
Trabajar en fortalecer reconocimiento de los otros y del trabajo Inter unidades
Los trabajos son más por áreas y puede implementarse un trabajo que nos integre entre las diferentes áreas, incluyendo área administrativa.
Intensificar la socialización para lograr la identificación de intereses comunes
Nos falta mayor cohesión en los compromisos del programa.
Presencia de procesos de integración laboral, más allá del estricto cumplimiento de las asignaciones académicas formales.
Hacer un mayor seguimiento a las comisiones que se conforman.
Incentivar el trabajo en equipo, entre todos sin crear divisiones arbitrarias
Instalar una cultura proactiva y propositiva
Fomentar el desarrollo de actividades colaborativas entre los docentes: clases compartidas, publicaciones colectivas e investigaciones conjuntas
Considero pertinente la formulación, previa discusión y acuerdos, de proyectos que convoquen a todas Escuelas y Departamento de la FEP
Promover tareas en grupo donde se formen equipos de trabajo.

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 28 se detallan las soluciones propuestas para la Dimensión Trabajo en Equipo las personas coinciden en la necesidad de que existan espacios para la integración de personal, intensificando la socialización para la identificación de intereses comunes que puedan cohesionarse y fortalecer el desarrollo de actividades colaborativas, con espacios de discusión que convoquen a todas las unidades académicas de la Facultad de Educación y Pedagogía, ampliándose a la unión con equipos de trabajo de otras Facultades, donde se dé aprovechamiento a la multidisciplinariedad de conocimiento, que impulsen la investigación, el desarrollo y un clima organizacional satisfactorio.

4.1.5.6. Dimensión Resolución de Conflictos. Torrego (2003) define el conflicto como situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución. A su vez, la Resolución de Conflictos se entiende el proceso por el que un conflicto –interpersonal, intergrupar, interorganizacional o internacional- es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto y del establecimiento de las condiciones estructurales en las que necesidades e intereses de las partes enfrentada pueden satisfacerse simultáneamente.

Supuesto: Si los actores de los conflictos confrontan y solucionan sus diferencias de manera satisfactoria, resolviendo de manera oportuna los desacuerdos existentes, buscando el acercamiento entre los involucrados, permite un mejor Clima Organizacional.

Tabla 29- Análisis dimensión resolución de conflictos

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
6,36	10	0	2,94		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE		
9,5 - 10	EXCELENTE	14	21,21%	42,42%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	14	21,21%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	5	7,58%	7,58%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	6	9,09%	9,09%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	15	22,73%	40,91%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	12	18,18%		
TOTAL		66	100%	100%	

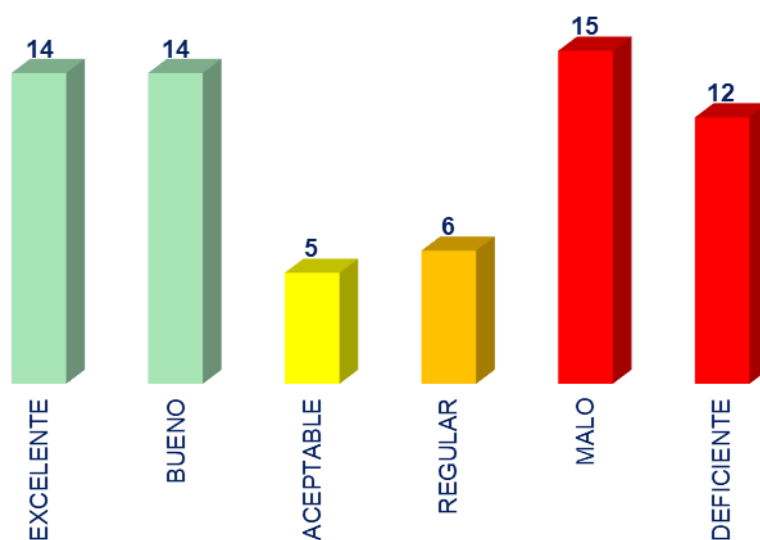
Fuente. Elaboración propia

La tabla 29, da cuenta que para la dimensión Resolución de Conflictos, se obtuvo un promedio de 6,36 que lo ubica en la categoría “Regular”; donde el dato que más coincidió fue de 10; sin embargo, hubo personas que calificaron con cero, lo cual generó una desviación estándar de 2,94 por la variabilidad de los datos. Solo el 21,21% de los encuestados consideran que los conflictos tienen un manejo excelente, en el mismo rango se encuentran quienes lo califican como bueno; sin embargo, existe un importante número de personas que perciben que no hay mecanismos efectivos, lo cual deben tener en cuenta los directivos, puesto que el 18,18% lo califica como deficiente, un 22,73% dice que es malo, un 9,09% refiere que es regular; que sumado representa un 50% de personal insatisfecho, conllevando a revisar a fondo la manera como se viene trabajando para que se solucionen las diferencias entre los miembros de la Facultad, pues es un asunto que puede afectar el desarrollo de las actividades, por lo que se deben generar estrategias para esta dimensión en el plan de mejoramiento.

En la gráfica 29 se puede observar el análisis cualitativo donde se detalla el número de personas y la apreciación que tuvieron para esta dimensión.

Gráfica 29- Análisis cualitativo dimensión resolución de conflictos

ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 30 y gráfica 30, se refleja las causas aportadas por los encuestados, por las que consideran no se cumple a plenitud los mecanismos para la Resolución de Conflictos en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

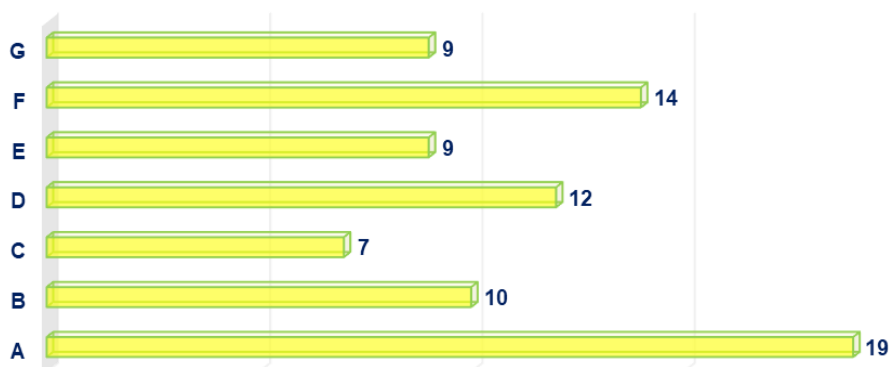
Tabla 30- Causas dimensión resolución de conflictos

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		FRECUENCIA
¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?		
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	19
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	10
C	Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Universidad del Valle, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	7
D	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	12
E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	9
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	14
G	Otras causas	9

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 30- Análisis causas resolución de conflictos

ANÁLISIS CAUSAS RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Fuente. Elaboración propia

Se encuentra un criterio acentuado en la percepción que en la Facultad de Educación y Pedagogía “en general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva”, también se observa que no hay un seguimiento adecuado y que los problemas se resuelven a medias o que una de las partes se impone sobre la otra; situaciones que generan insatisfacción, dado que se genera un ambiente de desinterés por el otro.

Cuando se habla de conflicto es necesario enfrentarlos y subsanarlos con la participación de los involucrados y los directivos, a través de una comunicación asertiva que permita sensibilizar y resolver de manera constructiva.

A continuación se relacionan las soluciones propuestas.

Tabla 31- Soluciones propuestas dimensión resolución de conflictos

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
Es necesario reunir a las personas y buscar acuerdos, pues cuando se deja que el tiempo los resuelva, lo que sucede es que el ambiente de trabajo se vuelve tenso y las cosas tienden a ir empeorando.
Capacitación sobre resolución de conflictos
La experiencia cotidiana necesita transformarse promoviendo escucha respetuosa y atenta. Falta mucho interés en escuchar a los otros y entender sus argumentos y preocupaciones
Generar procesos de mejoramiento de la actitud ante el conflicto, los conflictos son necesarios en un clima organizacional pero se requiere una actitud realmente de mediar el conflicto
Más formación y menos indiferencia.
La persona que lleve a cabo la conciliación o resolución del conflicto debe ser una persona imparcial para las partes y que no siempre esta tarea este a cargo del Decano de turno.
Realizar reflexiones y capacitaciones sobre estos asuntos.
Abrir espacios formativos para tramitar los conflictos internos
Aplicar o mejorar los mecanismos existentes
Crear conciencia en el personal para la solución de conflictos.
Algunos conflictos y desacuerdos deben tratarse inmediatamente escuchando las partes afectadas y contando con un especialista que pueda contribuir en un buen manejo.
Comité de Convivencia

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la soluciones planteadas se encuentra que para el proceso de Resolución de Conflictos, es elemental que exista capacitación, formación, reflexión e imparcialidad, pues muchas veces los Directivos no están preparados para asumir este tipo de situaciones y terminan haciendo caso omiso, para no involucrarse; sin embargo, este descuido afecta la armonía en el ambiente laboral y el desarrollo óptimo de las funciones que se desempeñan; por lo tanto, es necesario que a quienes ocupan estos cargos, les brinden estrategias para el manejo del conflicto, donde se busque cerrar ciclos, generando conciliación y buenas relaciones interpersonales.

4.1.5.7. Dimensión Comunicación Participativa. La Comunicación participativa se define como la capacidad de transmisión de información, la cual a su vez brinda la posibilidad de conocer los conceptos y criterios de los demás, y la capacidad de expresar su propia opinión.

Supuesto: Si la comunicación es efectiva y a la vez se constituyen mecanismos de expresión respetuosa de las otras personas se generará un mejor Clima Organizacional.

Tabla 32- Análisis dimensión comunicación participativa

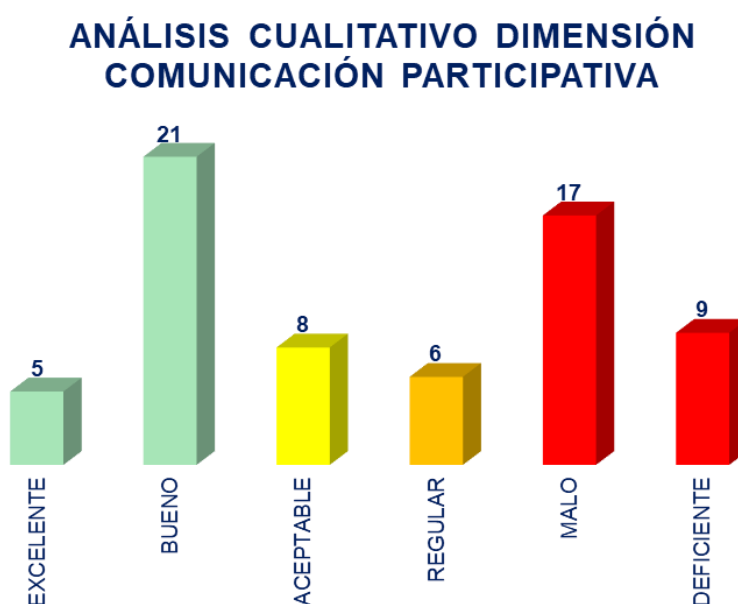
COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA					
PROMEDIO	MODA		MÍNIMO	DESVIACIÓN	
6,38	5		1	2,38	
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE		5	7,58%	39,39%
8 - 9,49	BUENO		21	31,82%	
7 - 7,99	ACEPTABLE		8	12,12%	12,12%
6 - 6,99	REGULAR		6	9,09%	9,09%
4 - 5,99	MALO		17	26%	39%
0 - 3,99	DEFICIENTE		9	14%	
TOTAL	66	100%	100%		

Fuente. Elaboración propia

En las cifras anteriores se logra encontrar que al sumar las evaluaciones de las escalas entre deficiente y aceptable, se tiene que el 60,6% de los encuestados perciben que este factor no se le da el tratamiento adecuado; por otro lado, existe un 39,39% que están en el rango de excelente y bueno. Estos indicadores evidencian la debilidad que existe en la Facultad para comunicar de manera frecuente y oportuna a sus miembros; vinculado a ello, la capacidad que se presenta para que den sus aportes y se sientan parte activa e importante dentro de la Facultad; por lo tanto, se debe tener especial cuidado, dado que el vincular a las personas, conlleva a ambientes de confianza y fomenta el sentido de pertenencia.

En la gráfica 31 se muestra de pueden apreciar los resultados de forma más explícita.

Gráfica 31- Análisis cualitativo dimensión comunicación participativa



Fuente. Elaboración propia

A través de la gráfica se puede observar que 21 personas respondieron que la comunicación participativa en la Facultad es buena; sin embargo, en color amarillo y naranja identifican las respuestas que inciden en calificaciones bajas y susceptibles de mejoramiento, lo cual muestra un enfoque predominante; que invita a generar estrategias para mejorar esta percepción y poder avanzar hacia una Facultad moderna, productiva y efectiva; con canales de comunicación eficiente, que permitan que los miembros de ésta, se encuentren informados y tengan la capacidad de expresar sus acuerdos y desacuerdos de manera respetuosa, donde las apreciaciones sean tenidas en cuentas y en el caso que sean ideas generadoras de valor, poder ser aplicadas y reconocidas.

En la tabla 33 y gráfica 32, se pueden ver las causas enmarcadas por los encuestados, por las que consideran el por qué existe esta situación de insatisfacción.

Tabla 33- Causas dimensión comunicación participativa

COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA ¿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?		FRECUENCIA
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	18
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	11
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	10
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	11
E	Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	4
F	Otras causas	4

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 32- Análisis causas Comunicación Participativa



Fuente. Elaboración propia

Dentro de esta dimensión 18 personas manifiestan que “solo se informa cuando las decisiones ya están tomadas”, también está la percepción de que se informa, pero escasamente se puede opinar o no se tiene en cuenta la opinión brindada; lo cual indica que no se le está generando un manejo adecuado; puesto que no se puede dar por sentado que las cosas se están haciendo porque se envió una comunicación; es necesario que desde la Dirección se logre vincular a las personas, que se generen reuniones para dar información sobre los procesos que se van adelantar y los procedimientos propuestos; con la información brindada abrir la discusión a las demás personas, quienes son los que están atendiendo las actividades que se deben desarrollar para un fin específico y a través de sus experiencias individuales, pueden ser facilitadores de conocimiento, que permitan la construcción de alternativas que conlleven a procesos más eficientes; lo que beneficia la actividad en sí y mejora el rendimiento y la motivación con la que realizan las personas sus roles, pues se sienten parte importante, donde sus ideas fueron escuchadas y son parte activas de los buenos resultados obtenidos.

En la tabla 34 se encuentran las ideas de solución aportadas por los encuestados, a la dimensión Comunicación Participativa.

Tabla 34- Soluciones propuestas dimensión comunicación participativa

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA
Se debe tener en cuenta más al personal en las decisiones, permitir dar sus apreciaciones y reconocer sus aportes.
Incluir más al personal de apoyo administrativo ellos cuantas con experiencia en su área para desarrollar los procesos; sin embargo, parte de los docentes en cargos directivos desconocen estos procesos o por el contrario en las reuniones toman decisiones sin antes haberle consultado a la persona que lo lideró, generando reprocesos.
Algunas de las decisiones son institucionales y no tienen en cuenta las distintas condiciones laborales de los docentes. Por ejemplo, los docentes HC.
Con el cambio de la decanatura y los vicedecanos estoy casi segura e ilusionada que esto mejorará mucho. Con los actuales, es un estilo de administración vertical y autoritaria que difícilmente cambiará. Afortunadamente pronto cambiará esta administración y con esta los tipos de problemas generados por el autoritarismo.
Buscar la forma más efectiva para desburocratizar la toma de decisiones
Concientización que TODAS LAS PERSONAS deben opinar y que cada concepto es necesario para procesos y mejoramiento.
Aunque los docentes hora cátedra ocupamos un número importante en las funciones de la universidad, es poco lo que se hace para mejorar el sentido de pertenencia y participación de parte de las áreas.
La comunicación interna es vital como incentivo para el trabajo personal, entre equipos que se integren en una sola dirección, permitiendo mejores resultados dentro y fuera de la Universidad.
Implementar un sistema de convocatorias con mayor poder de difusión, de tal forma que la información llegue a todas las personas potencialmente interesadas
Democratizar la información para toma de decisiones
La relación laboral con la universidad es tan específica que se desarrollan los cursos asignados y no hay tiempo para participar de reuniones. El contrato podría revisarse y asignar algunas horas para este tipo de reuniones.
La comunicación cambia si la estructura organizativa cambia. La idea cartesiana de la división social del trabajo se supera sobre principios distintitos a aquellos que sostienen la estructura lineal.
Usar modelos de análisis de situaciones y toma de decisiones. Mi percepción es que se improvisa mucho y se actúa de manera reactiva. Falta planificar mejor.
Tener en cuenta en la toma de decisiones los docentes hora cátedra.

Generar espacios de participación
Mejorar la comunicación con los colegas de otras unidades académicas
Promover la democracia, la participación a todo nivel
Canales no sólo de información, sino de intercambios de saberes, opiniones y circulación de afectos, esperanzas, indignaciones. Que se validen como pares las voces de los sujetos individuales y colectivos diversos que dan vida a la facultad.
Promover canales de comunicación constante donde se puedan presentar acciones o propuestas relacionadas con mi trabajo.
Reconocimiento del Personal Administrativo

Fuente. Elaboración propia

El criterio más común dentro de los resultados es tener en cuenta que no solo se trata de mejorar los canales de información; sino que las Directivas deben propender por generar espacios de comunicación, que permitan escucharse, tener claridad de los procesos y proyectos que se adelantan, que la información se brinde de manera oportuna, donde se promueva la retroalimentación, el reconocimiento, la democracia, el intercambio de saberes y unos canales de difusión que garanticen contar con los datos y herramientas pertinentes, para avanzar con claridad, donde exista una cultura en que todos hablen el mismo idioma, evitando con ello, la desmotivación, los reprocesos y dificultades por no haber un engranaje entre los miembros de la Facultad, esto conlleva a optimizar el tiempo y hacer las tareas de manera más dinámica y enriquecedora, renovando el clima organizacional y mejorando el desempeño laboral.

4.1.5.8. Dimensión Reconocimiento. El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo. Para González García (2006), el reconocimiento laboral consiste en distinguir a un empleado por un trabajo bien realizado o porque haya presentado una mejora en su rendimiento. A su vez, Gitman y McDaniel (2008), es una retroalimentación, y también es poder motivar y dar el refuerzo positivo a los empleados porque éstos necesitan conocer que están realizando un buen desempeño y las aportaciones que hacen a la organización tienen valor para los administradores de la misma.

Supuesto: Si la organización establece un programa de reconocimiento que exalte aquellos colaboradores que demuestran su lealtad y realizan sus funciones con eficiencia e iniciativa; logra mejorar y mantener la salud y el bienestar de los trabajadores, promoviendo la integración, el sentido de pertenencia, el compromiso laboral, lo cual conlleva a un mejor Clima Organizacional.

Tabla 35- Análisis dimensión reconocimiento

RECONOCIMIENTO					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
6,65	10	0	3,12		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	20	30,30%	46,97%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	11	16,67%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	8	12,12%	12,12%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	4	6,06%	6,06%	Debilidad mayor
4 - 5,99	MALO	9	14%	35%	Debilidad menor
0 - 3,99	DEFICIENTE	14	21%		
TOTAL	66	100%	100%		

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 35 se encuentran los datos generados en las encuestas realizadas por los colaboradores de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, esta dimensión quedó evaluada con un promedio de 6,65; que en la escala cualitativa se define como “Regular”, con una gran variabilidad en la percepción; pues existen personas que lo calificaron como excelente y para otros es deficiente; por ello se obtiene una desviación estándar de 3,12.

Para esta dimensión las fortalezas representan el 59,09% y las debilidades el 40,91%; lo que significa que hay personas que sienten que su trabajo no es reconocido o carece de importancia, lo cual desestimula sus impulsos para desarrollar sus funciones con motivación y compromiso.

A continuación se muestra de manera gráfica los resultados obtenidos.

Gráfica 33- Análisis cualitativo dimensión reconocimiento



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 33, se puede ver que 20 encuestados lo calificaron como Excelente y 11 como bueno; mientras que 14 lo calificaron como deficiente. Es necesario que los Jefes Directos de los colaboradores generen iniciativas para dar reconocimiento y atender esta expectativa, pues la variación en la calificación de esta dimensión, está direccionada a que ha sido implementada a personas de diferentes estamentos, pues depende de la posición que se ocupa, varía el sentimiento de ser o no reconocido; esa diferenciación entre los unos y otros lo que hace es generar distanciamiento; por ello deben implementarse estrategias que promuevan la igualdad, logrando impactar en el clima organizacional y las buenas relaciones dentro de la Facultad.

En la tabla 36 se presentan las causas para esta dimensión.

Tabla 36- Causas dimensión reconocimiento

RECONOCIMIENTO		FRECUENCIA
¿A las personas que se distinguen en la Universidad del Valle, 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?		
A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Universidad del Valle, ni en la FEP	18
B	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la FEP	16
C	A la Universidad y a la FEP no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.	4
D	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la Universidad.	7
E	Otras causas	12

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 34- Análisis causas reconocimiento



Fuente. Elaboración propia

Al hacer un análisis de las causas por las que las personas no se sienten plenamente satisfechas, se encuentra que 18 personas tienen la percepción de “no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la FEP”, asimismo, 16 encuestados respondieron “no existe un

programa de reconocimiento dentro de las políticas de la FEP”. Dentro de las otras causas se menciona que la Universidad hace reconocimiento a la investigación y la docencia; no obstante, se necesita un enfoque más humano, que permita que desde la Facultad se valore la creatividad y las buenas prácticas ; pues no solo es importante la productividad académica, también se debe tener en cuenta el desempeño que se ejerce desde los procesos académicos-administrativos y brindarles un nivel de importancia, lo cual influye de manera significativa en el clima organizacional.

El siguiente cuadro corresponde a las situaciones propuestas para esta dimensión.

Tabla 37- Soluciones propuestas dimensión reconocimiento

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO
Que exista reconocimiento también para el personal administrativo
Programa de reconocimiento para los docentes HC
Valorar formas muy diversas de creatividad y relacionamiento pedagógico.
Creo que se debe dar importancia y reconocimiento de acuerdo con el fuerte de cada profesor: algunos se destacan en investigación, otros en docencia y menos en las dos misiones al mismo tiempo. Pero creo que se debería reconocer también la calidad de la docencia y eso poco se hace. La valoración del que investiga se da a través de puntaje por sus publicaciones: en el caso de la docencia, es menor. Deberían tener el mismo peso de importancia a la hora de reconocerlo.
Valorar todo el trabajo docente, reconocer los aportes también para los docentes hora cátedra
Depronto en papel existe el reconocimiento. Pero en la práctica reconoce a buenos y malos trabajadores cada X tiempo con botones de años de servicio. ESO NO BASTA. Debería haber un sistema de calificación para premiar e incentivar económicamente a los mejores trabajadores.
No hay reconocimientos importantes para el personal a no ser que sea docente. No hay equidad en los incentivos actuales
Esto se podría fortalecer con un reconocimiento más sustancial en términos de mejores condiciones laborales. No solamente el reconocimiento público.
Al parecer, los únicos que pueden ser reconocidos son los profesores nombrados o profesores de planta. Las demás personas deben trabajar por su propia cuenta para ello, pues la Universidad no brinda herramientas para incentivar a los demás profesores, por ejemplo. Un caso particular: si un docente HC escribe un artículo y lo publica en una revista, es porque él y sólo él lo ha hecho con su propia iniciativa.
Es necesario que el sistema de reconocimiento de méritos funcione efectivamente para los profesores contratistas
Debe haber un reconocimiento al funcionario, pues la docente si lo hay y existe una desigualdad en este aspecto. El reconocimiento hace que la motivación del funcionario sea cada vez mejor y se crea una mayor pertenencia con la Universidad. Los reconocimientos podrían ser desde diplomas hasta incentivos monetarios.
PONER EN PRACTICA EL PROGRAMA DE ESTIMULOS Y RECONOCIMIENTOS
Crear programa de reconocimientos no elitista, ni centrado en las mismas élites de siempre
Elaborar un Programa de Reconocimiento como Política Universitaria

Fuente. Elaboración propia

La solución a los problemas de la dimensión reconocimiento pasan por un concepto común y es que desde la Dirección se hagan esfuerzos especiales para mejorar este indicador, implementando programas de estímulo y reconocimiento, que involucren a todos los miembros (docentes y empleados nombrados y contratistas), con el objeto de mejorar no solo al ser humano sino el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle. Baguer (2005), menciona que existen dos enfoques del

reconocimiento laboral. La primera es reconocer al empleado por realizar bien su trabajo y la segunda es reconocer el trabajo que no se haya realizado bien y sin mala fe, informando al trabajador con carácter formativo, para enseñarle y evitar nuevos fallos en el futuro; lo cual debe hacerse en un ambiente relajado, para evitar tensiones.

Todos estos aspectos, demuestran que quienes asumen cargos directivos, es necesario que tengan capacitación sobre manejo del personal y que cuenten con el respaldo y acompañamiento de la Oficina de Gestión Humana, para poder complementarse con su experiencia y conocimiento y lograr las mejoras esperadas.

4.1.5.9. Dimensión Autoevaluación. La autoevaluación es un ejercicio de retrospectiva que permite que los empleados realicen una evaluación de sus desempeños; permitiendo tomar conciencia de su rendimiento y descubriendo sus propias fortalezas y debilidades, que le permitan tener un mejoramiento continuo en los roles que desempeñan.

Supuesto: Si existen mecanismos de autoevaluación que inviten a la reflexión sobre el rendimiento que se tiene en los procesos y actividades que se desarrollan, logrando reconocer cuáles son los aspectos que se deben mejorar, esto permite mejorar las habilidades y competencias de las personas.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Autoevaluación se muestra en la tabla 38.

Tabla 38- Análisis dimensión autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
6,76	10	0	3,32		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	22	33,33%	54,55%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	14	21,21%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	5	7,58%	7,58%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	3	4,55%	4,55%	Debilidad mayor
4 - 5,99	MALO	7	11%	33%	Debilidad menor
0 - 3,99	DEFICIENTE	15	23%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

Al analizar los resultados se encuentra que el 33,33% de los encuestados considera que desde la Facultad se manejan los procesos de socialización de manera “excelente”, un 21,21% cree que es “bueno”; lo que muestra que la Facultad viene avanzando hacia mecanismos que permitan generar una autocrítica reflexiva, que busque mejorar las funciones que se desempeñan; sin embargo, existen personas que tienen una percepción diferente,

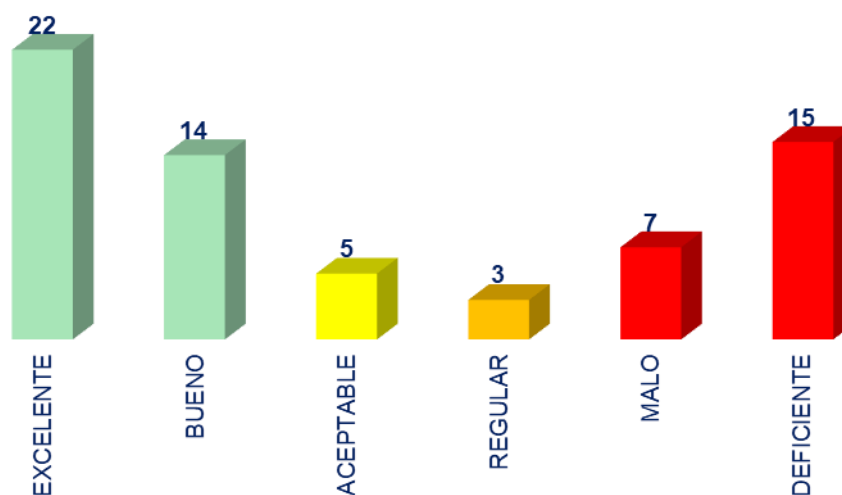
puesto que un 7,58% lo evalúa de manera “aceptable”, un 4,55% lo evaluó en el rango de “regular”, un 10,61% dice que es “Regular” y un porcentaje importante del 22,73% lo considera “deficiente”.

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, esta dimensión obtuvo un promedio de 6,76, situándose en el rango de “Regular”, encontrando que el dato que más se repite es 10, con una desviación estándar de 3.32. Estos resultados evidencian que en la Facultad de Educación y Pedagogía existen procesos de autoevaluación, pero debe darse más impulso, para mejorar la percepción de las personas, pues hubo encuestados que le dieron una calificación de cero a este factor.

En la siguiente gráfica se puede observar el análisis cualitativo donde se detalla el número de personas y la apreciación que tuvieron para esta dimensión, donde de color verde se muestra las evaluaciones positivas y en amarillo y naranja las respuestas que no lo observan de manera satisfactoria; por lo que se deben avanzar acciones que permitan una mayor percepción positiva, pues los procesos de autoevaluación impulsan el compromiso y la satisfacción laboral.

Gráfica 35- Análisis cualitativo dimensión autoevaluación

ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN AUTOEVALUACIÓN



Fuente. Elaboración propia

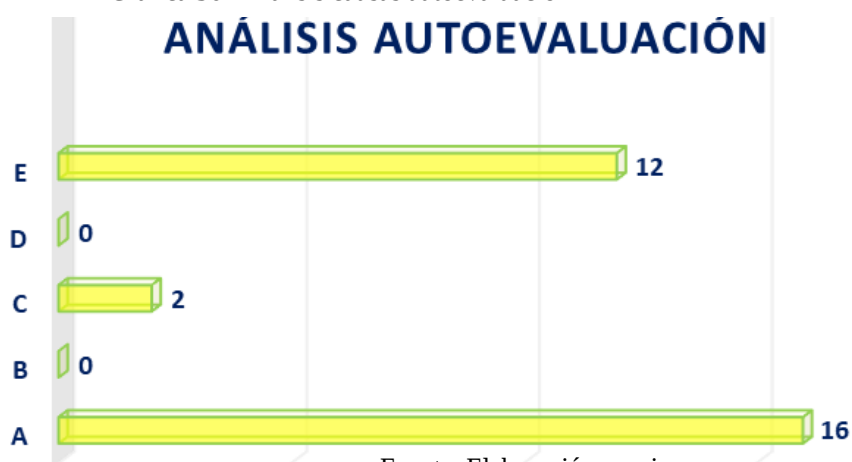
En la tabla 39 y gráfica 36 se encuentran las opciones generadas por los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía que aplicaron el instrumento, para calificar la dimensión autoevaluación.

Tabla 39- Causas dimensión autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN ¿La universidad del valle proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?		FRECUENCIA
A	La universidad no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	16
B	Existen métodos, pero no me interesa su aplicación.	0
C	Los métodos no se han difundido ampliamente.	2
D	No me interesa la Autoevaluación	0
E	Otras causas	12

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 36- Análisis causas autoevaluación



Fuente. Elaboración propia

Con los resultados arrojados se encuentra que la causa marcada con mayor frecuencia es “La Universidad no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo”; esto es algo que llama la atención, pues existe un sistema de autoevaluación, pero éste es genérico y muchas veces no se le da el nivel de importancia y se realiza solo por cumplir el requisito institucional; conllevando a que no se cumpla el objetivo y la función para lo que ha sido creado; pues las personas temen hacerse una autocrítica y prefieren evaluarse de manera excelente; cuando lo que se busca es poder entender de manera personal, cuáles son los aspectos que se deben mejorar. Es necesario que desde la Universidad y la Facultad se le dé la importancia que esto se merece, donde se pueda reconocer los logros y aprovechamiento obtenido, basado en los aspectos a mejorar que se establezcan, donde existan objetivos claros que conllevan a fortalecer las competencias, mejorando los procesos a nivel administrativo y en el caso de los profesores, aumentando la investigación, la producción intelectual y los proyectos de extensión y proyección social.

Tabla 40- Soluciones propuestas dimensión autoevaluación

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN AUTOEVALUACIÓN
Los procesos de autoevaluación son buenos pero no siempre hay soluciones por problemas financieros y de poder. La Facultad está en una posición débil frente a otras.
Desarrollar meta-autoevaluación
Aprovechar los resultados de la evaluación para mejorar.
La autoevaluación debe ser un principio en los procesos formativos del personal. Esto se debe implementar y tener en cuenta
Dar a conocer más la acreditación institucional su importancia y validez
Instruir al personal sobre métodos de autoevaluación.
Se requiere un mecanismo para analizar la evaluación de los estudiantes y lo que el profesor informa en su reporte semestral. Es importante que el jefe inmediato haga esta tarea juiciosa.
Generar mayor difusión

Fuente. Elaboración propia

Dentro de las soluciones brindadas, se encuentra la necesidad de aprovechar los resultados de la Autoevaluación que se realiza, para avanzar hacia estrategias de mejora del rendimiento y de las habilidades requeridas para desempeñar las funciones propias del cargo; permitiendo encontrar necesidades de capacitación, que busquen potenciar las habilidades y los resultados en los procesos que se llevan a cabo. Estos aspectos contribuyen a un clima laboral satisfactorio, dado que se convierte en un estímulo de crecimiento personal y profesional para los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle

4.1.5.10. Dimensión Estructura Organizacional. La estructura Organizacional se refiere al esquema formal en que se dividen y coordinan las actividades, responsabilidades, jerarquías, relaciones; como también la forma como fluye la comunicación, los niveles de autoridad, la integración de las personas; que repercuten en los procesos de decisión, procedimientos y los objetivos propuestos.

Supuesto: Si la estructura organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía está diseñada para lograr armonía, agilidad y facilidad en la comunicación entre todos los niveles que la conforman, permitiendo una integración y mecanismos efectivos que posibiliten la integración de los procesos, conllevando a que exista fluidez en el desempeño de las funciones y a un clima laboral satisfactorio.

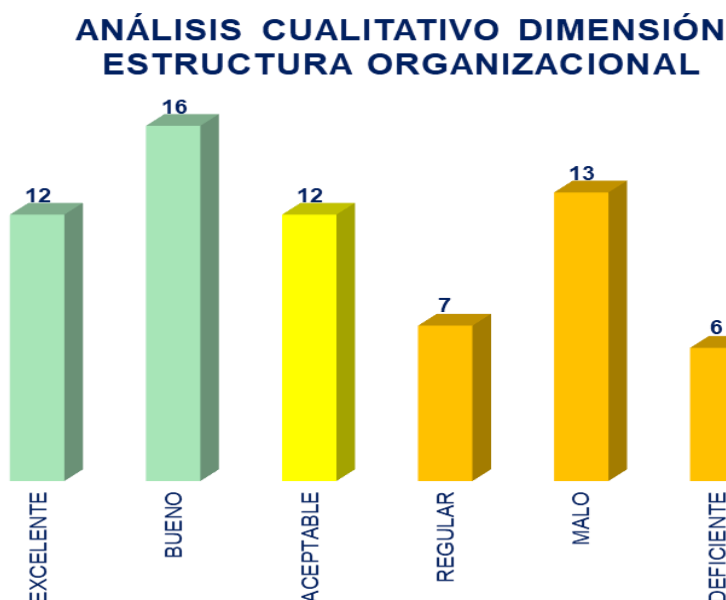
De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Estructura Organizacional se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 41- Análisis dimensión estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
6,89	8	2	2,26		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	12	18,18%	42,42%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	16	24,24%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	12	18,18%	18,18%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	7	10,61%	10,61%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	13	19,70%	28,79%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	6	9,09%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 37- Análisis cualitativo dimensión estructura organizacional



Fuente. Elaboración propia

Al analizar la información de la tabla 41 y gráfica 37, se encuentra que la dimensión estructura organizacional obtuvo una calificación promedio de 6,89, que la ubica con un comportamiento “Regular”. De un total de 66 encuestados, 6 personas lo calificaron como deficiente, que corresponde a un 9,09%; 13 personas dicen que es malo, 7 personas que es regular y 12 personas que es aceptable; lo cual suma 57,57%.

La calificación mínima otorgada a esta dimensión fue de 2 y en la que más se coincidió es en 8. De igual manera se encuentra que para un 42,42% de los empleados, que es un porcentaje significativo, valoran que se tiene una Estructura Organizacional entre excelente y buena; es decir, que la consideran funcional; esta situación llama la atención,

pues existe una gran variedad en la percepción; demostrando, que hay aspectos que se deben mejorar y reforzar para que exista una mayor tendencia hacia lo positivo y de esta manera avanzar hacia un clima organizacional satisfactorio en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

Tabla 42- Causas dimensión estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ¿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 Facultad?		FRECUENCIA
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	0
B	En general, los intereses de las Áreas, Escuelas y Departamento priman sobre los de la Facultad.	16
C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	3
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	10
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	2
F	Hay demasiada centralización en la toma de decisiones	3
G	Otras causas	5

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 38- Análisis causas estructura organizacional



Fuente. Elaboración propia

En las gráficas anteriores se observa claramente que las causas en las que más hubo coincidencia son las siguientes “En general, los intereses de las Áreas, Escuelas y Departamento priman sobre los de la Facultad”, “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas”; con esto se evidencia que es necesario crear contextos que busquen involucrar a todos los miembros en los objetivos que se persiguen, aprovechando las habilidades, conocimiento y experiencia adquirida dentro de sus roles, posibilitando la

integración, fluidez en la comunicación, espacios de transferencia de conocimiento, que conllevan a mejorar el clima organizacional de la Facultad.

Tabla 43- Soluciones propuestas dimensión estructura organizacional

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Es bueno que en la toma de decisiones tomen en cuenta a todos los miembros de la Facultad, pues desde su experiencia pueden ser generadores de buenas ideas, pero normalmente las decisiones las toma el cuerpo docente que ocupan los cargos académicos administrativos.
Primero integrar más al personal administrativo, más participación de éste. Más autonomía en la toma de decisiones, a pesar de que pasamos de Instituto a Facultad algunos procesos cambiaron y otros se siguen manejando igual, falta mejorar el direccionamiento del personal. Que sean claras las metas objetivos y que sea divulgado por todo el personal docente y no docente.
Más democratización, menos autoritarismo, más actividades y proyectos que integren las diferentes subunidades académicas.
Recuperar el aspecto académico a nivel de los consejos y claustros
Talleres cortos prácticos para la concientización y el reconocer en el otro su importante trabajo y dignidad.
Es importante el conocimiento de la función pública y la ley anti-trámites
Promover el trabajo interdisciplinario entre áreas y descentralizar la cadena de mando.
Se necesitan más espacios de discusión dentro de la facultad.
Aprovechar la transformación a Facultad y permitir que las Escuelas y el Departamento puedan ser autónomos en los procesos académicos y administrativos, que de acuerdo con la normatividad puedan desarrollar independientemente, con el fin de agilizar procesos y no centralizarlos.
Mayor trabajo entre dependencias.
Descentralizar (2)
Organizar reuniones informativas periódicas
Se requiere una estructura plana donde se difuminen los límites de las funciones, pero dando posibilidades a las personas y respetando los aportes que todos efectúen al campo de la educación desde las distintas líneas de trabajo
Escuchar y dejar el ego a un lado. Cada uno cree tener la razón y la respuesta verdadera. Tener disposición para trabajar en equipo.
Se espera mayor interdisciplinaria en la Facultad. No dentro de un área específica (que, creo, funcionan bien), sino a nivel transversal. Asimismo, los profesores contratistas no son bien informados respecto a las decisiones, dinámicas y discusiones alrededor de la Facultad en general.
Más trabajo interdisciplinar
Promover la interdisciplinaria y la integración entre las distintas áreas.
Considero que aún estamos en proceso de inicio de Facultad y como funcionaria no he tenido el acercamiento de estos niveles nuevos jerárquicos, todo ha sido de manera empírica y no ha habido una presentación formal por parte de las Directivas, entonces puedo contestar desde el conocimiento del proceso antes llamando IEP. Anteriormente, Había demasiados procesos para poder conseguir un fin en especial, y no siempre era satisfactorio, internamente cambiaban procesos y no eran comunicados a las demás oficinas y se perdía tiempo valioso en el proceso.
Redistribución del trabajo, de tal forma que se tenga mayor equidad.
Dar mayor autonomía a las áreas
Discutir y acordar proyectos y estrategias institucionales que promuevan las interrelaciones entre las distintas escuelas y el departamento. Las relaciones de ese tipo que se hacen en la actualidad obedecen a gestión e intereses particulares de un profesor o un proyecto de investigación específico.
Viabilidad de los procesos y participación inter e intra-facultades
Se requiere trabajo en red, romper los feudos de poder que se disfrazan de disciplinaria y avanzar en construir saberes orgánicos, situados y útiles para la sociedad cambiante
Propuesta de trabajos colaborativo de grupos de investigación, trabajos en extensión, mesas de trabajo de propuestas de la Facultad.
Generar propuestas de proyectos interdisciplinarios que logren romper los esquemas individualistas y de nicho académico.
Se deben promover encuentros continuos donde se socialicen los procesos y acciones que cada funcionario de acuerdo con su nivel jerárquico pueda atender.
Se percibe una lógica de trabajo en donde todos esperan se realicen las gestiones y al final se dilata los niveles de celeridad frente a las solicitudes. mucha repetición de la misma gestión para el contratista.

Fuente. Elaboración propia

Dentro de las soluciones propuestas en esta dimensión se encuentra la necesidad de descentralizar el proceso de toma de decisiones y el manejo de información, integrando a todos los empleados docentes y administrativos para que participen y expresen sus ideas, a través de propuestas significativas; dado que cuando las decisiones son centralizadas, esto genera un ambiente de autoritarismo y desconfianza que conlleva a afectar el avance eficiente de las gestiones; mientras que si se fomenta la autonomía, la socialización, la información clara, la cooperación, la comunicación, se logra avanzar hacia una cultura organizacional con sentido de pertenencia, con excelentes relaciones, trabajando en red y con sinergia para lograr los fines organizacionales que se buscan de manera satisfactoria; toda vez, que si desde la Dirección se promueve una estructura funcional, con políticas y procedimientos que facilitan el buen desarrollo de las actividades, esto repercute de manera positiva en el desempeño de las labores y auspicia una buena convivencia entre la comunidad que la conforma.

4.1.5.11. Dimensión Cooperación. La cooperación se refiere al involucramiento que existe entre personas y dependencias, que les permite generar vínculos estratégicos, a través del intercambio de conocimientos, capacidades e ideas que permiten realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.

Supuesto: Si dentro de la Facultad se promueven los vínculos entre personas y dependencias, esto conlleva a mejorar las relaciones, a generación de proyectos interdisciplinarios, propuestas de valor, que se refleja en oportunidades de inversión, desarrollo; beneficiando el desarrollo y visibilidad de la Facultad, como también, la generación de un mejor Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión cooperación se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 44- Análisis dimensión cooperación

COOPERACIÓN					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
6,98	8	0	2,54		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	11	16,67%	54,55%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	25	37,88%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	8	12,12%	12,12%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	3	4,55%	4,55%	Debilidad mayor
4 - 5,99	MALO	10	15%	29%	Debilidad menor
0 - 3,99	DEFICIENTE	9	14%		
TOTAL		66	100%	100%	

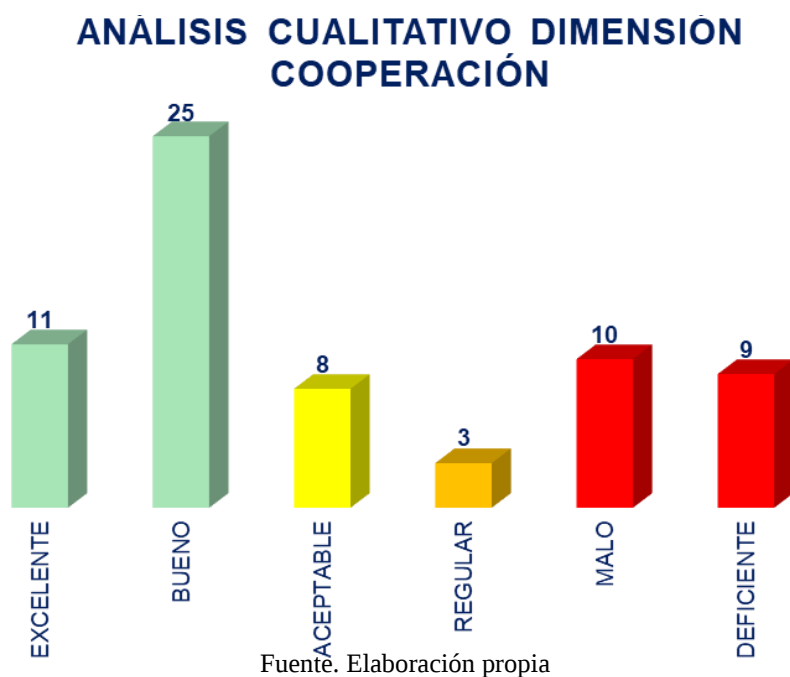
Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta las escalas cuantitativa y cualitativa, el valor 6,98 de la dimensión cooperación se sitúa en el rango de regular, con una moda de 8,0 como la respuesta más común, la evaluación mínima otorgada es de cero y una desviación estándar de 2,54.

Para esta dimensión el 54,55% de los encuestados (agrupación de los rangos Excelente y Bueno), consideran que la cooperación se da de manera adecuada en la Facultad. Asimismo, un 12,12% lo evalúan como aceptable y el 33,3% de los encuestados (agrupación de los rangos Regular, Malo y Pésimo), consideran que existe fragilidad en los procesos de cooperación entre los funcionarios de la entidad; predominando el trabajo independiente, lo cual obstaculiza la oportunidad de mejoramiento continuo, dado que la unión hace la fuerza y abre la oportunidad para abordar acciones de desarrollo y vencer limitaciones que conllevan a incumplimiento o resultados no satisfactorios que afectan el Clima organizacional en la Facultad.

Para entender mejor esta dimensión se presenta a continuación la siguiente gráfica.

Gráfica 39- Análisis cualitativo dimensión cooperación



La gráfica 39 muestra que 11 de los encuestados opinan que la cooperación entre compañeros de trabajo es excelente y 25 personas consideran que es buena; evidenciando que existen dependencias donde efectivamente se coopera y se buscan alternativas para compartir información e integrarse; sin embargo, 30 de los funcionarios encuestados, lo evaluaron en los rangos susceptibles de mejoramiento; por lo que es importante copiar patrones de excelencia y hacer de la cultura de la Facultad un ambiente de trabajo en red y apoyo, el cual se refleje

en excelentes resultados en los procesos; como también, en alianzas estratégicas entre grupos de investigación, que permita promover la creación de proyectos generadores de recursos, en búsqueda de avanzar hacia el mejoramiento de laboratorios, infraestructura, equipos, tecnología y condiciones que de manera directa motivan y promueven un ambiente de trabajo agradable y permite compartir aprendizaje, al tener la oportunidad de trabajar de manera mancomunada entre los mismos miembros de la Facultad, como también con las otras unidades académicas y dependencias de la Universidad y con Universidades Externas, siendo una oportunidad para ganar prestigio, generar confianza y ampliar el conocimiento.

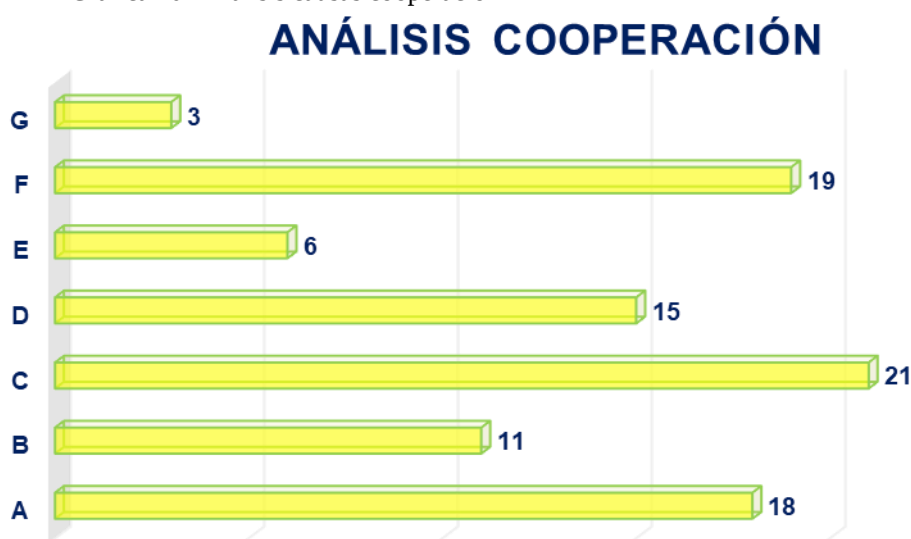
A continuación se muestra en la tabla 45 y gráfica 40, lo correspondiente a las causas identificadas por los colaboradores para esta dimensión.

Tabla 45- Causas dimensión cooperación

COOPERACIÓN		FRECUENCIA
¿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 Facultad, antes que sus intereses personales?		
A	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	18
B	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	11
C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Facultad.	21
D	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	15
E	La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	6
F	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	19
G	Otras causas	3

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 40- Análisis causas cooperación



Fuente. Elaboración propia

Para la dimensión cooperación se encuentran muchas causas mencionadas por los encuestados; sin embargo, las que obtuvieron más frecuencia son “los intereses de las personas priman sobre los de la Facultad”, “hay intereses en común, pero falta integración y solidaridad”, “priman más los conflictos que la integración”, “falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo”. Estas posturas muestran que en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, existe un ambiente enfocado a trabajar y cumplir con sus funciones de manera individual, lo cual genera hostilidad, puesto que no hay un sentimiento de poder contar con el otro, sino de competencia y egoísmo, que afecta las relaciones y por ende el desempeño; por ello, es necesario dar importancia al trabajo en red, dado que abre espacio a la integración, la unión, el trabajo en equipo, la pluralidad de acuerdos, la flexibilidad, el incremento de capacidades y competencias, logrando mejores resultados y a su vez, son factores generadores de armonía que favorecen el clima organizacional.

Seguidamente se presentan las soluciones aportadas por los colaboradores:

Tabla 46- Soluciones propuestas dimensión cooperación

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN COOPERACIÓN
Debe existir mayor comunicación entre las partes y llegar acuerdos para que no se represen actividades.
Mayor integración entre los programas académicos de la facultad (6). Capacitación sobre trabajo en equipo
Se requiere claridad, información y articulaciones Inter unidades
En primer lugar se deben fortalecer las subunidades, facilitarles las condiciones de trabajo y, en segundo lugar, crear estrategias de integración y propuestas de trabajo más colectivo.
Se debe propender por el trabajo colaborativo, falta mucho en este aspecto
Debe existir una articulación con el significado de la actual unidad académica
Mejorar el liderazgo y articular planes de motivación y trabajo en equipo del personal
Promover el trabajo interdisciplinario.
Establecer canales directos de comunicación entre las áreas/escuelas que permitan la búsqueda de espacios comunes
El tipo de contrato que se establece con docentes hora cátedra no posibilita apertura de espacios diferentes a los dedicados a los cursos asignados. Podría planearse momentos de encuentro al inicio y cierre del semestre
Promover el trabajo interdisciplinar y transdisciplinar. Este último se relaciona con el trabajo cotidiano de las personas y que no se relacionan con disciplinas específicas objetos de investigación en los campos de interés de la academia, o sea como objetos de estudio
Debe haber un cambio en el trato y en el compromiso.
Es bastante conocido que la Facultad es muy heterogénea lo que ha causado fracturas durante muchos años. Entre unidades afines, el ambiente laboral, académico y de investigación es cordial. Pero entre unidades disímiles, no lo es (o, al menos, esa es la imagen que se proyecta).
Más trabajo colectivo sobre los objetivos estratégicos de la facultad
Promover trabajos intersectoriales y encuentros frecuentes entre los profesores
Generar un ambiente de convivencia pacífica y respetuosa.
Reconocimiento, respeto, trato humano, profesional, sin jerarquías entre personal nombrado y contratista, sin jerarquías de sexo, etnia y clase.
Superar las fracturas históricas entre las áreas. Empezar un dinámico proceso de desarrollo organizacional mediado por una socialización sostenida acerca del cumplimiento de metas y logro de objetivos
Garantizar condiciones de equidad e igualdad frente al manejo administrativo y académico de los programas entre contratistas y nombrados
Fortalecer la Estructura organizacional

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la tabla 46, se puede concluir que en la Facultad, aunque existe un número de personas que se sienten conformes con las prácticas de cooperación que se llevan a cabo; también muestra que un número importante de personas consideran lo contrario; evidenciándose la necesidad de formular unas estrategias, unos objetivos y unos planes operativos que apunten a la puesta en práctica de una Facultad abierta a la integración, a la comunicación, a los acuerdos, con una articulación fuerte a nivel interno que conlleve a generar experiencias significativas que promuevan el desarrollo y los lazos con otras Facultades dentro de la Universidad y fuera de ella; conllevando a fortalecer la estructura organizacional, el trabajo interdisciplinario, la transferencia de saberes, impregnando la Facultad de un trabajo dinámico sostenido y un sentimiento de compromiso y sentido de pertenencia, para avanzar que logre impactar de manera positiva el clima organizacional.

4.1.5.12. Dimensión Balance Vida- Trabajo. El Balance Vida-Trabajo se define como la capacidad de combinar de manera exitosa el trabajo, los compromisos familiares y la vida personal; a través de prácticas laborales solidarias y flexibles, que faciliten un equilibrio y la calidad de vida, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.

Supuesto: Si la Facultad promueve prácticas laborales responsables y se interesa por la salud mental de las personas, buscando un equilibrio y cumplimiento de los horarios de trabajo, respetando el tiempo libre de sus colaboradores, generando espacios de esparcimiento y ocio entre compañeros y con las familias, se está avanzando hacia un clima organizacional satisfactorio

A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

Tabla 47- Análisis dimensión balance vida- trabajo

BALANCE VIDA- TRABAJO					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,05	10	1	2,78		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	23	34,85%	46,97%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	8	12,12%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	9	13,64%	13,64%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	4	6,06%	6,06%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	14	21,21%	33,33%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	8	12,12%		
TOTAL		66	100%	100%	

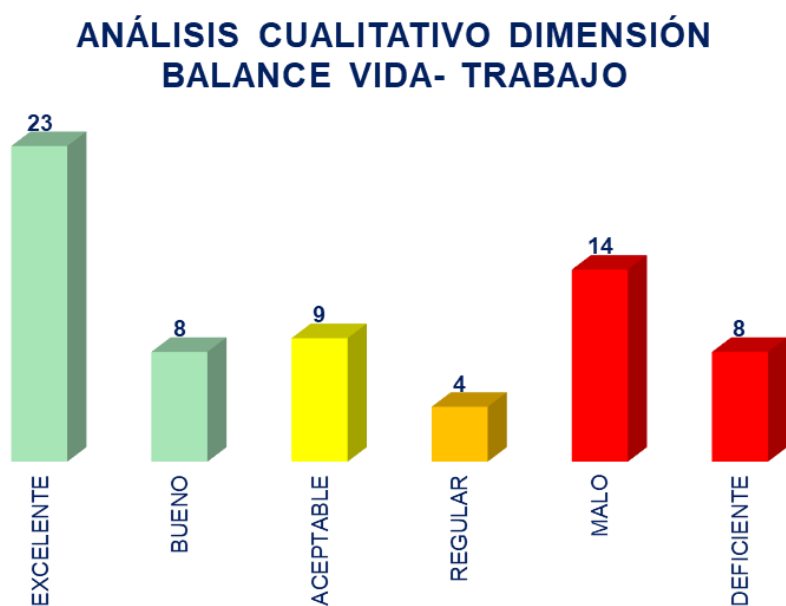
Fuente. Elaboración propia

La tabla 47 evidencia los resultados de la dimensión Balance Vida-Trabajo, la cual es la primer dimensión que queda en el rango de Aceptable, con un promedio de 7,05, el dato que más se repite es 10, la menor calificación obtenida es de 1; lo cual genera una desviación estándar de 2,78.

Un porcentaje importante correspondiente al 34,85%, considera esta dimensión como excelente y un 12,12% piensa que es bueno; es decir, que valoran que la Facultad permite espacios que facilitan el involucramiento con la familia, atender asuntos personales y cumplir de manera eficiente con las labores que se establecen; a su vez, un 13,64% se agruparon en el rango de aceptable; es decir, que hay aspectos por mejorar, pero existe un grado de flexibilidad. Finalmente un 33,33% lo califican en el rango de deficiente y malo; por lo que se debe colocar especial cuidado, pues este factor es sumamente importante, ya que tiene una fuerte asociación con la motivación; pues todo no puede estar en la lógica de trabajo y resultados; es necesario que quienes dirigen, tengan un enfoque humanista y permita que las personas se realicen a nivel laboral, personal y profesional; por ende, deben auspiciar espacios de integración, de tiempo libre, de respeto con el horario laboral y demás estrategias que promuevan un equilibrio entre las obligaciones laborales y el tiempo dedicado a vivir y disfrutar con su familia.

Se presenta la gráfica 41, una forma más explícita donde se aprecian los resultados.

Gráfica 41- Análisis cualitativo dimensión balance vida- trabajo



Fuente. Elaboración propia

Continuando con el análisis a esta dimensión, se consultó a los encuestados que no se encuentran satisfechos con el balance vida- trabajo, las causas por las que lo perciben de manera negativa, las cuales se encuentran en la tabla 48.

Tabla 48- Causas dimensión balance vida- trabajo

BALANCE VIDA- TRABAJO ¿Cree usted que la Universidad del Valle se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?		FRECUENCIA
A	La Universidad y la Facultad no se preocupan por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	29
B	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	8
C	Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.	5
D	Otras causas	8

Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 42 se puede ver que la causa más frecuente es “La Universidad y la Facultad no se preocupan por el balance vida- trabajo de sus colaboradores”; por lo que es importante que desde las directivas universitarias y de la Facultad generen estrategias para lograr dicho balance; pues desde el enfoque de la psicología positiva, se plantea que tanto la vida personal y familiar como el trabajo se pueden reforzar y enriquecer entre sí (Greenhaus y Parasuraman, 1999 citado en Jiménez y Moyano, 2008, p.123). A su vez, Barnett (1998) plantea que las incongruencias entre la interrelación de trabajo – familia llevan a un conflicto ocasionado por la asunción de múltiples roles, generando estrés y afectando la calidad de vida, o, en otras palabras, el bienestar de la persona. Atendiendo las posturas de los expertos, se torna indispensable no solo involucrar al ser humano en su rol de trabajador, sino al compromiso que se tiene con la familia; logrando con ello mantener un equilibrio entre la vida y el trabajo contribuye, lo cual contribuye en su motivación, productividad y a su vez, se promueve un mejor clima organizacional.

Gráfica 42- Análisis causas balance vida- trabajo



En la tabla 49, se exponen las propuestas brindadas por los encuestados a la dimensión balance vida- trabajo.

Tabla 49- Soluciones propuestas dimensión balance vida- trabajo

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN BALANCE VIDA- TRABAJO
Un programa de seguimiento de la desconexión laboral, verificar que se cumplan las horas de trabajo diarias y no excedan más de lo reglamentario
La universidad pregonar normas y situaciones deseables pero nos somete a situaciones de estrés que ha normalizado. Los paros, la flexibilidad académica y los ritmos irregulares de semestres no permiten procesos académicos disfrutables, ni un ritmo de trabajo acorde. Se termina entregando informes, calificaciones y cerrando procesos siempre sobre la marcha, de manera abrupta y con pérdida del sueño.
El problema de los docentes es que amamos lo que hacemos y no cuidamos que lo laboral invada la vida personal, pero con la pandemia esto se exageró, la solución es repensar y reestructurar las distribuciones y lógicas del manejo del tiempo laboral modificando las resoluciones al respecto que no responden a la realidad.
Realizar campañas de concientización a toda la comunidad Universitaria en la cual se enfatice la importancia de respetar los tiempos laborales y personales.
Hay que buscar alternativas para balancear que incluyan reflexiones con el sindicato.
Aumentar el número de profesores y personal administrativo.
Es importante reducir la cantidad y el número de horas de las reuniones. También es necesario tener calendarios que no se modifiquen (uno sabe cuándo comienza el semestre pero no cuando termina y eso no es saludable).
Ampliar las actividades de calidad de vida
Capacitación a los trabajadores sobre la importancia de la relación vida-trabajo
Redistribución del trabajo
El tiempo invertido en las actividades laborales afecta los tiempos de la vida personal. Debe haber mayor respeto y conciencia sobre la separación de ambos tiempos.
Establecer unos criterios funcionales que posibiliten establecer dicho balance.
La contratación discontinua para el docente contratista afecta su vida económica y familiar

Fuente. Elaboración propia

Dentro de las soluciones brindadas se encuentra una política de flexibilidad y cumplimiento con el horario laboral, aumentar la planta docente y administrativa para la distribución de tareas; buscar mecanismos que permitan una normalización de los semestres, pues hay una situación que es difícil de controlar, que son los paros y lo que se pudo ver en los últimos años a causa de la pandemia; que han conllevado a ajustes en los calendarios académicos, que para poder cumplir, se deben hacer procesos en un menor tiempo del que se hacía cuando había mayor normalidad; lo que conlleva a situaciones de estrés, las cuales se deben revisar y dar manejo; pues como lo señala Staines (1980), “los roles se influyen mutuamente. Así, si se ha tenido un mal día en el trabajo, el mal humor se manifiesta en emociones o conductas en el hogar. Así también, un mal momento en el hogar se transfiere en conductas inadecuadas en el trabajo. Staines indica que las experiencias positivas se transfieren también de manera recíproca del hogar al trabajo y viceversa”. De igual manera, Rodríguez (2016), dice lo siguiente “los estudios realizados en las últimas décadas revelan que si un individuo no alcanza un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se producen conflictos que afectan el desempeño en el trabajo, a partir de la disminución del rendimiento a nivel

individual, percepción en la que coinciden Allen, Herst, Bruck y Sutton, (2000), quienes lo observan a nivel individual, mientras que Bhav, Kramer y Glomb (2010), le dan un enfoque grupal.

Bruck, Allen y Spector (2002) y Kreiner (2006), analizan que la insatisfacción laboral tiene un efecto en el deterioro en la salud de los individuos. En consiguiente Frone, Russell y Cooper (1997), Berkman, Buxton, Ertel y Okechukwu (2010); Parasurman y Simmers (2001), coinciden en que estas situaciones se manifiestan con frecuentes episodios de agotamiento y estrés

Según Greenhaus, Collins y Shaw (2003), para mantener un equilibrio entre la vida personal, familiar y el trabajo, se requieren tres componentes: I) el tiempo, referido a la cantidad que se brinda al trabajo y a las responsabilidades y compromisos familiares; II) los niveles de compromiso, que deberían mantener un mismo nivel con el trabajo y la familia; y III) el equilibrio en la satisfacción, es decir, que el individuo se sienta pleno tanto en la vida laboral como familiar. Clark (2000), dice: “el equilibrio entre la satisfacción en el trabajo y en la familia se basa en el bienestar, y se busca encontrar puntos de coincidencia entre las diversas interrelaciones familiares y las diferentes exigencias laborales. Lo principal en este enfoque es que hay que tener en cuenta que familia y trabajo constituyen esferas diferentes que se influyen recíprocamente”.

Con lo anteriormente expuesto, se logra evidenciar la importancia que tiene encontrar un equilibrio vida- trabajo, para que las personas sientan bienestar, motivación y realicen de manera óptima y eficiente las funciones que se deben cumplir, pues de lo contrario surge un colapso, que conlleva a desmotivar, afectando el clima laboral y el resultado de los objetivos.

4.1.5.13. Dimensión Infraestructura. Para García y Zapata (2008), “la infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa”; es decir, que el entorno físico debe ofrecer comodidad, para que las personas puedan realizar sus funciones eficazmente.

Supuesto. Si en la Facultad existen unas instalaciones cómodas, óptimas, funcionales y seguras; con equipos actualizados y con elementos de trabajo que cumplan con condiciones ergonómicas, mejor será el clima organizacional.

En la tabla 50, están los resultados generados de la encuesta de clima organizacional que se realizó a los empleados de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle para la dimensión infraestructura.

Tabla 50- Análisis dimensión infraestructura

INFRAESTRUCTURA					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,21	8	0	2,5		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	14	21,21%	57,58%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	24	36,36%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	9	13,64%	13,64%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	2	3,03%	3,03%	Debilidad mayor
4 - 5,99	MALO	10	15%	26%	Debilidad menor
0 - 3,99	DEFICIENTE	7	11%		
TOTAL		66	100%	100%	

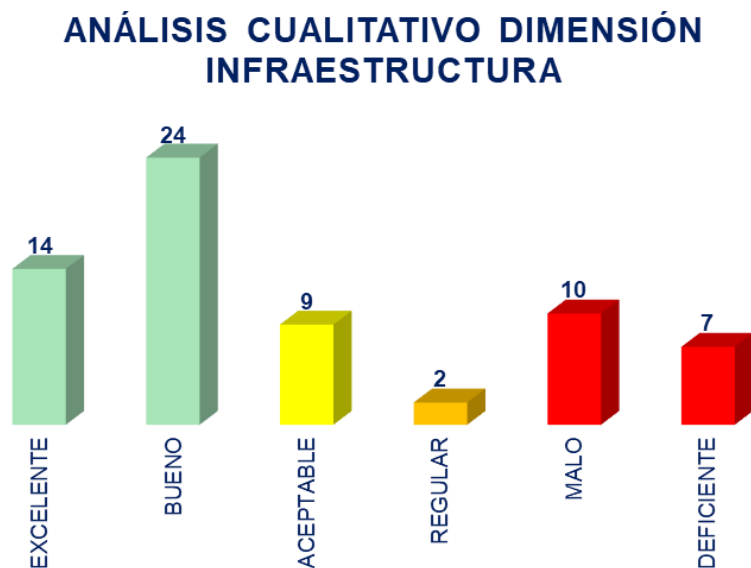
Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la tabla 50, esta dimensión obtuvo un promedio de 7,21, que representa cualitativamente una calificación aceptable. El dato más repetido es 8 y la calificación mínima otorgada es de 0; generando una desviación estándar de 2,5.

El 57,58% de los colaboradores le da una calificación positiva a esta dimensión, lo que significa según su percepción que la Facultad cuenta con instalaciones que brindan bienestar; un 13,64% atribuyen que es aceptable, lo cual se debe analizar con detenimiento para conocer las razones que hacen que no se logre una calificación entre excelente y buena; buscando mecanismos para resolverlas y generar mayor satisfacción. Finalmente, un 28,79%, lo califican en la escala negativa (regular, malo, deficiente). Es importante denotar que probablemente no se dan las mismas condiciones a todos los empleados y es posible que algunos cuenten con buenas instalaciones y otros no; pues cada Escuela y Dependencia de la Facultad opera en espacios, mobiliario e instalaciones sanitarias diferentes; por lo que se debe buscar igualdad y centrar esfuerzos en la creación e implementación de las estrategias adecuadas para apoyar el desarrollo y lograr la satisfacción de los colaboradores, logrando de esta manera incrementar la motivación y mejorar el clima laboral.

A continuación, se muestra en la gráfica 43 el comportamiento de la dimensión infraestructura.

Gráfica 43- Análisis cualitativo dimensión infraestructura



Fuente. Elaboración propia

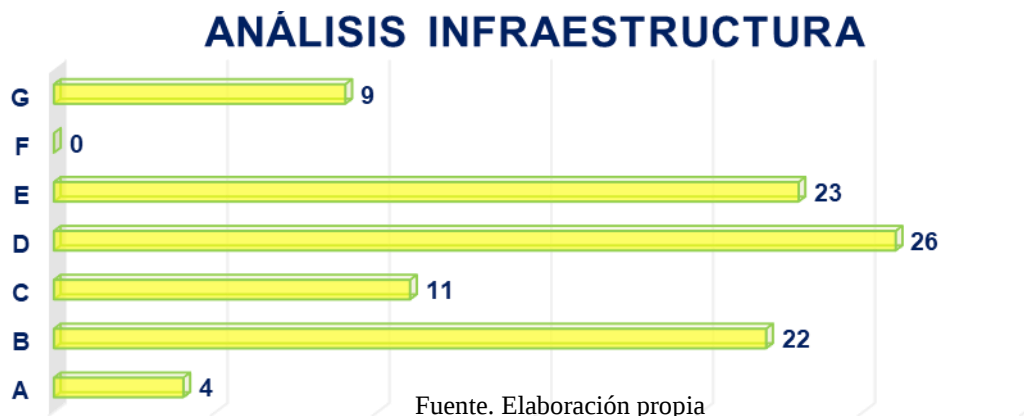
En la tabla 51 y gráfica 44, se encuentran las causas por las que no existe una satisfacción plena con esta dimensión. Donde hubo 26 coincidencias en “los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos”; seguido de “no hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos”, “las instalaciones no son funcionales”, “los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria”; hay que tener cuenta que al ser una universidad estatal, los recursos son restringidos; demostrando la necesidad de presupuesto para inversión en infraestructura, mejorar las oficinas, baños, contar con equipos actualizados, elementos de trabajo suficientes y muebles de oficina ergonómicos, que permitan tener ambientes agradables, generadores de un clima organizacional satisfactorio.

Tabla 51- Causas dimensión infraestructura

INFRAESTRUCTURA		FRECUENCIA
¿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?		
A	Las instalaciones no son seguras.	4
B	Las instalaciones no son funcionales.	22
C	Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	11
D	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos.	26
E	No hay preocupación en la Universidad del Valle por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.	23
F	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	0
G	Otras causas	9

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 44- Análisis causas infraestructura



Una vez consideradas las causas, en la tabla 52 se muestran las soluciones propuestas por los encuestados.

Tabla 52- Soluciones propuestas dimensión infraestructura

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA
La Universidad debe de poner en marcha un plan de revisión de equipos y poner a disposición elementos ergonómicos para todo el personal.
Establecer unas oficinas para docentes HC
Reconocer, atender y planificar soluciones estructurales a 20 años
Depende de los recursos y un plan de desarrollo que contemple la actualización de equipos y el mejoramiento de la infraestructura.
Perfeccionar y garantizar el control y mantenimiento de la calidad de los espacios y equipos
Inversión que asegure la conectividad y el uso de mejores equipos
Generar proyectos de inversión para renovación de equipos
Con la virtualidad nos dimos cuenta de que no estamos preparados totalmente para los procesos de enseñanza aprendizaje mediados por los nuevos repertorios tecnológicos. Se debe seguir apostando a la formación docente y equipar los espacios de la universidad.
Invertir más en equipos de avanzada en el campo.
No usar tanto equipo en traslado y adquirir equipos nuevos para el personal administrativo.
Establecer un plan de renovación de mobiliario y equipos.
Considerar en la planeación de cada semestre las sugerencias frente al uso de equipos y sistematizar información para tenerla en cuenta al asignar salones, equipos y conectividad.
Los espacios de trabajo deben tener cierto aislamiento cuando no tienen relación directa con atención al público. El desarrollo de las actividades se complica un poco cuando mucha gente transita por el lado del sitio de trabajo y hace que se pierda la concentración.
Hacen falta espacios para trabajo colectivo y un auditorio. También es importante facilitar más el acceso y la disponibilidad a los equipos. Por cuestiones de seguridad se suele mantener todo demasiado guardado y el préstamo es difícil, y esto desestimula su uso. Por otro lado, es fundamental mejorar el internet cableado y el Wifi en los dos edificios.
Aplicar los planes de inversión de acuerdo con las necesidades de los planes de mejoramiento.
Actualización de hardware y software
Tener un espacio más funcional, amplio, con buena ventilación y luz natural.
Mejorar la Infraestructura y recursos tecnológicos (5).
En el caso de la docencia, las aulas son insuficientes y no están bien dotadas.
Realizar planes de mejoramiento atendiendo a las necesidades educativas y de infraestructura que posibiliten mejorar la atención a los estudiantes de la Universidad.

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede apreciar la necesidad de la actualización de equipos de oficina, permitir que los profesores contratistas cuenten con un espacio físico y herramientas de trabajo que faciliten las asesorías con los estudiantes, mejoramiento de la conectividad, mobiliario ergonómico, recursos tecnológicos vanguardistas, aulas bien dotadas, servicios sanitarios adecuados y demás espacios que garanticen instalaciones cómodas y seguras.

Teniendo en cuenta lo expresado y siendo conscientes que al ser una Universidad pública, surgen mayores dificultades para mejorar la infraestructura, la Dirección de la Facultad debe demostrar liderazgo y ser generadora de proyectos, a través de recursos de estampillas o con recursos propios que se den a través de los posgrados o actividades de extensión y proyección social, que permitan generar acciones autónomas para la renovación del mobiliario, adquisición de equipos para dotar los laboratorios y que éstos a su vez, sean generadores de recursos, contar con una buena dotación de equipos en oficinas, aulas interactivas suficientes, pues la oferta educativa se va ampliando y si se sigue funcionando con lo mismo, la calidad se va afectando; por lo que es necesario que a medida que crece la población estudiantil, se vayan generando más salones, más oficinas, salas de cómputos, baños y demás espacios requeridos para brindar un buen servicio.

4.1.5.14. Dimensión Evaluación de Desempeño. Werther y Davis (2000) mencionan que “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos” (p.96). Asimismo, Chiavenato (2002), señala que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (p.198).

Supuesto: Si la evaluación de desempeño es integral, construye, es objetiva y equitativa, permite que las personas tengan claridad de las funciones que deben desempeñar y las metas específicas asociadas a dichas funciones; logrando mejorar las habilidades, aptitudes, potencial y creatividad de las personas, influyendo de manera positiva en el Clima Organizacional.

A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

Tabla 53- Análisis dimensión evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,29	10	0	2,55		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	19	28,79%	56,06%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	18	27,27%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	6	9,09%	9,09%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	5	7,58%	27,27%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	13	19,70%		
0 - 3,99	DEFICIENTE	5	7,58%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

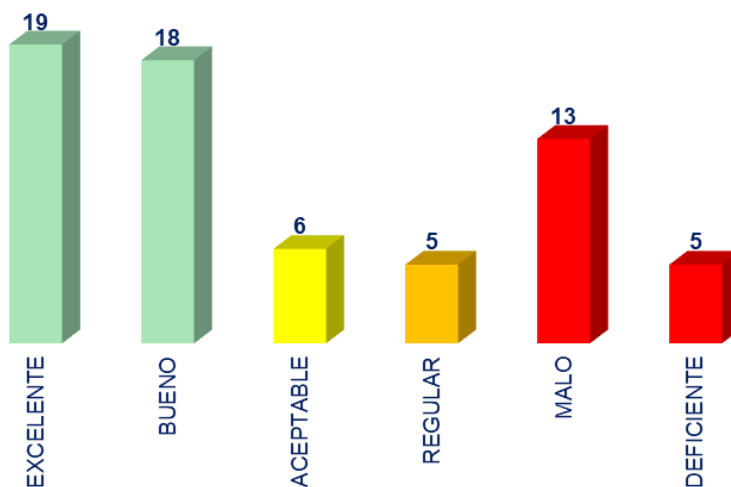
En la tabla 53, se encuentra que la dimensión evaluación de desempeño, obtuvo un promedio de 7,29, donde el dato más repetido es 10; sin embargo, hubo encuestados que dieron una calificación de cero, arrojando una desviación estándar de 2,55.

Los resultados ubican esta categoría en el rango de aceptable; donde un porcentaje importante de 56,06%, perciben de manera positiva el proceso que se viene llevando a cabo; sin embargo, un 9,09% lo califican como aceptable y un 34,85% lo perciben de manera negativa ubicándolo en el rango de (deficiente, malo y regular); demostrando la necesidad de crear estrategias que conlleven a homogenizar y aprobar el tipo, la forma, los criterios y en casos los sesgos utilizados para efectuar el proceso; donde es importante incluir al personal, para garantizar una mayor aceptación y fortalecer la institucionalidad.

En la gráfica 45 se muestra la pluralidad de valoraciones frente a la dimensión de desempeño que se da en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, donde se evidencia que hay mayor tendencia hacia la calificación positiva de este factor.

Gráfica 45- Análisis cualitativo dimensión evaluación de desempeño

ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 54 y gráfica 46, se relacionan las causas argumentadas por el personal encuestado.

Tabla 54- Causas dimensión evaluación de desempeño

¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la universidad es objetivo y constructivo?		FRECUENCIA
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	9
B	Falta objetividad en la evaluación	20
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	2
D	La evaluación no es imparcial	6
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva	2
F	Otras causas	10

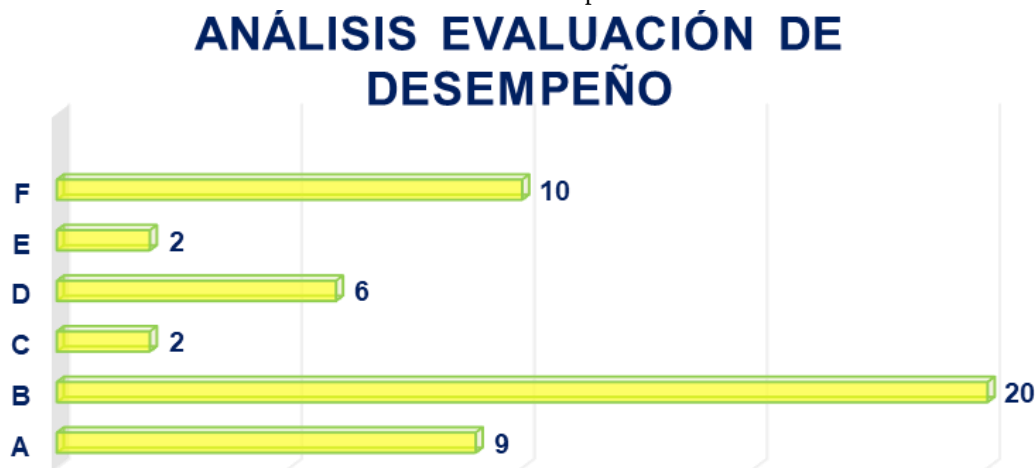
Fuente. Elaboración propia

La evaluación de desempeño cumple un papel importante dentro de una Institución Pública; puesto que sus resultados facilitan o dificultan, entre otros, los ascensos dentro de la entidad; de ahí, que debe existir una herramienta y proceso que garantice la objetividad; por lo que llama la atención, dado que la causa más marcada por el personal encuestado es que hay falta de objetividad, también se indica que hay falta de claridad en las funciones que impide una evaluación adecuada; otro aspecto a tener en cuenta es la falta de retroalimentación de los resultados que permita generar sentidos formativos y constructivos de la evaluación.

Los hallazgos generados a través de la encuesta, muestran que aunque existe un grupo importante que consideran que el proceso se realiza de manera acertada; es necesario generar un plan de mejora que garantice una evaluación de desempeño más integradora; con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control

del comportamiento, estableciendo estrategias para la solución de problemas que motiven a los colaboradores a fomentar su desarrollo personal.

Gráfica 46- Análisis causas evaluación de desempeño



Fuente. Elaboración propia

La tabla 55 corresponde a las soluciones propuestas para esta dimensión.

Tabla 55- Soluciones propuestas dimensión evaluación de desempeño

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
La evaluación de desempeño debería ser 360°, para que el proceso sea más integral, pues muchas veces el evaluado tiene contacto no solo con el jefe, también con el usuario (estudiantes y otros docentes)
Rediseñar el manual de funciones ya que hoy en día se realizan actividades que no son explícitas en el manual de funciones.
El formato de evaluación docente requiere ajustarse a los objetivos de cada curso.
Mayor claridad en los factores a evaluar
Cambiar el sistema de evaluación dando mayor responsabilidad a los directivos administrativos.
Realizar metaevaluación
Tener en cuenta la valoración para no repetir la asignación de ciertos cursos a profes mal evaluados
En ocasiones termina siendo muy subjetiva desde la relación que construye el estudiante con el docente, sin embargo, podría orientarse más a la revisión del programa de curso presentado por el docente, el desarrollo de la propuesta, estrategias y herramientas utilizadas para la enseñanza.
Con la educación virtual, estas formas de evaluación deben estar en constantes cambios
Incluir en la evaluación otros aspectos de aporte del funcionario a su cargo y a la Universidad
Programar reuniones con jefes para discutir resultados y recibir retroalimentación directa y formativa
Debe actualizarse de manera conjunta con estudiantes y docentes
La evaluación debe relacionar más los indicadores de la realidad y validez de lo que se quiere medir.
Instruir a los jefes y subalternos sobre la importancia de la evaluación.
Evaluaciones más objetivas, que tengan en cuenta nivel de responsabilidad y calidad del trabajo
Establecer claridad en las funciones del cargo

Fuente. Elaboración propia

Entre las soluciones a las dificultades planteadas para la dimensión evaluación del desempeño, se encuentra hacer una evaluación 360°, que involucre no solo al jefe, sino también a los demás docentes, estudiantes y demás usuarios que reciben una atención del empleado, para garantizar mayor objetividad e integralidad en el proceso. De igual manera, se

expresa la necesidad de actualización de la herramienta utilizada, donde exista mayor claridad en los factores a evaluar, que se adapten más a la realidad y validez de lo que se quiere medir y que exista una retroalimentación, en procura de alcanzar un mejoramiento continuo.

Alles (2011); sostiene que el análisis del desempeño es un instrumento de dirección y supervisión hacia el personal, esto va a generar que se tienda un puente de comprensión y diálogo entre el supervisor y sus colaboradores con relación a lo que se espera de cada uno, la forma en cómo lograr cumplir con las expectativas planteadas y la manera de proceder para mejorar los resultados. Este concepto es interesante, ya que refleja lo que se espera en la medición de desempeño, aspectos como confianza, comunicación y constante acercamiento entre el personal a ser evaluado y los evaluadores.

4.1.5.15. Dimensión Compensación. Chiavenato (2009), indica que la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. La compensación de personas abarca temas como: la remuneración, los programas de incentivos, los beneficios y servicios (becas, subsidios, etc.). A su vez, Juárez (2000), menciona que es todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene de manera directa con la ejecución de su trabajo y las condiciones en que éste se realiza.

Supuesto. Si la compensación que reciben los empleados de la Facultad de Educación y Pedagogía fomenta el deseo de aprender nuevas habilidades, influye en la calidad de vida, aplica los principios de equidad y tiene la capacidad de atraer, retener y motivar a las personas dentro de la organización, se construirá un mejor Clima Organizacional.

A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

Tabla 56- Análisis dimensión compensación

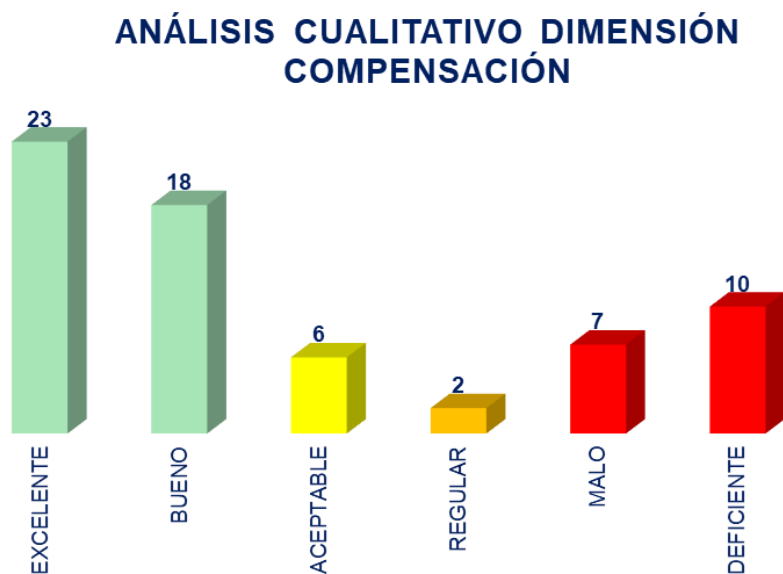
COMPENSACIÓN					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,35	10	0	3,07		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	23	34,85%	62,12%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	18	27,27%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	6	9,09%	9,09%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	2	3,03%	3,03%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	7	10,61%	25,76%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	10	15,15%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

La tabla 56 muestra los resultados de la dimensión compensación, quedó evaluada cualitativamente en el rango de Aceptable, con un promedio de 7,35; encontrando que el 34,85% lo califican como excelente y el 27,27% bueno. Indica que la percepción de los colaboradores es que su retribución por las actividades que desempeña es satisfactoria. Por otro lado, se observa que un 9,09% lo evalúa como aceptable y aparecen valores resultantes para regular con el 3,03%, Malo con el 10,61% y Pésimo con un 15,15%, llegando a una sumatoria del 25,76%, que perciben que la Compensación y/o Retribución, no es la adecuada en la Facultad.

En la gráfica 47 se ratifica que un grupo importante de empleados perciben de manera satisfactoria los incentivos otorgados, los cuales están representados con el color verde; de color amarillo y anaranjado se reflejan los encuestados que consideran que la presente dimensión necesita cambios sustanciales, para que mejoren la compensación y/o retribución salarial que se les otorga.

Gráfica 47- Análisis cualitativo dimensión compensación



Fuente. Elaboración propia

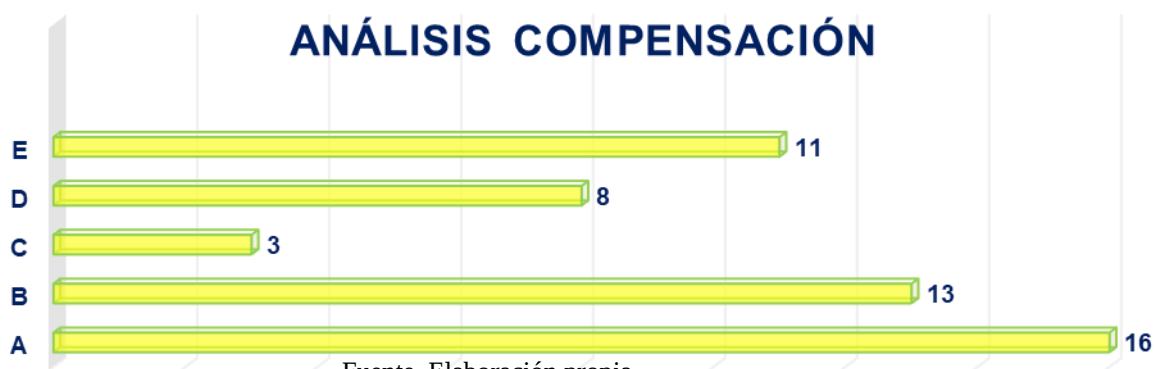
En la tabla 57 y gráfica 48 se muestran las causas que impiden que esta dimensión llegue a un nivel óptimo.

Tabla 57- Causas dimensión compensación

COMPENSACION		FRECUENCIA
¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?		
A	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	16
B	Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	13
C	La universidad no ha dado a conocer el plan de compensación	3
D	No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	8
E	Otras causas	11

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 48- Análisis causas compensación



Fuente. Elaboración propia

Las causas que más atribuyen los encuestados para que la dimensión compensación no logre una calificación satisfactoria, son “la compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo”, con una frecuencia de 16; seguido de, “frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja” que respondieron 13 personas; otras de las causas mencionadas es que existe inequidad e injusticia y en el caso de los docentes contratistas,

expresan que solo se les reconoce las horas dictadas y no el trabajo independiente que deben desarrollar para planear y evaluar; por ello, se hace igualmente necesario revisar la dimensión, puesto que hay una diversificación de percepciones, lo que muestra que existe una falta de equidad en las condiciones de compensación que se están brindando a los empleados.

A continuación se muestran las soluciones propuestas.

Tabla 58- Soluciones propuestas dimensión compensación

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN COMPENSACIÓN
Los cursos que demandan más trabajo en los programas académicos deberían tener un mayor reconocimiento en las horas a pagar
Reparación y justicia
Cambiar el sistema de credenciales
Creo que se debe tener en cuenta la formación y títulos alcanzados para subir de escalafón, al menos en el escalafón inicial.
Incluir un plan de compensación para los docentes hora cátedra
Se deben establecer topes salariales para los docentes, es impensable que muchos docentes ganen tanto dinero en un país tan desigual, los artículos deberían bonificarse por una única vez y no ser parte de los puntos salariales vitalicios.
Se debería reconocer por lo menos una hora más por semana para las demás tareas académicas antes y posteriores a dictar la clase.
Los requisitos para nivelar salario en la universidad son muy cerrados y no permiten a un profesional avanzar en un cargo administrativo; debería tenerse en cuenta el título profesional que tenga la persona en el cargo y su experiencia en éste para poder nivelar; pues si está desarrollando el puesto es porque sus estudios son compatibles con lo que desarrolla.
Mejorar la compensación (Actualizar Salarios)
La remuneración no es buena. Debería pagarse mejor por ser asesor en la elaboración de trabajos de grado o asignar más tiempo para esta labor
Es importante facilitar y apoyar más los tiempos para investigar de los docentes nombrados, garantizando no tener que asumir responsabilidades administrativas que siempre rebasan en tiempo real las horas de la asignación académica.
Ampliar las posibilidades de bonificación
Creo que hay una desigualdad en las funciones de los cargos, pues la escala salarial está regida por la Universidad y no por lo que cada funcionario realiza en su cargo. Aunque puede ser el mismo cargo no siempre son las mismas funciones. Debe haber un análisis por cargo y funciones para establecer el salario.
Incidir en políticas nacionales para que los profesores universitarios nos beneficiemos del aumento salarial correspondiente con el aumento del costo de la vida
Definir unos criterios claros que posibiliten conocer el plan de compensación de cada funcionario.
Hay que perfeccionar la política de estímulos para todos los estamentos en toda la universidad

Fuente. Elaboración propia

En la tabla de soluciones presentada por los encuestados, se encuentra para el caso de los docentes la actualización del sistema de credenciales, cabe anotar, que la asignación de puntos salariales y bonificables de los profesores de carrera, se define en el marco de los lineamientos del Decreto Nacional 1279 del 19 de junio de 2002; de igual manera, el personal que es vinculado como contratista, manifiesta poder tener mayor igualdad con los beneficios otorgados al personal nombrado en cuanto a incentivos y prestaciones. También se menciona que hay desigualdad en las funciones; por lo que es necesario revisar la compensación por funciones desempeñadas o realizar una distribución para evitar la sobre carga laboral en algunas personas. Rodríguez (2002), menciona que, con el modelo del intercambio, la recompensa que el trabajador recibe a cambio de su contribución de tiempo, esfuerzo y

habilidad debe ser percibida como justa. De ser así aumenta su productividad con la expectativa de recibir una remuneración apropiada. Los empleados buscan a cambio de su trabajo un pago que sea igual al esfuerzo y al tiempo que su labor exige.

La revisión en este sentido de los resultados de la dimensión Compensación, ayudaría a fortalecer la institución con un notable mejoramiento en el clima organizacional.

4.1.5.16. Dimensión Relaciones Interpersonales. Portugal, 2000, define las relaciones interpersonales como las vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida real, entre los individuos que piensan y sienten. Por otro lado, Arias (2013), menciona que cuando la percepción del clima laboral es negativa, las relaciones humanas óptimas con los compañeros de trabajo parecen mitigar los sentimientos negativos hacia el trabajo, lo que implicaría que las relaciones interpersonales son moderadores importantes del clima organizacional.

Supuesto: Si los colaboradores encuentran dentro de la entidad espacios de participación, expresión, reconocimiento, cordialidad y respeto facilitará unas mejores relaciones interpersonales y mejorará el Clima Organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión relaciones interpersonales se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 59- Análisis dimensión relaciones interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,38	10	0	2,33		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	15	22,73%	54,55%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	21	31,82%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	8	12,12%	12,12%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	8	12,12%	12,12%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	9	13,64%	21,21%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	5	7,58%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

La Relaciones Interpersonales obtuvo un promedio de 7,38, quedando en el rango general como “Aceptable”. Con los resultados obtenidos en los rangos de excelente (22,73%) y bueno (31,82%), demuestran que dentro de la Facultad existen grupos de trabajo que se relacionan de manera positiva, generando un ambiente laboral propicio. No obstante, hay un grupo de encuestados que no tienen una percepción tan optimista, donde un 12,12% lo evalúan como Aceptable, Regular (12,12%), Malo (13,64%) y Deficiente (7,58%); la

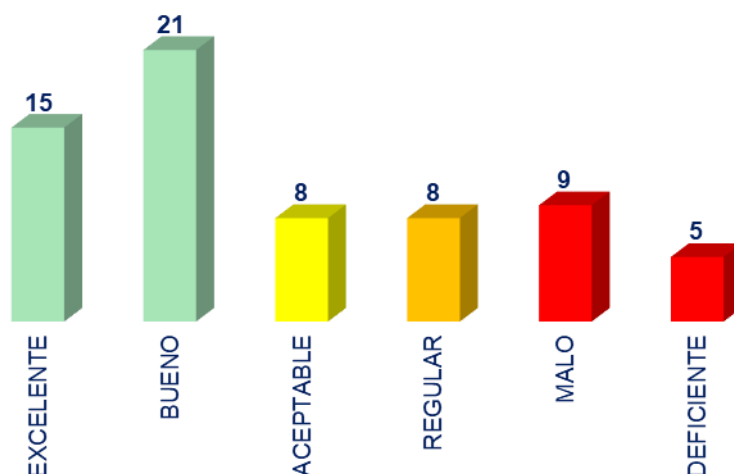
sumatoria de las debilidades corresponde a un 33,33%. De igual manera las fortalezas son susceptibles de mejoramiento.

A nivel general hay una diversidad de opiniones y aunque la balanza se inclina más hacia lo positivo, se debe tener en cuenta que un número importante, no se encuentra satisfecho y como la Facultad está dividida en Unidades Académico- Administrativas, se debe buscar que el ambiente general y la cultura tenga un enfoque fuerte hacia las relaciones, la transferencia de conocimiento, las experiencias, la correlación entre las dependencias, la comunicación; dado que el logro de los objetivos, se ve influenciado por la forma en que sus miembros interactúan; si existen buenas relaciones entre los miembros de la entidad, las tareas y obligaciones de cada puesto de trabajo pueden ser compartidas y desarrolladas en equipo, generando sinergia en pro del mejoramiento.

Seguidamente se presentan las gráficas que reflejan más claramente los resultados de la encuesta para esta dimensión.

Gráfica 49- Análisis cualitativo dimensión relaciones interpersonales

ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES



Fuente. Elaboración propia

Se puede apreciar con mayor claridad la participación y frecuencia de cada uno de los rangos y su incidencia en el resultado global. De color verde está la percepción positiva, equivalente a 36 personas; las demás barras son las respuestas generadas, que consideran que esta dimensión es susceptible de mejora, representada por 30 encuestados. Si bien la mayor participación está en el rango satisfactorio; la Facultad debe generar mayores espacios de

integración y proyectos entre unidades, para fortalecer las relaciones, lo cual facilita la obtención de soluciones y mejores resultados en los procesos que se desarrollen.

A continuación se muestra la tabla correspondiente a las causas identificadas para esta dimensión.

Tabla 60- Causas dimensión relaciones interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?		FRECUENCIA
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	25
B	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	18
C	Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	16
D	Falta cordialidad en el trato.	9
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	1
F	Hay barreras entre los estamentos.	1
G	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	23
H	Otras causas	3

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con lo proyectado en la tabla 60 y gráfica 50, los encuestados muestran concordancia sobre dos de ellas, “las personas no se conocen lo suficiente como para integrarse” (25), “la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones” (23), “falta de respeto y consideración por la manera de pensar, sentir y actuar de los demás” (18), “falta de solidaridad y apoyo entre las personas” (16). Con valores no menos importantes 9 para el ítem D, que califica la falta de cordialidad en el trato. Otras causas identificadas en esta dimensión son:

- Es muy complicado cuando constantemente se reciben correos con señales de urgente, con pocos tiempos para entregar documentos para contratación y además se indica que si no se entregan en los tiempos se penaliza con la no asignación de materias para el siguiente semestre.
- Problemas en el tipo de conducción de los directivos.

Estos resultados ratifican que existen dificultades en la Facultad en cuanto a las relaciones interpersonales que se dan, lo cual puede afectar el normal desempeño de las funciones diarias para el cumplimiento de metas y objetivos.

Gráfica 50- Análisis causas relaciones interpersonales

ANÁLISIS RELACIONES INTERPERSONALES



Las alternativas de solución propuestas por los encuestados acerca de esta dimensión, se muestran en la tabla 61.

Tabla 61- Soluciones propuestas dimensión relaciones interpersonales

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES
Actividades informales, pausas activas que integren las personas, para evitar las barreras que generan obstáculos y divergencias.
Una integración del personal
Cultivar cualidades de solidaridad y cooperación desde las mismas normas y estructuras.
Reuniones sociales de integración y de reconocimiento (10)
Promover desde las directivas estilos de cercanía y amabilidad con las personas. Se debe mejorar el problema de egos, concentración de poder y, sobre todo, personalidades muy difíciles que seguramente ya no es posible cambiar.
Intensificar, profundizar y sostener la socialización de las distintas actividades académicas
Saber qué representa una persona en la organización
Es evidente que debe trabajarse el aspecto humano.
falta conocer más desde adentro cada uno de las actividades y alcances de las diferentes oficinas y las funciones de las personas que trabajamos allí. Dejar de lado los Prejuicios, y ser de mente más abierta a situaciones que se pueden realizar sin tanta burocracia.
Establecer talleres.
Generar y aprovechar los espacios para compartir los trabajos.
En particular me voy a referir a los claustros. Estos deben dejar de tener el tono de "asamblea política". Es muy difícil dialogar así. Cuando las personas intervienen también deben considerar ser breves en el uso de la palabra y no atacar al hablar.
Soluciones vinculadas a la evaluación de desempeño y procedimiento disciplinario por parte de la universidad que en ocasiones no procede.

Fuente. Elaboración propia

Dentro de las posibles soluciones para que las relaciones interpersonales mejoren en la Facultad, se encontraron variados criterios, pero casi todos concuerdan en que se debe realizar reuniones sociales de integración y reconocimiento; intensificar la socialización de los procesos, fortalecer el aspecto humano y manejo del ego, generar talleres que permitan compartir, con espacios de capacitación, concientización y socialización que promueven la integración y el compromiso por parte de los funcionarios, para que exista más apoyo mutuo

entre las diferentes dependencias; es importante que se desarrolle la participación activa de la dirección para facilitar y promover los espacios conducentes al logro de este objetivo.

4.1.5.17. Dimensión Higiene y Salud Ocupacional. Esta dimensión se define como 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.

Supuesto. Si la seguridad, higiene y salud ocupacional brindada por la organización y percibida por sus colaboradores en el puesto de trabajo, en las instalaciones, y procesos es el adecuado, la organización estará garantizando y afianzando su clima organizacional.

Tabla 62- Análisis dimensión higiene y salud ocupacional

HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,47	10	0	2,56		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	21	31,82%	57,58%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	17	25,76%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	7	10,61%	10,61%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	6	9,09%	9,09%	Debilidad mayor
4 - 5,99	MALO	9	13,64%	22,73%	Debilidad menor
0 - 3,99	DEFICIENTE	6	9,09%		
TOTAL		66	100%	100%	

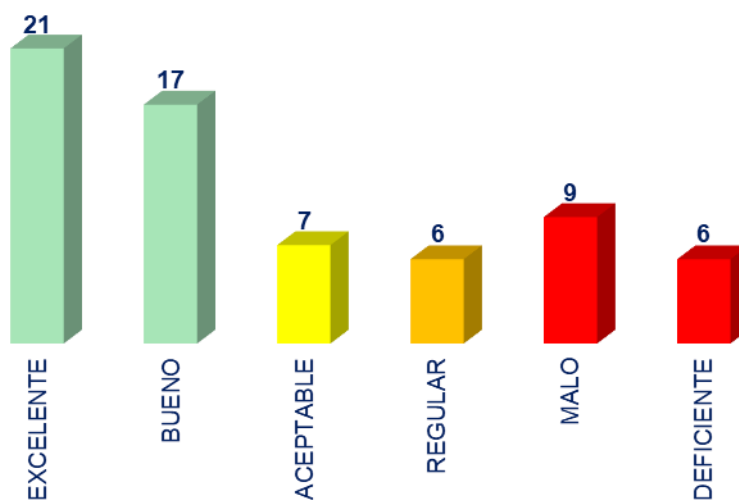
Fuente. Elaboración propia

Según el resultado del análisis, el número de encuestados sobre Clima Organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, aparecen distribuidos en el rango de Aceptable, con un promedio de 7,47.

El 57,58%, correspondiente a 38 personas, califican la dimensión como excelente y buena. A pesar de que es una leve mayoría, se puede concluir que la Higiene y Salud Ocupacional no se encuentra identificada plenamente como satisfactoria por los funcionarios; dado que un 10,61% lo califica como Aceptable, expectativas que puede mejorar, si se generan mecanismos de desarrollo. En cuanto a las categorías regular, malo y pésimo se evidencia un porcentaje del 31,82% donde 21 de los encuestados dan una calificación negativa, aspecto importante a evaluar por parte de la Facultad.

Gráfica 51- Análisis cualitativo dimensión higiene y salud ocupacional

ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL



Fuente. Elaboración propia

En la siguiente tabla y gráfica se detallan las causas determinadas por los encuestados para no otorgar una evaluación de plena satisfacción con esta dimensión.

Tabla 63- Causas dimensión higiene y salud ocupacional

HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL ¿La Universidad del Valle ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?		FRECUENCIA
A	La Universidad y la Facultad no han divulgado nada al respecto.	4
B	En la universidad y en la Facultad no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	20
C	Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.	15
D	No existe un Comité o Departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Universidad del Valle.	3
E	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Universidad del Valle, pero su funcionamiento no es el adecuado.	12
F	Otras causas	6

Fuente. Elaboración propia

Según las causales argumentadas por el personal, que principalmente corresponden a “no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales”, “desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto”, “existe un Comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo, pero su funcionamiento no es el adecuado”. Aunque la Universidad del Valle cuenta con una Oficina de Salud Ocupacional, hay gran desconocimiento de los factores de riesgo existentes; conllevando a

exponer a los colaboradores en su salud física y mental. En el momento en el que los riesgos se materializan, y afectan al empleado, sus consecuencias se hacen extensivas a la organización, al entorno social y familiar del afectado.

Gráfica 52- Análisis causas higiene y salud ocupacional



A continuación se detallan las soluciones identificadas por los encuestados.

Tabla 64- Soluciones propuestas dimensión higiene y salud ocupacional

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
Las capacitaciones deben ser frecuentes para evitar accidentes
Capacitaciones periódicas acerca de los riesgos en el trabajo. Mayor seguimiento del trabajo en casa
En las unidades establecer claridades y difusión sobre los riesgos y su atención
Diseñar programas sobre ese asunto
Se ofrece por la Universidad
Realizar una mayor divulgación.
Mejorar el sistema de prevención
Definir políticas en este sentido y darlas a conocer a todo el personal
La labor de los profesionales de salud ocupacional no puede seguir limitándose a enviar mensajes por correo electrónico. Deben desarrollar programas reales.
Es necesario fortalecer los programas de salud mental en la universidad
Capacitar al personal sobre riesgos profesionales.
Una charla, aunque sea una vez al año o al semestre
Conformar y generar un plan de acción por parte del comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Universidad.
Cambio en la Dirección del Área de Salud Ocupacional

Fuente. Elaboración propia

Las soluciones propuestas por el personal según la tabla 64 es contar con espacios de capacitación periódicas que permita reconocer los riesgos y poder tener claridad de cómo proceder ante alguna eventualidad; fortalecer los programas de salud mental y generar programas prácticos para generar mayor claridad, pues los procesos no pueden basarse solo con el envío de correos electrónicos. Es necesario que desde la Facultad se promuevan

espacios donde se convoque a las personas de esta dependencia y brinde capacitaciones que incluya a todos los miembros.

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

Supuesto: Si se facilita el trabajo de las personas mediante la disminución de controles innecesarios, simplificación de los procedimientos y normas, se agilizará la labor y facilitará un mejor Clima Organizacional.

A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al estudio.

Tabla 65- Análisis dimensión procesos y procedimientos

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,48	10	0	2,34		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	17	25,76%	57,58%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	21	31,82%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	9	13,64%	13,64%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	4	6,06%	6,06%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	11	16,67%	22,73%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	4	6,06%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con las escalas cualitativa y cuantitativa, la tabla 65 muestra que la calificación promedio de 7,48 otorgada a la dimensión procesos y procedimientos, la ubica en el rango aceptable con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,34; lo que evidencia que los colaboradores encuentran esta dimensión como ligeramente positiva, pero no satisface totalmente las expectativas o no se gestiona de manera óptima en la Facultad.

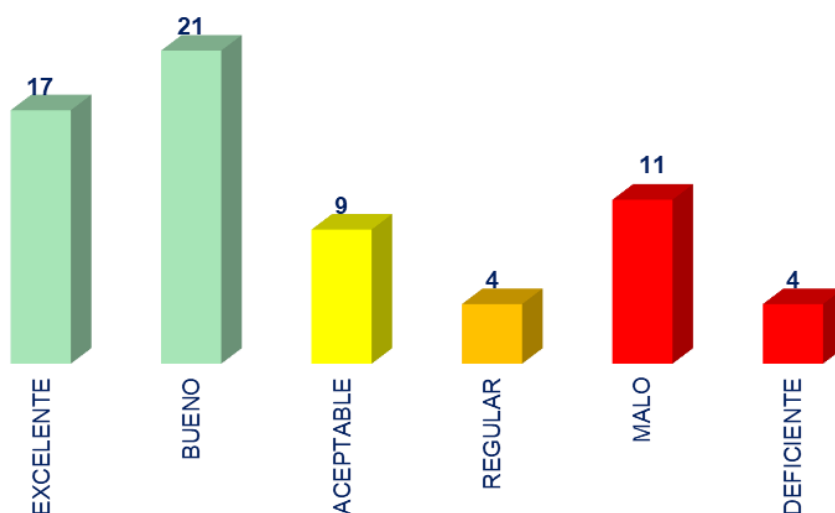
Los resultados obtenidos demuestran como un grupo importante de los empleados perciben que la Facultad proporciona los medios para desempeñar una labor ágil, donde un 57,58% de la población encuestada lo posiciona en el rango de excelente y bueno en el calificativo otorgado; es decir, coinciden en que los procesos y procedimientos que les fueron designados por la Facultad de Educación y Pedagogía son adecuados para el desempeño y cumplimiento oportuno. Por otra parte, el 13,64% de los encuestados consideran que los

procesos y procedimientos en la entidad son aceptables, es decir; que sirven para realizar con éxito las funciones, pero que son susceptibles de cambios y/o mejoras.

Por otro lado, hay un 28,79% del personal (sumatoria de los rangos Regular, Malo y Pésimo) que opina contrariamente, considerando que los procesos y procedimientos no son los ideales y que existen aspectos por mejorar para que todo el personal pueda desempeñar su labor con agilidad, compromiso y motivación; conllevando a mayor eficiencia y mejores resultados.

Gráfica 53- Análisis cualitativo dimensión procesos y procedimientos

ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 66 se encuentran las causas por las que algunos empleados perciben de manera negativa esta dimensión.

Tabla 66- Causas dimensión procesos y procedimientos

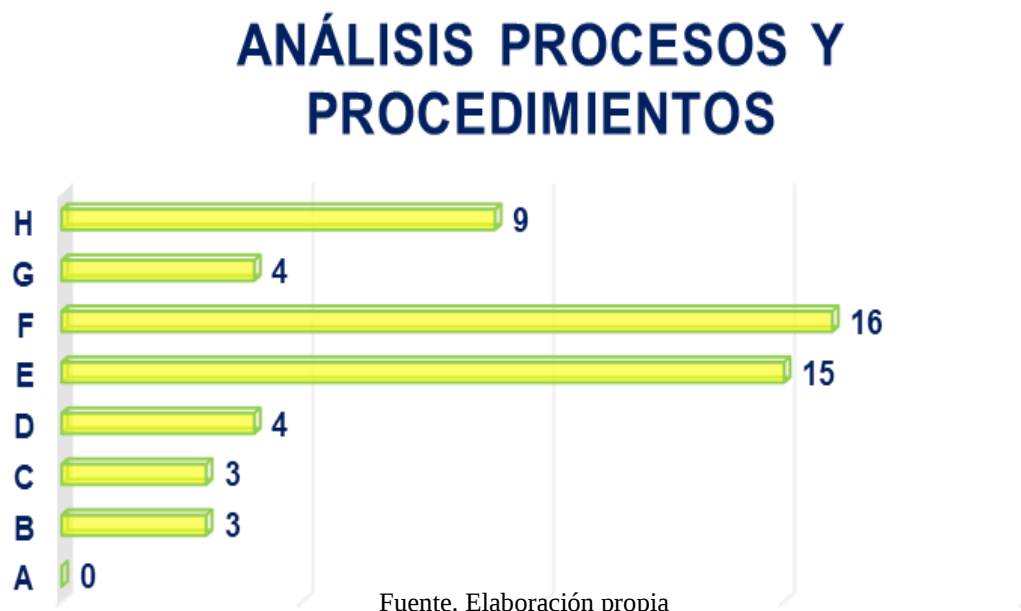
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Universidad del Valle, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?		FRECUENCIA
A	La Universidad del Valle y la FEP no tiene establecidos los procesos y procedimientos	0
B	La Universidad y la Facultad no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo con las normas	3
C	No conozco a que proceso de la Universidad corresponden las actividades que ejecuto.	3
D	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	4
E	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	15
F	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	16
G	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	4
H	Otras causas	9

Fuente. Elaboración propia

Las causas donde hubo mayor coincidencia son “Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos” (16), seguido de, “no hay suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad” (15). Dentro de las otras causas se encuentran:

- Algunas normas están muy asociadas a la burocracia y pueden dificultar cumplir con algunos de los propósitos.
- Algunas normativas no resuelven todas las situaciones que se dan en la universidad, generando confusión con la manera de cómo proceder, conllevando a errores y reprocesos.
- Existen procesos, pero no son socializados a tiempo, y cuando realizan cambios no son compartidos
- No se maneja un cronograma en cuanto a la entrega de compromisos
- Faltan manuales que resuman orgánicamente las normas.
- Se toma decisiones sobre el tiempo que afectan la actividad laboral y disminuyen la relación vida-trabajo
- La norma es letra muerta y debe de adaptarse al desarrollo de las sociedades, las organizaciones también cambian con el tiempo, así mismo los procesos, hay normas obsoletas por lo cual lo mejor sería revisar la parte normativa.

- Gráfica 54- Análisis causas procesos y procedimientos



Con el fin de mejorar y eliminar las causas de las barreras que se presentan para esta dimensión, en la tabla 67 se presentan las soluciones propuestas por los empleados encuestados.

Tabla 67- Soluciones propuestas dimensión procesos y procedimientos

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Verificar si las normas permiten dinanismos, extraer las que no agreguen valor y siempre comunicar los cambios no por un memorando o carta, si no una reunión donde involucren a todos los que participan.
La oficina jurídica necesita generar procesos de divulgación, educación y formación.
Normas claras y ágiles que no alimenten la burocracia y que nos facilite cumplir con nuestros objetivos.
Creación y clarificación de instrumentación de procesos y procedimientos
Sin desconocer que la Universidad tiene un papel social y una relación importante con la comunidad, no puede actuar todo el tiempo según coyunturas o cambios sociales. Es necesario planificar y tener continuidad en los procesos.
La falta de socialización de los procesos es el mayor problema para la agilidad de los procesos. Aunque existen no son compartidos en su totalidad y cuando realizan cambios o ajustes asumen que los debemos conocer sin ser socializados. La socialización clara y a tiempo, es la solución
Planear oportunamente las actividades, de tal forma que haya sincronía en el desarrollo de los procesos
Desburocratizar algunos procesos.
Parece que hubiera una Universidad para los procesos académicos y otra para los administrativos, lo que genera caos

Fuente. Elaboración propia

Dentro de las soluciones propuestas, se encuentra la necesidad de revisión y actualización de las normas, eliminando aquéllas que no agregan valor; para esto es importante incluir a las personas, pues son quienes desarrollan las tareas y conocen las debilidades y fortalezas existentes en las normativas, que generan ambigüedad y confusión. De igual manera, se invita a realizar una buena socialización y capacitaciones continuas que conlleven a tener claridad de los procesos y procedimientos y a compartir las formas cómo se vienen realizando, pues existen empleados que desde su lugar de trabajo emplean estrategias para dinamizar las actividades, las cuales pueden ser compartidas y poder copiar patrones de excelencia, orientados a la aplicación y efectividad de los procesos, que garanticen el buen desempeño de la Facultad en general.

Por otra parte, se resalta la importancia de una buena planeación y un manual de procesos por cargo, que permita responder con oportunidad; además, permitiendo contar con insumos y procesos claros en el momento en que la persona se deba reemplazar por alguna eventualidad, para de esta manera responder con eficiencia.

Asimismo, se convoca a que exista sincronía en los calendarios para el desarrollo de los procesos académicos y administrativos; pues muchas veces hay cruces y esta situación genera caos y estrés, dado que el volumen de trabajo se incrementa y se deben hacer las cosas con tiempos ajustados, donde pueden surgir errores; para ello, también juega un papel

importante la planeación y la comunicación entre las dependencias a nivel central, para contar con una buena coordinación.

4.1.5.19. Dimensión Plan Estratégico de Desarrollo. El plan estratégico es un elemento vital, puesto que define las directrices estratégicas, las acciones y el camino que se deben emprender para el cumplimiento de los objetivos, el cual debe ser transmitido y generar sinergia; a través de estrategias orientadas a las personas, a alcanzar mayor calidad y reconocimiento.

Supuesto: Si la Facultad involucra a sus miembros, generando una comunicación continua y permitiendo una activa participación en el desarrollo de las estrategias que se plasman en el Plan de Desarrollo; esto conlleva a que exista un mayor sentido de pertenencia y que todos los involucrados tengan claras las metas que se persiguen y generen acciones para su cumplimiento; propiciando espacios de cooperación, trabajo en equipo, lo cual aporta a un clima laboral satisfactorio.

Tabla 68- Análisis dimensión plan estratégico de desarrollo

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO				AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,7	10	2	2,2		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE		
9,5 - 10	EXCELENTE	21	31,82%	62,12%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	20	30,30%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	10	15,15%	15,15%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	3	4,55%	4,55%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	8	12,12%	18,18%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	4	6,06%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 68, se muestra que la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo obtuvo un promedio de 7,7, posicionándola en el rango de “Aceptable”, con una moda de 10, la calificación mínima es de 2 y la desviación estándar muestra 2,2 de dispersión.

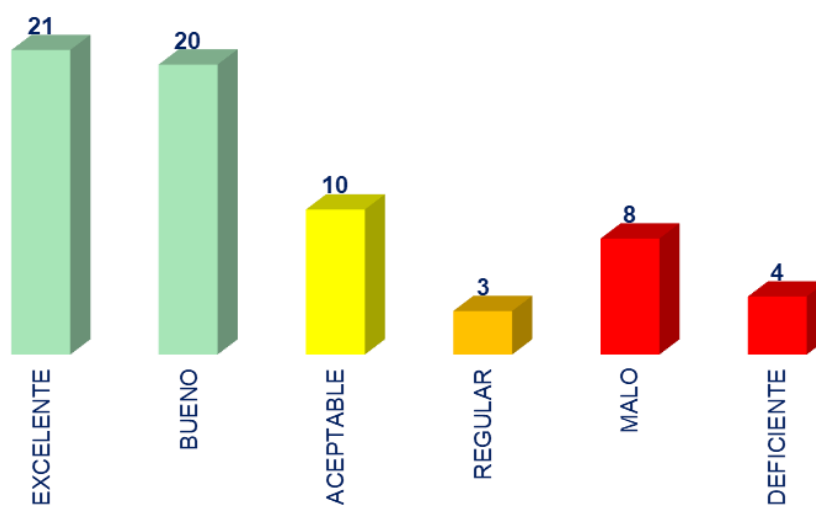
El 62,12% de los encuestados; es decir, 41 personas, califican la dimensión como excelente y bueno; además se observa el rango aceptable con un 15,15% de los encuestados, donde 10 personas califican de esta manera esta dimensión; es decir, aunque se viene avanzando, existen acciones por mejorar, para tener una percepción plena y positiva.

Por otro lado, se puede observar que la dimensión entre los rangos correspondientes a regular, malo y pésimo, también muestra un porcentaje alto (22,73%), donde 15 de los

encuestados dan una calificación negativa, aspecto importante a evaluar por parte de la Facultad en un eventual plan de mejoramiento; permitiendo involucrar y generar mayor compromiso en las personas.

A continuación, se muestra en la gráfica 55, los resultados expuestos para la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo.

Gráfica 55- Análisis cualitativo dimensión plan estratégico de desarrollo
**ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSION PLAN
 ESTRATÉGICO DE DESARROLLO**



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 69 y gráfica 56, se encuentran las causas que los encuestados identifican, por las cuales la dimensión Plan Estratégico de Desarrollo, no puede calificarse como plenamente satisfactoria.

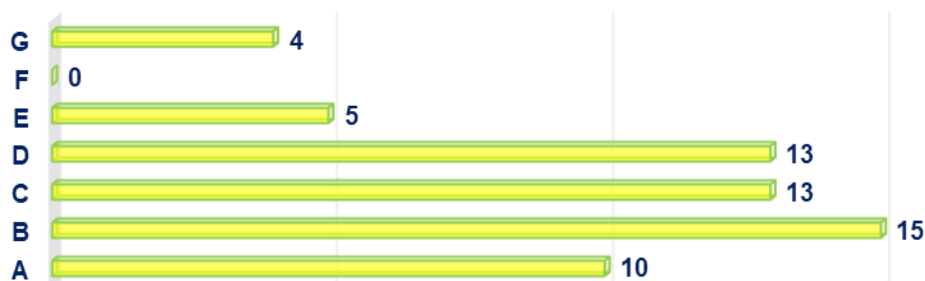
Tabla 69- Causas dimensión plan estratégico de desarrollo

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los objetivos y las políticas de la Facultad?		FRECUENCIA
A	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	10
B	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	15
C	No conozco el plan estratégico.	13
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	13
E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	5
F	No me interesa conocerlos.	0
G	Otras causas	4

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 56- Análisis causas plan estratégico de desarrollo

ANÁLISIS PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO



Fuente. Elaboración propia

Si bien es cierto que una mayoría de los encuestados manifiesta conocer el Plan Estratégico de Desarrollo de la Facultad, se encuentra que un número significativo de personas lo desconocen o no tienen claridad de las políticas y estrategias que se están persiguiendo; a continuación se mencionan las valoraciones más repetidas, “la información no ha sido lo suficientemente clara” (15), “no conozco el plan estratégico” (13), “con frecuencia se presentan cambios que no se comunican” (13), “nunca, ni en el período de inducción me han mencionado al respecto” (10). En esta dimensión se encuentra una dificultad, pues se encuentra que, en la Facultad, su Plan Estratégico sea altamente desconocido; por tanto, deben generarse espacios de difusión, comunicación y capacitación, que permitan retroalimentar, reconocer y hacer parte a todos los miembros de los objetivos estratégicos que se persiguen, contribuyendo con ello a mejorar el Clima Organizacional.

Seguidamente, en la tabla 70 se presentan las soluciones propuestas para esta dimensión:

Tabla 70- Soluciones propuestas dimensión plan estratégico de desarrollo

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
Debe existir mayor difusión con el personal administrativo, pues normalmente esto lo realiza un Comité, pero se desconoce hacia dónde nos proyectamos y por ello no hay cohesión con lo que se busca.
Reuniones cortas la facultad, se ha centrado mucho en enviar comunicados a los correos personales de los trabajadores, quedando dudas sin resolver y no hay posibilidad de socializarlas y hacer un seguimiento directivo
Realizar reunión al inicio del semestre para actualizarse frente a estos procesos
Socialización del plan estratégico de la Facultad. Sólo conozco la del Programa en el que trabajo
Divulgación y socialización (10)
Mayor trabajo orgánico
Más precisión en el lenguaje; más integración del trabajo colectivo que, en la mayoría de las veces, no se tiene en cuenta y difusión de mejor calidad.
Diseñar e implementar un instrumento comunicacional de arriba-abajo y viceversa
Talleres cortos
Vincular de mejor manera a todo el personal de la Facultad con el PED
Deberían incluirse en la página de la Universidad, sección Facultad Educación y Pedagogía /Generalidades. Se puede encontrar la misión y la visión solamente. Además, podría trabajarse al iniciar cada semestre académico, un recordar rápido.

Establecer con todos los integrantes de la Facultad canales de comunicación directo, capacitaciones y reuniones frecuentes en los que se comunique eficientemente la construcción, implementación, seguimiento y desarrollo de las metas, objetivos, planes de desarrollo y estratégico a mediano y largo plazo para garantizar que se involucren todas necesidades tanto académicas, de investigación, de extensión y administrativos que garanticen el cumplimiento de las mismas.
Redactar un documento claro y preciso, con una diagramación visualmente amigable y sobre todo de acceso abierto.
Tener un proceso de inducción.
Es fácil acceder a documentación relativa a la misión y visión, pero no hay modo de (simple, al menos en la práctica) al plan estratégico y los objetivos. Debería ser la primera documentación que se encuentre en la página de la Facultad.
Elaboración (previa discusión) y difusión de documentos de política institucional claros y coherentes
Comunicación efectiva y asertiva
Creo que se necesitan más espacios colectivos de reflexión y construcción participativa de los mismos.
Una comunicación clara, abierta y permanente sobre los aspectos aludidos en el punto.
Antes de iniciar cada semestre se deben generar espacios de socialización e inducción a los docentes contratistas frente a las directrices del horizonte institucional.
Comunicación Asertiva

Fuente. Elaboración propia

Evaluando las propuestas de solución emitidas por los encuestados para la dimensión de Plan Estratégico, queda en manifiesto la necesidad de elaborar un proceso de difusión y socialización, a través de reuniones que faciliten un trabajo orgánico y con canales de comunicación directo, que permitan generar un compromiso de todos los miembros hacia los objetivos que se persiguen dentro de la Facultad.

De igual manera, se debe generar un programa de inducción, adaptación y reinducción, que permita que las personas conozcan la misión, visión y los alcances del Plan Estratégico de la Facultad; a su vez, es necesario que dicho se disponga en la página web de la Facultad y sea de acceso abierto, para que las personas puedan conocerlo.

En los procesos de elaboración del documento y las mesas de trabajo que se reúnen, es importante vincular a todos los miembros; pues si las estrategias y planes de mejora, quedan sobre los hombros de un solo estamento, se están desconociendo ideas y argumentos importantes para construir un buen plan de forma participativa y trabajar en conjunto para lograrlo.

Es necesario que este documento sea directo, amigable y visualmente agradable, para que las personas sientan interés por conocerlo.

4.1.5.20. Dimensión Desarrollo Personal y Profesional. Actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás, para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

Supuesto. Si la organización procura que las personas tengan funciones realmente enriquecedoras, de tal manera que le represente un desafío interesante y constante, y les brinda a sus colaboradores posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, encontrará la manera de que sus colaboradores se realicen como personas, disfruten más de su trabajo y desempeñen sus funciones con amor y calidad, permitiéndoles desarrollar y aplicar su creatividad en su puesto de trabajo, si esto se logra mejor será el clima organizacional.

A continuación se muestran los resultados de la dimensión desarrollo personal y profesional.

Tabla 71- Análisis dimensión desarrollo personal y profesional

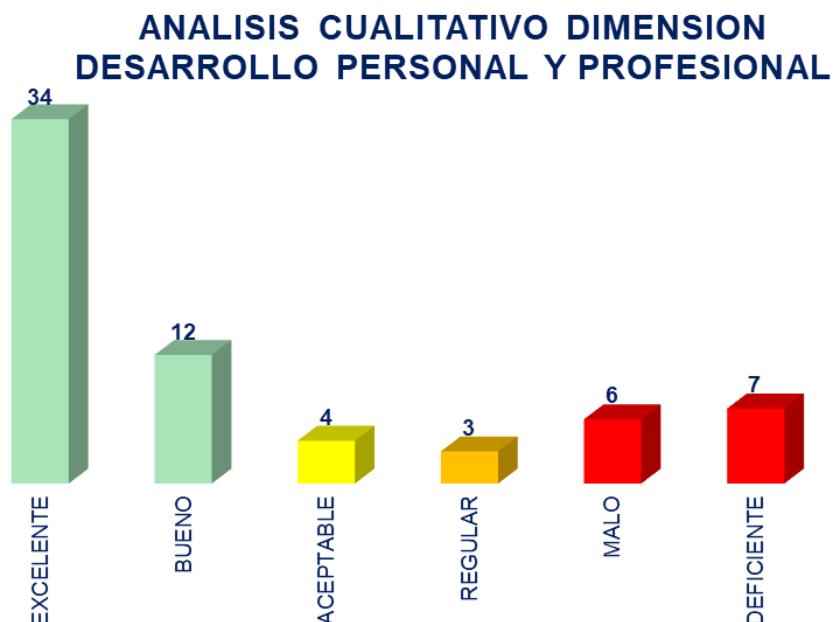
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
7,97	10	0	2,88		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	34	51,52%	69,70%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	12	18,18%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	4	6,06%	6,06%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	3	4,55%	4,55%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	6	9,09%	19,70%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	7	10,61%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

Según la tabla 71, los encuestados calificaron la dimensión Desarrollo Personal y Profesional con un promedio de 7,97, quedando en evaluada cualitativamente como “Aceptable”. Un 51,52%, correspondiente a 34 encuestados, consideran que es Excelente 9% y Bueno el 18,18% con una sumatoria del 69,70%. En el rango de aceptable un 6,06, pero hay un grupo que se siente insatisfecho, donde el 4,55% lo perciben como regular, malo 9,09% y deficiente 10,61%. Es importante revisar con detenimiento si esta situación está asociada al estamento o tipo de vinculación y en dicho sentido, desde la Dirección de la Facultad, en los Consejos Académico y Superior, llevar propuestas que promuevan la igualdad; que el bienestar y las oportunidades se direccionen a todos los niveles.

Se presenta en la gráfica 57 una forma más explícita de apreciar los resultados de esta dimensión.

Gráfica 57- Análisis cualitativo dimensión desarrollo personal y profesional



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 57 se observa una fuerte inclinación hacia la satisfacción de los miembros de la Facultad con las políticas de Desarrollo personal y profesional que se tienen en la Universidad; no obstante, en la tabla 72 y gráfica 58, se vislumbran las causas por las que algunas personas no coinciden con dicha apreciación.

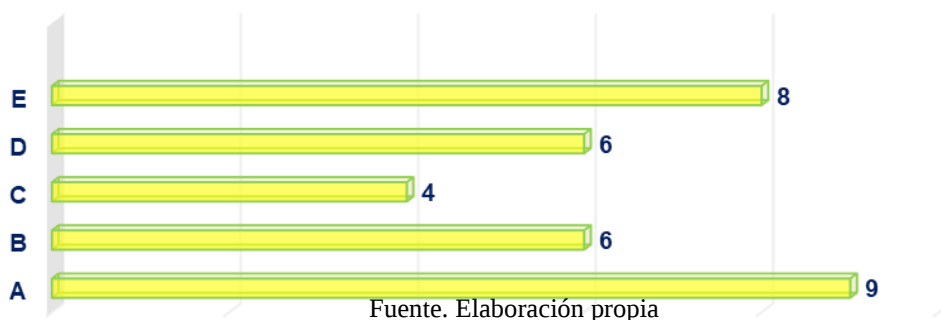
Tabla 72- Causas dimensión desarrollo personal y profesional

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL ¿La Universidad del Valle estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución?		FRECUENCIA
A	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	9
B	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	6
C	A la Universidad del Valle y la FEP el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	4
D	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	6
E	Otras causas	8

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 58- Análisis causas desarrollo personal y profesional

ANÁLISIS DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL



Se encuentra que dentro de las causas más comunes que impiden un desarrollo personal y profesional plenamente adecuado dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle son, “las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas” (9), “las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional” (6), entre otras causas están encontramos que el cumplimiento de las funciones que se deben desarrollar no permiten aprovechar las oportunidades de capacitación y formación; es muy reiterativa la causa de que aunque la Universidad brinda oportunidad de que los empleados nombrados estudien, otorgando el pago de la matrícula, existe una situación que desmotiva y es que es difícil ascender y colocar en práctica lo aprendido. El personal contratista se siente insatisfecho, porque no hay igualdad en las oportunidades que se le brinda a quienes están nombrados.

Las soluciones propuestas se encuentran en la tabla 73.

Tabla 73- Soluciones propuestas dimensión desarrollo personal y profesional

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
Mayor oportunidad de ascenso o de que los empleados ocupen las encargaturas o coordinaciones para poder adquirir experiencia profesional (10)
En la inducción debe haber información de los programas y beneficios que tiene la Universidad, pues hay mucho desconocimiento.
Crear las posibilidades para los hora cátedra
Establecer becas y ayudas estudiantiles para los nombrados provisionales
Ampliar los perfiles de ascenso para profesiones diferentes a las administrativas o contables.
Es importante una oferta más amplia de formación personal y profesional
Hacer una mayor divulgación para que los profesores y empleados realicen las capacitaciones.
Ampliar tipo de contratos
Considerar las inquietudes del personal y tener en cuenta sus intereses y motivaciones
Nombrar o contratar más profesores y más personal administrativo. Somos pocos para tantas tareas y labores, todas urgentes e importantes.
Ampliar la cobertura de formación para sus empleados
Facilitar la asistencia a cursos, seminarios, etc. en horas de trabajo.
Redistribuir el trabajo de tal forma que todos tengamos las mismas oportunidades

Fuente. Elaboración propia

La solución con más impacto fue “mayor oportunidad de ascenso o de que los empleados ocupen las encargaturas o coordinaciones para poder adquirir experiencia profesional”; asimismo, se menciona que, en los procesos de ingreso al nuevo personal, es importante que reciban información sobre los beneficios, pues existe gran desconocimiento y por ello, se pierden de oportunidades que brinda la Universidad y beneficia a todos los miembros de la Facultad. De igual manera, el personal contratista y provisional, coincide en la necesidad de crear programas de becas y flexibilidad en el horario para que exista mayor igualdad en los beneficios otorgados al personal nombrado.

4.1.5.21. Dimensión Información. La información se define como la capacidad de poner en conocimiento un hecho o circunstancia que ~~ante~~ dentro de la institución.

Supuesto. Si las herramientas y procesos destinados y utilizados, en el flujo de la información son los adecuados y funcionan de manera óptima, eficiente y efectiva dentro de la Facultad, el clima organizacional será satisfactorio.

Tabla 74- Análisis dimensión información

INFORMACIÓN					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
8,02	10	1	2,66		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	33	50,00%	69,70%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	13	19,70%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	5	7,58%	7,58%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	2	3,03%	3,03%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	7	10,61%	19,70%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	6	9,09%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la tabla 74, en una escala cualitativa y cuantitativa el personal encuestado de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle califica con un promedio de 8,02 esta dimensión, ubicándola en el rango de bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,66, que nos muestra un alto grado de homogeneidad en la percepción positiva de los empleados.

Un 69,70% de los encuestados consideran que el proceso de información que se da dentro de la Facultad, permite que las personas conozcan las herramientas, decisiones y procesos que se adelantan, facilitando las gestiones que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos. En consecuencia, existe un 7,58%, correspondiente a 5 personas, que piensan que es “Aceptable”; es decir, que se deben realizar unos ajustes, que

permitan mejorar y alcanzar una mayor satisfacción. Por otro lado, un 22,73% (15 encuestados), tienen una opinión diferente, al no percibir de manera positiva la manera como fluye la información dentro de la Facultad; por lo que, aunque esta dimensión es la primera que ingresa al rango de bueno, aún hay acciones que se deben realizar, para mejorar los canales de difusión e información, con el objetivo de avanzar hacia la excelencia.

En la siguiente gráfica se muestra a través de barras los resultados generados.

Gráfica 59- Análisis cualitativo dimensión información

ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN INFORMACIÓN



Fuente. Elaboración propia

Las causas expresadas por los encuestados, del por qué existe insatisfacción, se relaciona en la tabla 75 y gráfica 60.

Tabla 75- Causas dimensión información

INFORMACIÓN ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?		FRECUENCIA
A	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados.	5
B	Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información.	8
C	El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)	6
D	La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles en la FEP de la Universidad del Valle.	8
E	La distancia geográfica de las sedes donde operan los programas de la Facultad, dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información.	4
F	Otras causas	6

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Dentro de los resultados hubo respuestas para todas las opciones; no obstante, donde hay mayor convergencia es “los canales utilizados permiten la fuga de información” (8) y “la información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles” (8). Otras de las causas expresadas es que hay poca antelación en los tiempos de divulgación, falta iniciativa y creatividad. Se encuentra que en la Facultad, aunque existen canales de información y que para muchos son eficaces, debe buscarse mecanismos que permitan que la información llegue a todos los niveles, usando varios canales de difusión, que facilite el acceso para todos, puesto que hay quienes están pendientes de página web, redes sociales, correos y otras personas que se les facilita la información física, ya sea a través de folletos, cartelera, etc.

La tabla 76 detalla las ideas de solución aportadas para la dimensión Información.

Tabla 76- Soluciones propuestas dimensión información

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN INFORMACIÓN
La información debe difundirse a todo el personal, pues muchas veces hay actividades que no corresponden a mi Área de trabajo, pero si alguien requiere información general, todos tenemos la capacidad de informar dónde debe dirigirse, para no colocar a divagar a las personas.
La universidad debe ser flexible a los cambios existen diferentes canales de distribución de información como Facebook Instagram entre otros que son medios que tienen mayor alcance y son más efectivos
Diseño de un plan de comunicación. Con propósitos y estrategias claras.
Mejorar los procesos y canales de información y la actitud de informar
Crear sistemas de seguimiento y mantenimiento
Nos falta difusión en medios
Diversificar estrategias comunicativas e informativas, explorando igualmente redes sociales y vídeos informativos, dada su efectividad comunicativa.
Enviar comunicaciones con mayor tiempo de antelación.

Fuente. Elaboración propia

Para un efectivo desarrollo de los procesos dentro de la Facultad, el manejo de la información juega un papel importante; por ello, se deben diversificar las estrategias comunicativas e informativas, a través de redes sociales y videos informativos. Otro aspecto

necesario a tener en cuenta, es que exista una buena planeación, pues cuando la información se transmite con poco tiempo, los resultados no son óptimos. Otra solución que se plantea es que la información fluya a todas las unidades académicas y no solo a la dependencia interesada, pues esto permite que si alguna persona tiene alguna consulta, al ser la información compartida, permite generar orden y saber hacia dónde direccionarla, conllevando a brindar un buen servicio y la satisfacción de los usuarios (comunidad universitaria en general o personal externo); lo cual contribuye a un buen clima laboral.

4.1.5.22. Dimensión Ética. La ética, es la parte explícita de la cultura; es decir, las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a prescindir el juego de estas relaciones.

Supuesto. Si las personas sustentan sus comportamientos basados en la ética que rige la Facultad, mejor será el clima organizacional.

Tabla 77- Soluciones propuestas dimensión ética

ÉTICA					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
8,42	10	0	2,44		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	39	59,09%	77,27%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	12	18,18%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	2	3,03%	3,03%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	3	4,55%	4,55%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	6	9,09%	15,15%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	4	6,06%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

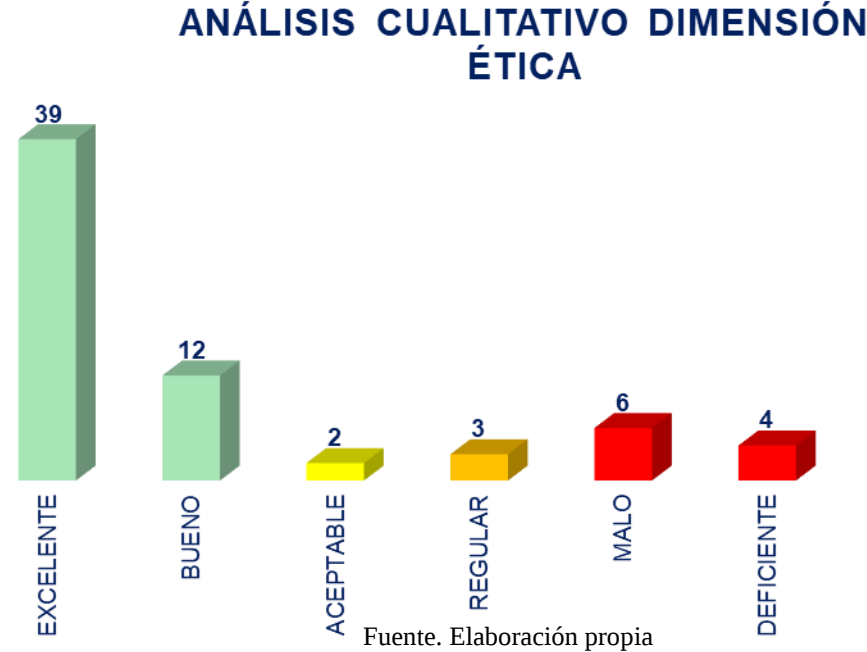
Según los resultados obtenidos en la tabla 77, en una escala cualitativa y cuantitativa el personal de la Facultad de Educación y Pedagogía, califica en promedio con 8,42 esta dimensión ubicándola en el rango bueno, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,44, por cuanto se deduce que es una fortaleza importante.

El 77,27% de la población encuestada, ubica esta dimensión en los rangos bueno y excelente, siendo excelente el rango con mayor calificación obtenida (59,09%) con una frecuencia de 39 del total encuestado, mostrando que para la mayoría del personal existe la percepción de que las personas tienen una conducta satisfactoria, actuando con responsabilidad, principios y valores, siguiendo las normas establecidas, para mantener la armonía y cumplir de manera correctas con los objetivos que se establecen. No obstante, hay

un 19,7% que tiene una opinión contraria y lo ubican como debilidad. Estas percepciones negativas, deben ser fortalecidas, pues es importante que como funcionarios públicos al servicio de la comunidad en general, se avance con rectitud, sentido de pertenencia, respeto, donde todos cumplamos el deber de supervisar y garantizar que los procesos y las tomas de decisiones, se desarrollen en el marco de la ética social, profesional e individual, creando ambientes de confianza y de bienestar para todos.

En la gráfica 61 se visualiza con claridad la valoración otorgada por el personal encuestado.

Gráfica 61- Análisis cualitativo dimensión ética



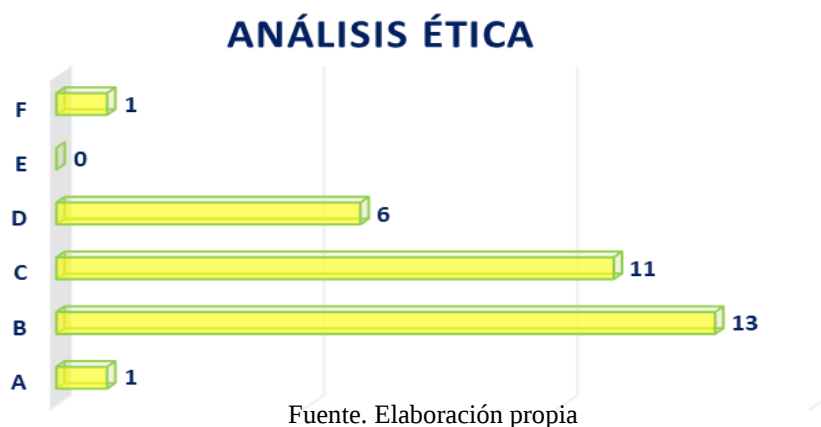
A continuación se relacionan en la tabla 78 y gráfica 62, las causas indicadas para la valoración obtenida en esta dimensión.

Tabla 78- Causas dimensión ética

ÉTICA		FRECUENCIA
¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la Universidad?		
A	Lo conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo	1
B	Solo conozco algunos	13
C	No se ha difundido ampliamente	11
D	No conozco el código de ética	6
E	No me interesa conocerlo	0
F	Otras causas	1

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 62- Análisis causas ética



Según las causas argumentadas por el personal se encuentra que la Facultad no difunde los principios y valores éticos que los distinguen como funcionarios de la Universidad del Valle, y esta situación conlleva a que los encuestados presenten dudas al momento de responder el instrumento; es decir, las personas actúan con valores universitarios, pero hay una necesidad de que en los procesos de selección y en reuniones, se informe y refuerce a las personas el código de ética, para que se cree un sentido de pertenencia y una cultura que permita identificar el actuar de un miembro de la Facultad de Educación y Pedagogía y de la Universidad del Valle.

En la tabla 79 se relacionan las soluciones propuestas.

Tabla 79- Soluciones propuestas dimensión ética

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN ÉTICA
Difundir el código de ética de forma efectiva
Hay suficientes normas, el asunto es estructural. Pesa la desfinanciación y el estímulo a la competencia
En cada unidad hacer visible las relaciones entre código de ética y las actuaciones laborales
Fortalecer capacidad de gestión sobre ese asunto
Crear espacios amplios de discusión sobre estos asuntos.
Socializarlo y mantenerlo para consulta en la página web (5)
Eliminar los favoritismos y amiguismos. Que las reglas de juego sean para todos las mismas.
Ampliar la importancia de los comités de ética

Fuente. Elaboración propia

El personal encuestado ha expresado las soluciones que a su parecer pueden mitigar los inconvenientes presentados, los cuales se resumen en la tabla 79, donde la mayor frecuencia con un total de 5, considera que los principios y valores éticos de la Facultad deben ser socializados y mantenerlos en consulta en la página web. Asimismo, se menciona la importancia de ampliar los Comités de Ética y hacer visibles las relaciones entre el código de ética y las actuaciones laborales.

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

Supuesto. Si las normas establecidas por la organización son claras, están perfectamente difundidas y facilitan el desempeño laboral de sus colaboradores, el clima organizacional será sobresaliente.

Tabla 80- Análisis dimensión normas

NORMAS				AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
8,85	10	2	1,75		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	81,82%	Fortaleza Mayor
9,5 - 10	EXCELENTE	38	57,58%		
8 - 9,49	BUENO	16	24,24%	7,58%	Fortaleza menor
7 - 7,99	ACEPTABLE	5	7,58%		
6 - 6,99	REGULAR	3	4,55%	4,55%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	3	4,55%		
0 - 3,99	DEFICIENTE	1	1,52%	6,06%	Debilidad Mayor
TOTAL		66	100%		

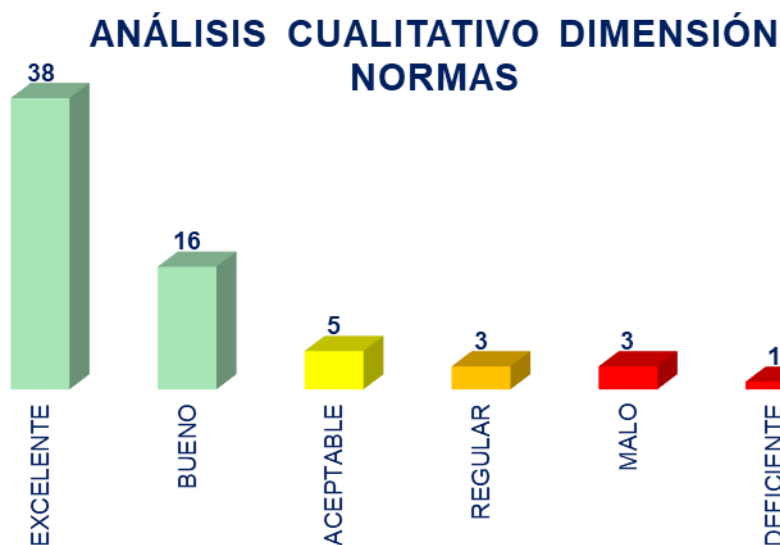
Fuente. Elaboración propia

Los resultados obtenidos según la escala cualitativa y cuantitativa, otorgan a la dimensión normas, el calificativo de bueno con un promedio de 8,845, una moda de 10 y una desviación estándar de 1,75, lo que indica que el resultado general se ajusta en gran medida al pensamiento de los individuos encuestados.

La tabla 80 muestra como la aplicación de las normas y reglamentos constituyen una fortaleza en la Facultad, donde un 81,82% del total del personal encuestado, lo perciben de manera positiva; por otro lado, un 10,61% que corresponde a una frecuencia de 7 personas, se sienten insatisfechos y lo evalúan en el rango de regular, malo y deficiente.

La gráfica 63 muestra como sólo un pequeño porcentaje de la población encuestada, percibe la imagen de la organización de manera regular o mala, predominando el personal que ve positivamente este factor. En miras de eliminar el porcentaje de población que califica negativamente la dimensión, se evidencia la necesidad de fortalecer y reforzar la importancia de la correcta ejecución de normas, leyes, decretos y la responsabilidad que tienen los directivos de comunicarlas con los empleados, para garantizar un correcto funcionamiento y transparencia en las gestiones.

Gráfica 63- Análisis Cualitativo Dimensión Normas



Fuente. Elaboración propia

A continuación se presenta la tabla 81 con las causas argumentadas para la calificación otorgada a la dimensión normas.

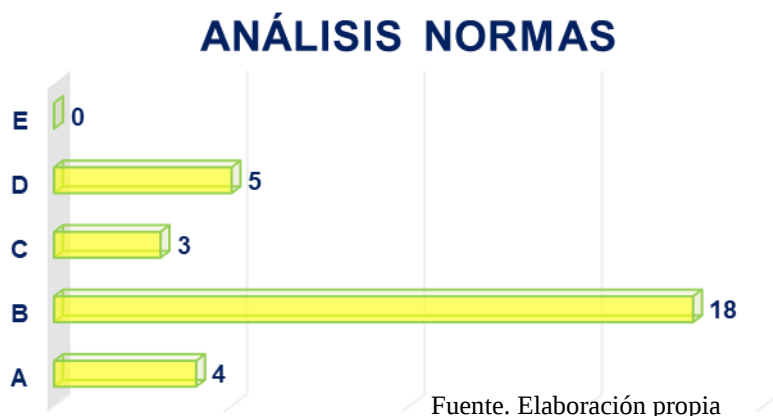
Tabla 81- Causas dimensión normas

NORMAS ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Universidad del Valle?		FRECUENCIA
A	Las normas establecidas en la FEP de la Universidad del Valle son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo.	4
B	Los reglamentos de la Universidad del Valle no están bien difundidos entre los colaboradores de la FEP.	18
C	Las normas y reglamentos cambian en la FEP y en la Universidad de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la Facultad.	3
D	No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la FEP de la Universidad del Valle.	5
E	Otras causas	0

Fuente. Elaboración propia

Las causa en la que más convergen los encuestados es “los reglamentos de la Universidad del Valle no están bien difundidos” (18), seguido de “no existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle”; las falencias manifestadas permiten identificar la necesidad de realizar acciones que contribuyan a un mayor reconocimiento de las normativas establecidas para evitar errores y reprocesos, generando una cultura de buenas prácticas académico- administrativas, a través del cumplimiento de los reglamentos, lo cual facilita las gestiones y contribuye a un buen clima organizacional.

Gráfica 64- Análisis causas normas



Las soluciones propuestas para la dimensión normas se encuentran en la tabla 82.

Tabla 82- Soluciones propuestas dimensión normas

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN NORMAS
Formación y claridad en este sentido. Por norma durante el primer año de contratación.
Hacer una valoración entre la realidad versus los dilemas que produce la aplicación normativa en cada unidad académica
Hay que hacer procesos didácticos de socialización de las normas. Algunas de estas no son tan claras o son ambiguas.
Crear sistema de difusión sistemática
Asegurar los procesos de seguimiento al cumplimiento de las normas, somos una entidad pública y es obligatorio cumplir las normas
Aplicar los reglamentos y actualizarlos a las nuevas realidades.
Difundir periódicamente
Difundir las normas y los mecanismos para acatarlas.
En las jornadas de inducción y capacitación debieran tener como temas la socialización de todas estas normas y reglamentos.

Fuente. Elaboración propia

Los empleados que contestaron el instrumento de evaluación del clima organizacional en la Facultad de Educación y Pedagogía, consideran que para mejorar el manejo de la normativa, se requiere procesos de formación, que permitan dar claridad; a su vez, generar claridad en los procesos de inducción y hacer revisión y seguimiento de que las normativas sean cumplidas. Otro aspecto que se resalta es hacer una revisión de las normativas vigentes, que permita realizar una valoración de los dilemas que surgen al momento de dar aplicabilidad a la normativa y para estos casos, generar actualizaciones que permitan hacer los procesos más amigables, entendibles y eficientes.

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

Supuesto. Si los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía tienen la posibilidad de desarrollar libremente los espacios de integración de grupos con fines formales, permitiendo su desarrollo integral, mejor será el clima organizacional.

Tabla 83- Análisis dimensión grupos informales

GRUPOS INFORMALES					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
8,95	10	0	2,38		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	49	74,24%	84,85%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	7	10,61%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	1	1,52%	1,52%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	4	6,06%	6,06%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	1	1,52%	7,58%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	4	6,06%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

La tabla 83 muestra las escalas cuantitativa y cualitativa, donde se obtuvo el promedio de 8,95 en la dimensión Grupos Informales situándose en el rango de bueno, con una moda 10,0 como la respuesta más común y un rango de desviación estándar de 2,38.

En este contexto, los grupos informales identificados al interior de la organización son percibidos de manera positiva ya que la mayoría de los colaboradores así lo identifica, evidenciándose con un porcentaje de 84,85% en el rango de excelente y bueno.

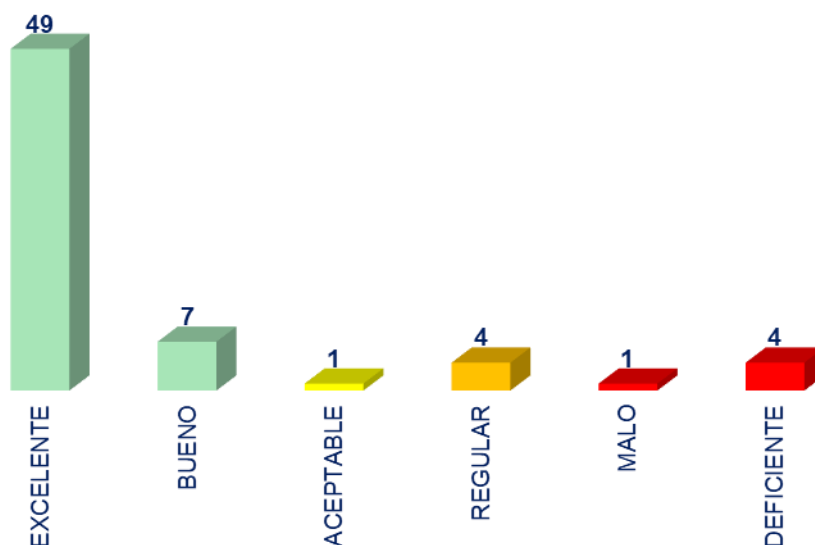
En el rango aceptable 1,52%, con una frecuencia de 1; representando las personas que no se encuentran identificadas en su totalidad. Sin embargo, el 13,64% (9 personas), perciben dimensión de manera no favorable.

Estos resultados muestran que, en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, existe un escenario propicio para el esparcimiento, la interacción, la socialización, lo cual es importante, puesto que permite generar intereses y metas en común, propicia espacios para compartir información, habilidades y conocimientos, que conllevan a un buen ambiente de trabajo y mayor compromiso con los objetivos que se persiguen.

En la gráfica 65 se logra observar de manera más visual, la buena percepción que se tiene en esta dimensión.

Gráfica 65- Análisis cualitativo dimensión grupos informales

ANÁLISIS CUALITATIVO GRUPOS INFORMALES



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 84 y gráfica 66, se relacionan las causas de quienes no se identifican plenamente con esta dimensión.

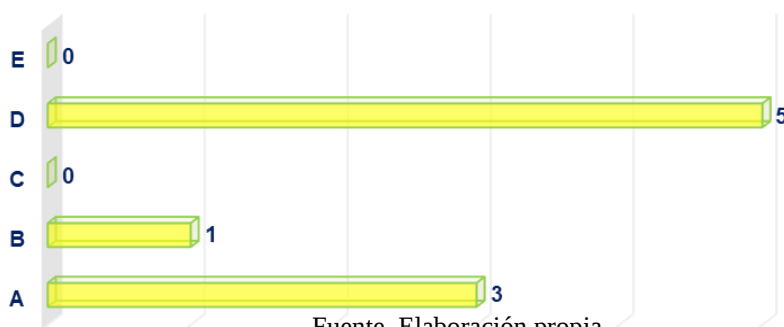
Tabla 84- Causas dimensión grupos informales

GRUPOS INFORMALES		FRECUENCIA
¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?		
A	Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	3
B	Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal.	1
C	Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	0
D	En la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades	5
E	Otras causas	0

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 66- Análisis causas grupos informales

ANÁLISIS GRUPOS INFORMALES



Fuente. Elaboración propia

Hubo 5 personas que argumentaron que en la Facultad de Educación y Pedagogía no se brindan los espacios necesarios para el desarrollo de actividades que promuevan los grupos informales; es importante hacer una revisión más directa de quienes poseen dicha percepción, pues hay una gran convergencia enfocada a que estos espacios si se dan; por lo que, se debe trabajar para que estos espacios sean incluyentes; para ello es necesario que desde la Dirección se promuevan espacios de capacitación, socialización, como también de celebraciones y reconocimientos convocando a todos sus miembros.

Tabla 85- Soluciones propuestas dimensión grupos informales

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN GRUPOS INFORMALES
Ofrecer posibilidades de estos espacios, donde se actúe con responsabilidad porque no se puede llegar a llevar las relaciones totalmente a la informalidad; sigue siendo un espacio de trabajo. Hasta el momento se ha logrado equilibrar las relaciones.

Fuente. Elaboración propia

La alternativa de solución brindada es la generación de espacios, en el que se busque un equilibrio entre las relaciones informales, con el respeto y la responsabilidad, teniendo en cuenta que quienes ahí se encuentran son personas que hacen parte de una Facultad; y no se puede perder el foco; es decir, que estos espacios deben conllevar a relaciones productivas, que promuevan beneficios internos.

4.1.5.25. Dimensión 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 organización.

Supuesto. Si la Facultad les permite a sus empleados tener la libertad de asociarse en grupo que satisfagan sus intereses particulares y en los cuales ellos puedan ejercer su derecho y capacidad de elección, estará garantizando el mejoramiento en su clima organizacional.

Tabla 86- Análisis dimensión libre asociación

LIBRE ASOCIACIÓN					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
9,09	10	3	1,89		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	48	72,73%	84,85%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	8	12,12%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	3	4,55%	4,55%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	0	0,00%	0,00%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	5	7,58%	10,61%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	2	3,03%		
TOTAL		66	100%	100%	

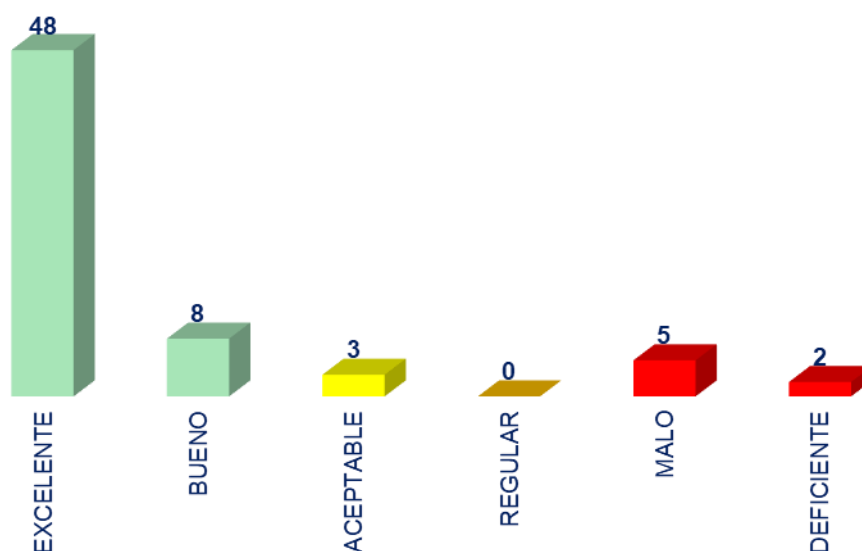
Fuente. Elaboración propia

Según los resultados arrojados en la tabla 86, en la escala cuantitativa y cualitativa el personal de la Facultad de Educación y Pedagogía, percibe como una fortaleza la libre asociación, otorgándole un calificativo de bueno con un promedio de 9,09, una moda de 10 y una desviación estándar de 1,89, lo cual da a entender que existen diferentes puntos de vista en el momento de su calificación.

En la gráfica 67, se muestra que 56 personas, correspondiente al 84,85%, lo perciben de manera positiva, 3 personas indican que es aceptable y 7 personas lo califican como una debilidad mayor.

Gráfica 67- Análisis cualitativo dimensión libre asociación

ANÁLISIS CUALITATIVO DIMENSIÓN LIBRE ASOCIACIÓN



Fuente. Elaboración propia

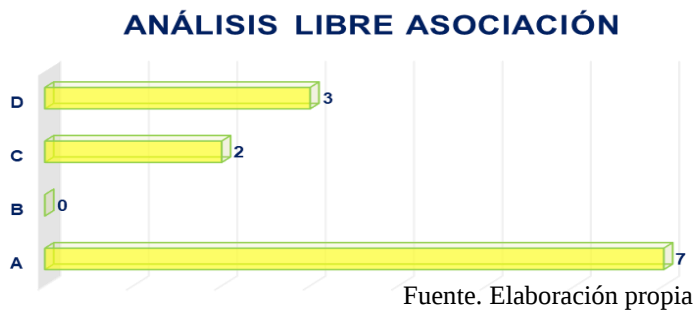
Las causas por las que no hay una percepción totalmente positiva se relacionan en la tabla 87 y gráfica 68.

Tabla 87- Causas dimensión libre asociación

LIBRE ASOCIACIÓN		FRECUENCIA
¿La Universidad del Valle permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Universidad?		
A	Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación	7
B	La Universidad impide la libre asociación	0
C	No me interesan asociarme a otros grupos formales	2
D	Otras causas	3

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 68- Análisis causas libre asociación



De acuerdo con las causas expresadas, las personas que calificaron de manera insatisfactoria esta dimensión consideran que, aunque la Universidad es abierta a que las personas se asocien de manera libre a grupos formales, existe desconocimiento con los derechos y no hay estímulo para realizar estas actividades, pues muchas veces los jefes generan conflicto con quienes están afiliados, generando ambientes de tensión. Por otro lado, hay quienes expresan no estar interesados en hacer parte de éstos.

Las soluciones para la dimensión libre asociación se detallan en la tabla 88.

Tabla 88- Soluciones propuestas dimensión libre asociación

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN LIBRE ASOCIACIÓN
Definir políticas que faciliten la libre asociación de todo el personal. No todos estamos sindicalizados
Resaltar la importancia de participar en estas asociaciones
Aunque hay libre asociación desde la Universidad, hay veces se siente señalamiento por parte de los profesores que no están de acuerdo con ello.
Mejorar los estímulos, para participar en estas asociaciones. No ser juzgado

Fuente. Elaboración propia

En las soluciones propuestas se encuentra la necesidad de que exista un reconocimiento e importancia para participar de estas asociaciones, sin ser estigmatizado o juzgado; se debe buscar sinergia y cooperación entre los sindicatos existentes, puesto que cuando éstos persiguen más los intereses particulares que generales y cuando se fomenta el conflicto, se genera desconfianza; es necesario que exista un liderazgo que busque la articulación y medie por la satisfacción de los intereses diversos, respetando la decisión de quien quiera o no hacer parte de éstos.

4.1.5.26. Dimensión Misión. La misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la organización.

Supuesto. Si la Facultad tiene claro que es, en dónde está y a dónde quiere llegar, y hace extensivo este derrotero a todos sus miembros, su clima organizacional será el idóneo.

Tabla 89- Análisis dimensión misión

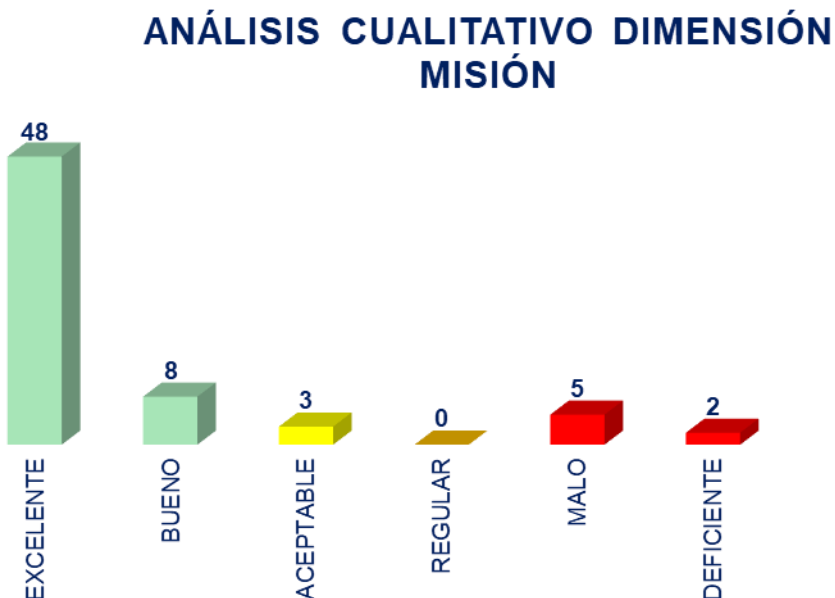
MISIÓN					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
9,23	10	1	1,52	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE		
9,5 - 10	EXCELENTE	48	72,73%	84,85%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	8	12,12%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	3	4,55%	4,55%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	0	0,00%	0,00%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	5	7,58%	10,61%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	2	3,03%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 89 se muestra que los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía tienen un alto grado de contribución a la misión; obteniendo un promedio de 9,23 que en la escala cualitativa se representa como bueno; el dato que más coincide es de 10 y la desviación estándar de 1,52.

En la gráfica 69 se muestra de color verde las respuestas positivas, demostrando que existe un alto sentido de pertenencia y reconocimiento de los objetivos que se buscan, convirtiéndose en una fortaleza para el desarrollo de las estrategias que se implementen.

Gráfica 69- Análisis cualitativo dimensión misión



Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 70, hubo 10 personas que no se sienten plenamente satisfechos con esta dimensión y en la tabla 90 se exponen las causas presentadas.

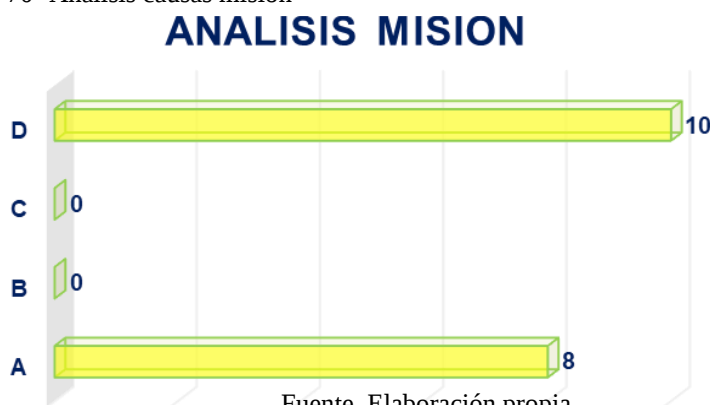
Tabla 90- Causas Dimensión Misión

	MISIÓN	FRECUENCIA
A	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	8
B	No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos.	0
C	Considero que desde mi cargo no aporte a ninguno de los ejes esenciales.	0
D	No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.	10
E	Otras causas	4

Fuente. Elaboración propia

Entre las causas encontradas la que tuvo mayor frecuencia es “no sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales” (10), seguido de “la información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara” (8); evidenciando que dentro de la Facultad hace falta impregnar a las personas y crear una cultura, que permita tener claridad de los objetivos que se plantean dentro de la misión y asociarlos a los roles que se realizan dentro de cada cargo, para de esta manera crear compromiso y conocimiento sobre hacia qué y el para qué se están gestionando ciertas acciones.

Gráfica 70- Análisis causas misión



Fuente. Elaboración propia

Una vez identificadas las causas señaladas, en la tabla 91 se detallan las soluciones propuestas.

Tabla 91- Soluciones propuestas dimensión misión

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN MISIÓN
Crear procesos orgánicos para que todos los aspectos de la misión sucedan
Tener mecanismos de información y promoción de la misión en las actividades que se realizan
Diferentes actividades curriculares y extracurriculares y ser un propósito de todos los que pertenecemos a la FEP
La misión es concepto central y general a la universidad. Empero, el termino calidad desde el punto de vista epistémico debe integrarse dialógicamente a la futura visión misional de la universidad en los escenarios del siglo XXI
Realizar un trabajo Pedagógico de Todas las personas de la Facultad y el ejemplo personal.

Mejorar la comunicación de los comunicados donde se muestre la misión de la FEP
Explorar vínculos con la comunidad
Los canales de comunicación entre las diferentes oficinas deben ser claros, en tiempo real y estar bien definidas las funciones y protocolos de respuesta a los usuarios.
Socializar con el personal administrativo la misión, visión y objetivos de la Facultad, para poder desarrollarlos de la forma más deseable.
Crear un instrumento institucional, que permita medir el grado de contribución de cada empleado.
No se llevó a cabo un buen proceso de inducción cuando me vinculé laboralmente a la universidad. Sugiero se realicen reuniones periódicas en las que se reciba información básica y se pueda así integrar cada docente hora cátedra al equipo base
Generar una cultura de apropiación institucional
Se requiere una Facultad más conectada con la sociedad civil y su diversidad de sexo, orientaciones sexuales, identidades de género, étnicas, estancias y diversidades funcionales.
El proyecto misional de la unidad académica tiene muchos frentes. Particularmente, en algunos de ellos logro aportar más que en otros.

Fuente. Elaboración propia

En las soluciones expresadas encontramos la necesidad de que existan procesos orgánicos que permitan que la misión no se quede en palabras, sino que se actúe en consecuencia para que se cumpla; aquí es necesario crear mecanismos de información, comunicación y reconocimiento para entender los propósitos que se persiguen y cómo desde las funciones que se ejercen se está aportando al cumplimiento de los mismos; esto es necesario hacerlo desde los procesos de selección e inducción y seguir generando espacios que permitan una mayor apropiación de la cultura de la Facultad. De igual forma, se expresa la necesidad de crear un instrumento institucional, que permita medir el grado de contribución de cada empleado y que la misión sea más inclusiva y conectada con la sociedad civil y sus diversidades.

4.1.5.27. Dimensión Identidad. La identidad es el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público.

Supuesto. Si las personas que integran la organización generan identidad con la misma, con sus objetivos, estilo de hacer las cosas y procesos, su sentido de pertenencia aumentará y podrá sentirse a gusto en el momento de desempeñar sus funciones, impactando de manera positiva el clima organizacional.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el comportamiento de la dimensión Identidad se muestra en la tabla 92.

Tabla 92- Análisis dimensión identidad

IDENTIDAD					
PROMEDIO	MODA	MÍNIMO	DESVIACIÓN		
9,47	10	3	1,42		
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	CLASIFICACIÓN
9,5 - 10	EXCELENTE	48	72,73%	84,85%	Fortaleza Mayor
8 - 9,49	BUENO	8	12,12%		
7 - 7,99	ACEPTABLE	3	4,55%	4,55%	Fortaleza menor
6 - 6,99	REGULAR	0	0,00%	0,00%	Debilidad menor
4 - 5,99	MALO	5	7,58%	10,61%	Debilidad Mayor
0 - 3,99	DEFICIENTE	2	3,03%		
TOTAL		66	100%	100%	

Fuente. Elaboración propia

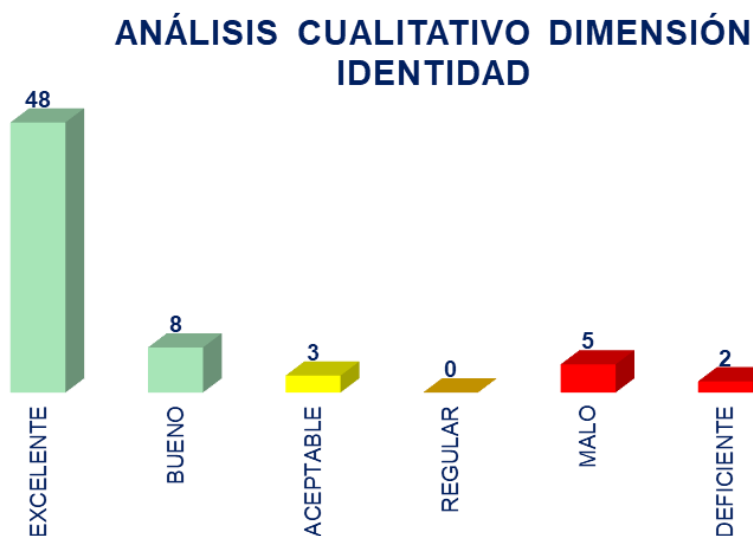
La dimensión identidad fue la mejor evaluada por los encuestados, quedando posicionada en la evaluación cuantitativa y cualitativa, con un promedio de 9,47; que representa la escala de “Bueno”, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,42

El resultado para la dimensión Identidad, muestra que un 72,73% lo califican como excelente y un 12,12% como bueno; es decir, del total del universo, un 84,85% tienen una percepción positiva y un alto sentido de pertenencia, lo que los hace sentir orgullosos de pertenecer a esta institución, convirtiéndose en un elemento estratégico relevante.

Con un porcentaje del 4,55% se encuentra el rango Aceptable, donde 3 personas, no están plenamente identificadas, pero con planes de mejora, pueden mejorar sus expectativas para esta dimensión.

Finalmente, para los rangos correspondientes a regular, malo y deficiente, se evidencia un porcentaje del 10,61%, donde 7 de los encuestados lo califican como debilidad mayor, aspecto importante a evaluar por parte de la Facultad.

Gráfica 71- Análisis cualitativo dimensión identidad



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 93 se exponen las causas argumentadas para la calificación otorgada a la dimensión identidad de la organización.

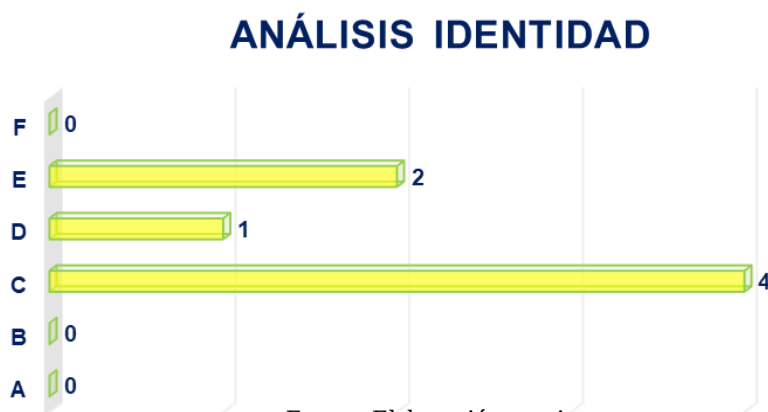
Tabla 93- Causas dimensión identidad

IDENTIDAD ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle?		FRECUENCIA
A	No estoy alineado con la visión, misión y objetivos	0
B	No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía	0
C	Considero que la FEP de la Universidad del Valle no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	4
D	Considero que la Facultad no se preocupa por mejorar la imagen.	1
E	Considero que la imagen externa que se tiene de la FEP no ayuda a generar identidad en los colaboradores.	2
F	Otras causas	4

Fuente. Elaboración propia

En las causas expresas se manifiesta que existe un alto sentido de pertenencia e identidad con la Universidad del Valle; no obstante, desde la Facultad de Educación no hay una preocupación e interés por generar identidad en los colaboradores, para poderse alinear con el plan de desarrollo y los objetivos estratégicos que se buscan alcanzar. De igual forma, se considera necesario mejorar la imagen que se proyecta, para mejorar el reconocimiento, lo cual se ve reflejado en proyectos, cooperaciones y actividades que impactan de manera positiva.

Gráfica 72- Análisis causas identidad



Fuente. Elaboración propia

Las soluciones propuestas a la dimensión identidad se relacionan en la tabla 94.

Tabla 94- Soluciones propuestas dimensión identidad

SOLUCIONES PARA LA DIMENSIÓN IDENTIDAD
El microtráfico, los constantes paros y disturbios, la dificultad- cada vez creciente- para conversar con los estudiantes, el paternalismo, se han hecho prácticas institucionalizadas
Generar actividades para fortalecer el sentido de pertenencia en la Facultad; tengo una buena imagen de la Universidad del Valle.
Realizar reflexiones.
Mejorar la relación Universidad-Facultad-Sociedad mediante la proyección social
Hace falta crear una visión unificada (2)

Fuente. Elaboración propia

Según la tabla 94, entre las soluciones expresadas está un conversatorio y espacios de reflexión con la Dirección Universitaria y grupos estudiantiles, que permitan generar estrategias para eliminar el microtráfico y las formas en las que se convoca a la protesta, pues los disturbios que se generan y los daños a bienes públicos, afectan la identidad institucional.

También se menciona la creación de una visión unificada, que impregne a las personas de sentido de pertenencia y con objetivos claros que les permita conocer el horizonte hacia el que se avanza, incluyendo un mejoramiento en la relación Universidad-Facultad- Sociedad mediante la proyección social.

Para finalizar el análisis, en la tabla 95 se presenta el comparativo de los perfiles generales por tipo de vinculación, encontrando que hay una convergencia sobre una percepción positiva para las dimensiones identidad, grupos informales, normas, libre asociación, misión y ética. Por otro lado, los aspectos negativos en los que hay una alta coincidencia que son aspectos a mejorar se encuentra inducción y capacitación, socialización, liderazgo, comunicación participativa, información, motivación, reconocimiento, haciendo evidente la necesidad de crear estrategias enfocadas al desarrollo del personal y el fortalecimiento de competencias, conocimientos y habilidades que contribuyan al mejoramiento institucional, , pues en esto se observa una fuerte debilidad que afecta el clima organizacional dentro de la Facultad, se requiere dar un mayor valor al empleado, a través de herramientas que le guíen y un acompañamiento presencial para tener claridad de las funciones y propiciando una mejor prestación del servicio, un alto sentido de pertenencia y la satisfacción en el desempeño de las labores que realiza. Para poder diferenciar los aspectos satisfactorios de los insatisfactorios se colocó una línea de color rojo, encontrando que los docentes hora cátedra y los empleados públicos administrativos nombrados son los que perciben más aspectos por mejorar y coinciden en las dimensiones en que existen fortalezas. Los docentes ocasionales son los que tienen una mayor satisfacción, pues solo hubo 2

dimensiones que evaluaron como aceptables (inducción y capacitación y comunicación participativa). La dimensión compensación llama la atención, puesto que los docentes nombrados y ocasionales la evalúan en los rangos de bueno y excelente respectivamente; mientras que los demás tipos de vinculación lo perciben de manera regular y mala, encontrando con ello, que pueden existir diferencias en los beneficios y remuneración que se brinda a cada uno de ellos.

Tabla 95- Comparativo perfiles generales por tipo de vinculación

TIPO DE VINCULACIÓN	MISIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	ID ENTIDAD	LIBRE ASOCIACIÓN	NORMAS	GRUPOS INFORMALES	ÉTICA	COMPENSACIÓN	INFORMACIÓN	AUTOEVALUACIÓN	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	RECONOCIMIENTO	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	BALANCE VIDA- TRABAJO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	INFRAESTRUCTURA	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	MOTIVACIÓN	COOPERACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	SOCIALIZACIÓN	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	LIDERAZGO	PROMEDIO POR TIPO DE VINCULACIÓN
DOCENTE NOMBRADOS	9,46	9,04	9,29	9,25	9,11	8,86	8,64	8,39	8,36	8,18	8,04	7,96	7,96	7,79	7,43	7,32	7,25	7,11	6,89	6,86	6,82	6,82	6,71	6,68	6,43	6,25	6,00	7,74
TIPO DE VINCULACIÓN	ID ENTIDAD	GRUPOS INFORMALES	MISIÓN	LIBRE ASOCIACIÓN	NORMAS	ÉTICA	INFORMACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	RECONOCIMIENTO	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	COOPERACIÓN	INFRAESTRUCTURA	MOTIVACIÓN	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	COMPENSACIÓN	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	TRABAJO EN EQUIPO	AUTOEVALUACIÓN	LIDERAZGO	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	SOCIALIZACIÓN	PROMEDIO POR TIPO DE VINCULACIÓN
DOCENTE HORA CÁTEDRA	9,42	9,32	9,16	8,79	8,26	8,11	7,68	7,63	7,58	7,47	7,32	7,21	7,05	6,84	6,74	6,79	6,47	6,42	6,37	6,32	6,26	6,21	6,26	6,11	5,95	5,79	5,58	7,15
TIPO DE VINCULACIÓN	MISIÓN	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	ÉTICA	NORMAS	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	LIBRE ASOCIACIÓN	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	ID ENTIDAD	GRUPOS INFORMALES	RELACIONES INTERPERSONALES	COMPENSACIÓN	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	AUTOEVALUACIÓN	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	COOPERACIÓN	INFRAESTRUCTURA	TRABAJO EN EQUIPO	INFORMACIÓN	RECONOCIMIENTO	LIDERAZGO	SOCIALIZACIÓN	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	PROMEDIO POR TIPO DE VINCULACIÓN
DOCENTES OCASIONALES	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,50	9,50	9,50	9,50	9,00	9,00	8,50	8,50	8,50	8,50	8,00	8,00	7,50	7,50	9,30
TIPO DE VINCULACIÓN	ID ENTIDAD	NORMAS	LIBRE ASOCIACIÓN	MISIÓN	GRUPOS INFORMALES	ÉTICA	INFRAESTRUCTURA	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	INFORMACIÓN	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	RELACIONES INTERPERSONALES	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	COOPERACIÓN	COMPENSACIÓN	BALANCE VIDA- TRABAJO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	AUTOEVALUACIÓN	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	SOCIALIZACIÓN	MOTIVACIÓN	RECONOCIMIENTO	PROMEDIO POR TIPO DE VINCULACIÓN
EMPLEADO PÚBLICO ADMINISTRATIVO NOMBRADO	9,73	9,00	8,93	8,73	8,40	8,00	7,93	7,87	7,67	7,60	7,27	7,20	6,93	6,93	6,80	6,80	6,53	6,27	5,60	5,40	5,33	5,13	4,87	4,80	4,47	3,73	3,60	6,72
TIPO DE VINCULACIÓN	ÉTICA	LIBRE ASOCIACIÓN	ID ENTIDAD	GRUPOS INFORMALES	MISIÓN	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	INFRAESTRUCTURA	NORMAS	INFORMACIÓN	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	COOPERACIÓN	LIDERAZGO	RELACIONES INTERPERSONALES	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	MOTIVACIÓN	COMPENSACIÓN	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	AUTOEVALUACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	TRABAJO EN EQUIPO	RECONOCIMIENTO	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	SOCIALIZACIÓN	PROMEDIO POR TIPO DE VINCULACIÓN
EMPLEADO PÚBLICO ADMINISTRATIVO PROVISIONAL	10,00	10,00	10,00	10,00	9,50	9,50	9,00	9,00	8,50	8,50	8,50	8,00	7,00	2,50	7,50	6,50	6,50	6,00	5,50	5,00	4,50	4,50	3,50	3,50	3,00	1,00	0,00	6,56

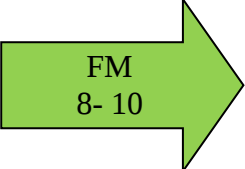
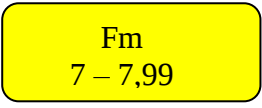
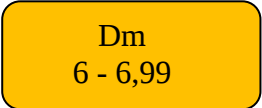
Fuente. Elaboración propia

5. Plan de Mejoramiento

Una vez analizadas las dimensiones que establece el instrumento de medición de clima organizacional elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008), se puede identificar las fortalezas y debilidades existentes para docentes y empleados administrativos nombrados y contratistas; basados en esta información, se va a presentar un plan de mejoramiento para la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, que permita mitigar aquellos puntos débiles, teniendo en cuenta las propuestas de solución presentadas por quienes aplicaron el instrumento, en búsqueda de contribuir a un ambiente de trabajo propicio, que garantice unas buenas condiciones para ejercer las labores de cargo y tener unos propósitos claros en las funciones que se desempeñan, que permiten avanzar al desarrollo de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo que se viene trabajando actualmente.

Con el fin de dar prioridad a la aplicación de las acciones propuestas en el plan, se ha determinado una clasificación utilizando identificación por colores, para reconocer las acciones que se deben ejecutar ante cada situación. A continuación se presenta una tabla, donde se explica la nomenclatura que se va a utilizar en el plan de mejoramiento.

Tabla 96- Nomenclatura fortalezas y debilidades plan de mejoramiento

	FORTALEZA MAYOR. Esta dimensión se representa con una flecha VERDE, que permite identificar que las personas de la Facultad tienen una percepción positiva y buscando la mejora continua, a través del plan de mejoramiento se buscan generar estrategias encaminadas a reforzar y mantener las buenas gestiones y acciones que propician un clima organizacional satisfactorio.
	FORTALEZA MENOR. Se representan con un rectángulo AMARILLO, que indica que se viene gestionando de buena manera; sin embargo, existen aspectos por mejorar, para alcanzar una percepción plenamente satisfactoria y se debe trabajar en ellos para cumplir de manera óptima los objetivos que se plantean.
	DEBILIDAD MENOR. Están marcadas con una señal en forma rectangular de color NARANJA, la cual es una señal de alerta, que requiere de acciones rápidas, para evitar ambientes de trabajo negativos que afectan el desempeño eficiente de los empleados dentro de la Facultad.
	DEBILIDAD MAYOR. Estas dimensiones están marcadas con una señal ROJA, que hace un llamado de atención a reorientar los escenarios y acciones que se están realizando, pues van en contravía del plan de desarrollo y los objetivos misionales que se persiguen, los cuales generan desorden y generan un clima laboral insatisfactorio.

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla anterior, a continuación se van a ordenar las 27 dimensiones evaluadas, teniendo en cuenta el promedio obtenido, ubicándolos de menor a mayor, logrando con esto realizar un análisis al perfil general.

El rango cualitativo correspondiente para las debilidades mayores es el de “Pésimo” y “Malo”, las Debilidades menores “Regular”, las Fortalezas menores pertenecen al cuarto rango “Aceptable” y finalmente las Fortalezas Mayores corresponden al quinto y sexto rango “Bueno” y “Excelente”.

Tabla 97- Dimensiones con nomenclatura fortalezas y debilidades

DIMENSIÓN	PROMEDIO	SEÑAL
Inducción y Capacitación	5,67	DM 0 - 5,99
Socialización	5,70	
Liderazgo	5,79	
Motivación	6,15	Dm 6 - 6,99
Trabajo en Equipo	6,18	
Resolución de Conflictos	6,36	
Comunicación Participativa	6,38	
Reconocimiento	6,65	
Autoevaluación	6,76	
Estructura Organizacional	6,89	
Cooperación	6,98	
Balance Vida- Trabajo	7,05	Fm 7 – 7,99
Infraestructura	7,21	
Evaluación de Desempeño	7,29	
Compensación	7,35	
Relaciones Interpersonales	7,38	
Higiene y Salud Ocupacional	7,47	
Procesos y Procedimientos	7,48	
Plan Estratégico de Desarrollo	7,70	
Desarrollo Personal y Profesional	7,97	
Información	8,02	FM 8- 10
Ética	8,42	
Normas	8,85	
Grupos Informales	8,95	
Libre Asociación	9,09	
Misión	9,23	
Identidad	9,47	

Fuente. Elaboración propia

A nivel general se puede observar que en la Facultad de Educación y Pedagogía, existen acciones que propenden por un buen clima laboral, puesto que de las 27 dimensiones evaluadas, 9 corresponden a fortalezas menores y 7 a fortalezas mayores, equivalente a un 59%; no obstante,

aunque son fortalezas, es necesario generar estrategias que permitan un mejoramiento continuo, y una percepción más convergente, pues en todas las dimensiones se encontró gran variabilidad en las calificaciones generadas.

Con una señal roja, se encuentran las dimensiones Inducción y Capacitación (5,67), Socialización (5,70) y liderazgo (5,79); con estos factores hay que tener especial cuidado, pues son los que más están afectando el clima laboral dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía, constituyendo las debilidades mayores; es decir, que se requiere de acciones de mejoramiento inmediato enfocadas en escenarios que propendan por mejorar la percepción del Clima Organizacional. Se puede ver que las personas sienten que no hay un acompañamiento y socialización de los procesos y proyectos que se emprenden, afectando la productividad y eficiencia en la realización de tareas, haciendo más difícil la adaptación, el proceso de aprendizaje y desempeño de las funciones; en efecto, consideran que existe falta de liderazgo, pues no se está haciendo una gestión del talento humano adecuada, ni se están generando las herramientas necesarias para potenciar las habilidades y aptitudes de las personas para un buen rendimiento y alto sentido de pertenencia.

Las dimensiones motivación (6,15), Trabajo en equipo (6,18), Resolución de Conflictos (6,36), comunicación participativa (6,38), reconocimiento (6,65), autoevaluación (6,76), estructura organizacional (6,89) y cooperación (6,98), aparecen con señal naranja, lo que las identifica como una debilidad menor, la cual requiere de una atención oportuna, que permita que dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía, existan gestiones eficientes e incluyentes, que atiendan las expectativas y necesidades de sus miembros.

En consiguiente, se encuentra el grupo de las fortalezas menores, las cuales se identifican como aspectos en los que existen aspectos positivos; sin embargo, es necesario ejecutar acciones de mejoramiento para evitar un descenso en la percepción y buscar una mejora al interior de la Facultad. Si bien nos indica que se está cumpliendo con los objetivos, la señal amarilla es una alerta que indica que aún la meta no se está cumpliendo plenamente y se debe trabajar para lograr una mejor percepción. En este grupo se identifican desarrollo personal y profesional (7,97), Plan Estratégico de Desarrollo (7,70), procesos y procedimientos (7,48), higiene y salud ocupacional (7,47), relaciones interpersonales (7,38), compensación (7,35), evaluación de desempeño (7,29), infraestructura (7,21) y balance vida- trabajo (7,05). Aquí encontramos una serie de dimensiones

en donde la Universidad brinda beneficios; sin embargo, hay limitantes que no permiten que la percepción sea plenamente satisfactoria.

Se evidencia una gran fortaleza es aspectos que tienen que ver con el compromiso institucional, demostrando que las personas que trabajan en la Facultad de Educación y Pedagogía, se adaptan e integran con compromiso a los objetivos que se establecen; por ello, los factores más relevantes son, identidad (9,47), misión (9,23), libre asociación (9,09), grupos informales (8,95), normas (8,85), ética (8,42) e información (8,02); posicionándose como las fortalezas mayores existentes.

En la siguiente tabla se hace el registro de las estrategias y acciones de mejora planteadas para cada una de las dimensiones, donde se busca consolidar las fortalezas existentes en el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía; como también, poder mitigar las debilidades; para ello y basándose en los resultados y propuestas de mejora obtenidos en la encuesta, se detalla cómo se encuentra actualmente la FEP y con esta información se hace una descripción de la estrategia central, la cual cuenta con un objetivo estratégico y una serie de actividades, responsables, tiempo probable de ejecución, indicador, lo cual permite hacer control y seguimiento del cumplimiento. Se presenta en el orden establecido en la tabla 97, iniciando con las dimensiones que presentan mayores debilidades y avanzando hasta las fortalezas mayores. Teniendo en cuenta que la Facultad de Educación y Pedagogía se encuentra avanzando en el documento del Plan de Desarrollo 2022-2032, se busca que este documento y el plan de mejoramiento, sea un insumo importante para conocer el balance de cómo perciben los colaboradores el clima organizacional dentro de la Facultad y atender las acciones propuestas para lograr un mejor ambiente de trabajo, pues esto permite que los empleados generen una mayor disposición y se pueda avanzar de manera mancomunada hacia el logro de los objetivos que se han planteado.

Tabla 98- Plan de acción clima organizacional FEP Debilidades Mayores- Universidad del Valle

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN							
Estrategia General. Crear ambientes de compromiso e integración en los procesos de inducción.							
DM= 5,67	Situación Actual: El 54,55% de los colaboradores perciben los procesos de inducción de la Facultad de Educación y Pedagogía en el rango de regular, malo y deficiente, manifestando que no existe un sistema diseñado y adecuado para la inducción de los nuevos colaboradores y que no recibieron inducción al ingresar a la Facultad.			Objetivo Estratégico: Elaborar un programa de inducción que permita que las personas que llegan nuevas a un cargo cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñarse con eficiencia y agrado en su puesto de trabajo. De igual manera, se requiere capacitar y generar actualizaciones a los empleados antiguos, para generar mayor apropiación de los procesos y por ende, se refleja en una mejor gestión.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Elaboración de un programa de inducción tanto de la Universidad/ Facultad, como del cargo.	Implementar un plan de inducción que incluya la información del contexto institucional. De igual manera, se debe realizar un manual de procesos para cada cargo.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	A partir de enero de 2023	3 meses	Facultad de Educación y Pedagogía	Efectividad del programa de inducción	Reunión de Comité del Grupo de Responsables para avalar el programa de inducción. Incluir en Plan de Desarrollo
2.-Aplicación obligatoria del programa de inducción para los nuevos colaboradores.	Realizar el proceso de inducción general y específica que integre aspectos como normativas, sistemas de gestión, políticas de bienestar, espacio físico, presentación del grupo de trabajo, procedimientos del cargo.	Recursos Humanos/ Jefe Directo	A partir de marzo de 2023	Continuo y para todos los nuevos vinculados		Inducciones aprobadas	El Jefe de Recursos Humanos debe evaluar los procesos de inducción que se apliquen a cada nuevo vinculado y la satisfacción de los mismos con el proceso.
3.- Realizar un programa de Reinducción	Implementar un programa de capacitación trimestral para todos los miembros de la Facultad donde se identifiquen las necesidades de aprendizaje, permitiendo cualificar al personal, afianzar los conocimientos existentes o conocer los cambios que generen los procesos, garantizando mayor eficiencia y capacidad de toma de decisiones.	Recursos Humanos/ Decano Facultad	Trimestral	1 sesión de 2 horas		Capacitaciones programadas por año	Reunión Semestral entre Decano y Jefes de Unidad para estudiar las necesidades de capacitación y hacer programación para cada trimestre.
SOCIALIZACIÓN							
Estrategia General. Generar espacios efectivos, a través de acciones transparentes y comunicación interna periódica.							
DM= 5,70	Situación Actual: El 50% de los colaboradores perciben los procesos de socialización de la Facultad de Educación y Pedagogía en el rango de regular, malo y deficiente, manifestando que no se llevan a cabo de manera adecuada y que no se prepara a las personas ante la gestión del cambio.			Objetivo Estratégico: Diseñar estrategias que promuevan la divulgación, participación y apropiación de los miembros de la Facultad, en los diferentes procesos de cambio y acciones planeadas, que conlleven a un mayor sentido de pertenencia.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.-Desarrollar herramientas que permitan que los miembros de la Facultad se enteren de los cambios, se adapten a los procesos y mantengan informados.	Capacitar a todo el personal de la Facultad sobre la importancia de la buena comunicación y su impacto en el buen desarrollo de las funciones.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	Trimestral, a partir de enero de 2023.	1 sesión de 2 horas		# funcionarios con capacitación realizada/ Total miembros FEP	Encuesta de satisfacción de los programas de capacitación.

	Programar reuniones semestrales con todos los miembros de cada unidad de trabajo, donde se haga una retroalimentación de los procesos de cambio que se adelanten y se haga un balance de los resultados obtenidos, los objetivos cumplidos y las dificultades presentadas en dicho periodo.	Miembros Consejo de Dirección / jefes de Unidad	Semestral o de manera extraordinario cuando exista información relevante que se deba informar de manera oportuna.	1 sesión de 2 horas	Facultad de Educación y Pedagogía	Efectividad información socializada	Encuesta de satisfacción de la información recibida
	Presentar un informe contable para garantizar transparencia de la gestión de recursos.	Coordinador Administrativo	Semestral	1 sesión de 2 horas		-Nivel de relevancia de la información presentada -Eficiencia manejo de recursos	Informe semestral
	Realizar boletines semanales que resuman las decisiones del Consejo de Facultad y eventos de la Facultad y difundir a los correos electrónicos de todos los miembros de la FEP	Miembros Consejo de Dirección/ Profesional de Comunicaciones	Continuo	Continuo		Efectividad Información socializada	Encuestas de satisfacción de la información, donde se evidencien las reacciones de los colaboradores respecto a los boletines e información compartida.
	Divulgación de Actas de las reuniones de cada unidad en la página web para conocimiento general.	Jefes de Unidad y/o Directores de Programa	Continuo	Continuo		Nivel de transparencia en documentos divulgados	Seguimiento trimestral en página web para verificar el cumplimiento.
LIDERAZGO							
Estrategia central. Gestión apropiada del talento humano que permita el reconocimiento de habilidades y el potenciamiento de las mismas.							
DM= 5.79	Situación Actual: El 53,03% de los colaboradores evalúan el liderazgo en el rango de regular, malo y deficiente; puesto que perciben que se tienden más a la rutina que al cambio y que no se dispone tiempo para los colaboradores.			Objetivo Estratégico: Generar una cultura que motive e inspire a la participación, expresión de ideas y la construcción de un horizonte de manera mancomunada.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Promover el liderazgo	Reunirse con los jefes de cada unidad para evaluar y analizar las habilidades existentes de los miembros, permitiendo reconocer en qué espacios pueden representar a la Facultad o liderar procesos internos que se deban realizar.	Comité de Dirección/ Jefes de Unidad	Continuo	2 sesiones de 2 horas quincenal	Facultad de Educación y Pedagogía	Nivel de confianza con los miembros	Informe de gestión Comité de Dirección
2.- Realizar talleres	Capacitar a los Jefes y Directivos en habilidades gerenciales y realizar talleres que promuevan la confianza y compromiso institucional en todos los miembros de la FEP.	Miembros Consejo de Dirección / Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	Bimensual	Continuo		Total talleres sobre habilidades gerenciales, gestión de personal y liderazgo / Total de capacitaciones Programadas	
3.-Generar mecanismos de integración y participación en la toma de decisiones.	Promover espacios de retroalimentación y acercamiento entre Directivos, Docentes y Empleados, en una sesión de 2 horas programada de forma bimensual, donde se promueva la participación y la escucha activa atendiendo recomendaciones y sugerencias que permitan mejorar continuamente.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP	A partir de marzo de 2023			Reuniones de integración y participación programadas	

Tabla 99- Plan de acción clima organizacional FEP Debilidades menores- Universidad del Valle

MOTIVACIÓN Estrategia Central. Promover bienestar, flexibilidad, autonomía, desarrollo y crecimiento profesional.							
Situación Actual: El 50% de los colaboradores perciben la motivación en la Facultad de Educación y Pedagogía en el rango de regular, malo y deficiente, manifestando que no hay apoyo, ni interés en los colaboradores en su puesto de trabajo.		Objetivo Estratégico: Implementar mecanismos de motivación y apoyo para los empleados de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.					
Dm= 6,15							
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Realizar un plan de motivación para los empleados de la Facultad de Educación y Pedagogía	La realización de talleres, espacios de integración y retroalimentación, programas de inducción, capacitación, la delegación y confianza expresados como estrategias en las Debilidades Mayores, impactan de manera directa en mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	A partir de enero de 2023	Continuo	Facultad de Educación y Pedagogía	Nivel de motivación de los empleados de la FEP	Encuesta de Satisfacción trimestral
2.-Flexibilidad horaria	Analizar las situaciones personales de los colaboradores y permitir que ante circunstancias familiares se permita organizar el horario laboral o trabajar desde casa.	Recursos Humanos/ Jefe Directo				Nivel de Flexibilidad	
3.- Programas deportivos, artísticos y culturales para hijos de empleados	Desde la Oficina de Extensión y los programas afines a la Recreación y el Deporte, generar un programa para que los hijos de los empleados participen en actividades deportivas, artísticas y culturales.	Comité de Dirección/ Oficina de Extensión y Proyección Social	1 semestre elaboración Programa			Nivel de Participación en Programa	Programa Deportivo y Cultural para hijos de empleados
4.- Programa de Reconocimiento	Boletín Trimestral destacando y haciendo reconocimiento al trabajo bien hecho y los logros alcanzados por los empleados de la Facultad (Docentes y Administrativos)	Jefes de Unidad/ Oficina de Comunicaciones	Trimestral. A partir de marzo de 2023	Continuo		Efectividad Programa de Reconocimiento	Encuesta de Satisfacción trimestral
5.- Oportunidades de Ascenso	Brindar la oportunidad a los miembros de ocupar encargaturas y cargos que generen ascensos dentro de la Facultad o promover sus habilidades a nivel de Universidad, para ser tenidos en cuenta en cargos Profesionales y Directivos.	Comité de Dirección/ Oficina de Recursos Humanos	A partir de enero de 2023	Continuo	Facultad de Educación y Pedagogía	Empleados ascendidos/ Total empleados FEP	Informe de Gestión FEP
6.- Análisis de Puestos de Trabajo	Revisar los puestos de trabajo de cada empleado, teniendo en cuenta todos los aspectos ergonómicos y psicosociales, buscando mecanismos de solución a las dificultades encontradas. Se debe solicitar apoyo profesional y acompañamiento de las Oficinas de Salud Ocupacional y Servicio Psicológico de la Universidad.	Comité de Dirección/ Oficina de Salud Ocupacional/ Servicio Psicológico.	A partir de enero de 2023	Semestral		Nivel de motivación física y emocional de empleados	Encuesta de Satisfacción puesto de trabajo

TRABAJO EN EQUIPO

Estrategia central. Implementar actividades de trabajo en equipo donde se fomente la creatividad, comunicación interna y la eficiencia.

Dm= 6.18	Situación Actual: El 43.94% de los colaboradores encuestados perciben el trabajo en equipo de la Facultad de Educación y Pedagogía en el rango de regular, malo y deficiente, manifestando que no hay una cultura que impulse a trabajar en equipo y hay mayor tendencia al trabajo individual.			Objetivo Estratégico: Promover el desarrollo de actividades colaborativas, donde se involucren docentes y empleados de las diferentes unidades académicas de la Facultad de Educación y Pedagogía, permitiendo conseguir resultados misionales en equipo y mejorando las relaciones personales y laborales.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.-Talleres sobre trabajo en equipo	Capacitar a todo el personal de la Facultad sobre temas relacionados con trabajo en equipo, generando talleres que permitan tener aplicabilidad y vivenciar las ventajas.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	Trimestral, a partir de enero de 2023.	1 sesión de 2 horas	Facultad de Educación y Pedagogía	# funcionarios con capacitación realizada/ Total miembros FEP	Encuesta de satisfacción de los programas de capacitación.
2.- Involucrar en los procesos a docentes y empleados	Involucrar a docentes y empleados de la misma unidad y de otras unidades de la FEP en los distintos proyectos que se adelanten, con funciones y responsabilidades claramente definidas, que permitan lograr espacios de cooperación, reforzar la confianza, mejorar la comunicación entre los involucrados, abriendo oportunidad para publicaciones colectivas e investigaciones conjuntas y multidisciplinarias.	Equipo de Dirección/ Grupo de apoyo empleados de la FEP	A partir de enero de 2023	Continuo		# de Docentes y Empleados involucrados en procesos específicos	Informe de gestión. Encuesta satisfacción
3.- Desarrollar reuniones de intercambio de experiencias	Realizar reuniones mensuales donde las personas expresen las experiencias, fortalezas y debilidades encontradas en cada proceso y poder retroalimentar y escuchar de qué manera operan otras unidades, logrando evidenciar patrones de excelencia.	Jefes de Unidades/ Involucrados en los procesos	Mensual, a partir de febrero de 2023. Reunión para procesos específicos	2 horas	Facultad de Educación y Pedagogía	Tareas efectuadas/ Total de tareas programadas	Informe de Gestión. Encuestas de satisfacción

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Estrategia Central. Establecer políticas justas, basadas en el respeto que sean garantes de derechos y deberes para todos los empleados.

Dm= 6.36	Situación Actual: El 50% de los colaboradores evalúan la Resolución de Conflictos en el rango de regular, malo y deficiente; puesto que perciben que la tendencia es dejar que el tiempo los resuelva o que existan soluciones a medias.			Objetivo Estratégico: Generar una transformación, donde se promueva la escucha respetuosa y atenta que permita mediar el conflicto y buscar conciliaciones efectivas.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Capacitar al personal Directivo	Invitar a expertos y organizaciones líderes en manejos de conflicto, que permitan a los directivos saber de qué manera tratar asuntos de conflicto que se generen dentro de la Facultad, a quién deben acudir, con qué profesionales apoyarse y qué actitud se debe asumir para sensibilizarse y dar solución efectiva a los conflictos. Más que cómo solucionar los conflictos, es importante que los Directivos conozcan cómo deben gestionar al personal y mantenerlo motivado, para evitar que existan este tipo de situaciones.	Oficina de Recursos Humanos/ Comité de Convivencia Laboral	Semestral. A partir de enero de 2023	1 sesión por semestre	Facultad de Educación y Pedagogía	# casos de la FEP reportados en Convivencia Laboral	Informe de gestión de Comité de Convivencia para asuntos de la FEP

COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

Estrategia central. Hacer que los empleados se sientan escuchados para propiciar ambientes de trabajo satisfactorios.

Dm= 6,38	Situación Actual: El 48,48% de los empleados encuestados evalúan la Comunicación Participativa en el rango de regular, malo y deficiente; puesto que perciben que se informa cuando las decisiones ya están tomadas y no se permite la participación y opiniones sobre asuntos que corresponden a los roles que se desempeñan.	Objetivo Estratégico: Promover canales de comunicación constante que permitan que los empleados (docentes y administrativos) de la Facultad de Educación y Pedagogía, se enteren con oportunidad de las situaciones y cambios que se presentan y tengan la oportunidad de generar acciones o propuestas relacionadas, promoviendo la democracia y la participación de todos los miembros.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Capacitar al personal Directivo	El personal directivo debe recibir capacitación sobre estilos de dirección, que permita un cambio de una Facultad autoritaria y vertical, hacia una Facultad abierta a las personas y con un trato más directo e inclusivo.	Oficina de Recursos Humanos	Semestral. A partir de enero de 2023	1 sesión por semestre	Facultad de Educación y Pedagogía	# funcionarios con cargos directivos capacitados/ Total personal directivos	Informe de gestión Programas de Capacitación Oficina de Recursos Humanos
2.- Desburocratizar la toma de decisiones	Crear espacios de diálogo, intercambios de saberes y comunicación participativa, donde se escuche y se tenga en cuenta la opinión de los miembros de la Facultad.	Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP	Bimensual	2 horas		Nivel de Satisfacción espacios de diálogo	Encuesta semestral sobre satisfacción en programas de capacitación y espacios de comunicación

RECONOCIMIENTO

Estrategia central. Hacer de los empleados parte importante de los procesos, reconociendo sus iniciativas.

Dm= 6,65	Situación Actual: El 40,91% de los empleados califican la dimensión reconocimiento en el rango de regular, malo y deficiente; puesto que perciben que no se reconoce el trabajo de las personas, aunque la Universidad cuenta con un programa de reconocimiento por el tiempo de servicio, el cual no se ha vuelto a realizar, pero hace falta un programa con un enfoque más humano y motivacional. Hay un sentimiento de inequidad, al existir más reconocimiento al estamento docente y no al administrativo.	Objetivo Estratégico: Diseñar e implementar un plan de reconocimiento laboral a los funcionarios de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Diseño de un plan de reconocimiento del desempeño laboral.	Elaborar un Plan de Reconocimiento, con el apoyo de la Oficina de Recursos Humanos, la participación de los miembros de la Facultad y el equipo de Dirección, donde se definan ¿qué actitudes y comportamientos van a ser reconocidos?, ¿cómo se van a gestionar los recursos?, etc.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	A partir de enero de 2023	3 meses	Facultad de Educación y Pedagogía	Efectividad del programa de reconocimiento	Reunión de Comité del Grupo de Responsables para avalar el programa de reconocimiento. Incluir en Plan de Desarrollo
2.- Implementación del Plan	Utilizar los mecanismos de información interna para colocar en práctica el plan de incentivos, permitiendo que la Facultad sea pionera de este tipo de propuestas que benefician a los demás colaboradores de la Universidad.	Recursos Humanos/ Equipo Dirección FEP	Mensual	2 horas		Nivel de Satisfacción Plan de Reconocimiento	Encuesta de satisfacción en programas de capacitación y espacios de comunicación
3.- Difusión del reconocimiento	Incluir en cartelera y página web de la Facultad el empleado del mes que obtuvo reconocimiento, haciendo una dedicatoria por su buena labor, esto fomenta la excelencia, impulsa el compromiso, desarrolla confianza y aumenta la productividad.	Comité de Dirección/ Jefes de Unidad/ Oficina de Comunicaciones	Mensual	La información queda publicada en página y hasta los nuevos reconocimientos			

AUTOEVALUACIÓN

Estrategia central. Evaluar con ética, veracidad y sin coerción, basados en el nivel de compromiso, competencia, conocimiento y comprensión de las gestiones desempeñadas.

Dm= 6,76	Situación Actual: El 37,88% de los empleados califican la dimensión autoevaluación en el rango de regular, malo y deficiente; dado que perciben que no existe un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo.	Objetivo Estratégico: Establecer acciones teóricas y prácticas que permitan valorar de manera individual y colectiva hasta dónde el trabajo que se está realizando, contribuye para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Facultad.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Diseñar un instrumento de autoevaluación por puesto de trabajo	Elaborar un instrumento que permita hacer una retroalimentación permanente sobre cómo se están gestionando los procesos, teniendo en cuenta políticas, lineamientos, directrices, normatividad, planes, para cada puesto de trabajo.	Equipo de Dirección/ Jefe Directo	A partir de marzo de 2023	3 meses	Facultad de Educación y Pedagogía	Efectividad de información relacionada en el instrumento	Evaluación del instrumento terminado
2.- Crear estrategias que permitan fortalecer aspectos débiles y mejorar continuamente.	Una vez definidas las gestiones donde se evidencia debilidad, copiar patrones de excelencia o generar estrategias que permitan optimizar los procesos y cumplir con los objetivos y tiempos establecidos.	Jefe Directo/ Empleado	Semestral	30 minutos		Nivel de cumplimiento y calidad de las tareas asignadas	Plan de Mejoramiento del proceso de autoevaluación

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estrategia central. Hacer una revisión de las metas y objetivos de la Facultad y describir tareas y responsables para alcanzarlas, la cual debe incluir a todos los miembros.

Dm= 6,89	Situación Actual: El 39,39% de los empleados califican la dimensión estructura organizacional en el rango de regular, malo y deficiente; dado que perciben que los intereses particulares de cada unidad académico- administrativa priman sobre el interés general de la Facultad, afectando el trabajo interdisciplinario y las posibilidades de integración.	Objetivo Estratégico: Establecer estrategias que promuevan una estructura abierta, de comunicación directa y flexible, donde los miembros de la Facultad puedan integrarse y se puedan llevar a cabo procesos ágiles, en función de la misión y los objetivos de la Facultad.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Implementar estrategias que permitan la integración de las diversas unidades académico- administrativas de la Facultad, permitiendo una comunicación más directa y flexible.	Realizar los programas de capacitación sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, que se han expuesto en acciones anteriores, para reforzar el reconocimiento y los lazos de confianza.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	Trimestral, a partir de enero de 2023.	1 sesión de 2 horas Continuo	Facultad de Educación y Pedagogía	# funcionarios con capacitación realizada/ Total miembros FEP	Encuesta de satisfacción de los programas de capacitación. Lista de asistencia
	Diseñar un programa de intercambio de puestos de trabajo, que permita a las personas salir de los procesos rutinarios del cargo y reconocer las funciones que realizan sus compañeros, esto permite el desarrollo profesional, fortalecer competencias, actualizarse, valorar el trabajo del otro, permite identificar habilidades y conocimientos desconocidos, abre la oportunidad de relacionarse con otros.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	A partir de enero de 2023	4 meses		Efectividad del programa de Intercambio	Reunión de Comité del Grupo de Responsables para avalar el programa de intercambio de puestos de trabajo. Informes anuales de gestión. Encuesta de satisfacción trimestral
	Crear espacios de diálogo, intercambios de saberes y comunicación participativa, con información transversal, donde se escuche y se tenga en cuenta la opinión de los miembros de la Facultad.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP	Bimensual	2 horas		Nivel de Satisfacción espacios de diálogo	Encuesta semestral sobre satisfacción en programas de capacitación y espacios de comunicación Lista de asistencia
2.- Promover el trabajo interdisciplinar	Discutir y acordar proyectos y estrategias institucionales que promuevan el trabajo orgánico entre las distintas unidades académico- administrativas y los grupos de investigación dentro y fuera de la Facultad.	Miembros Comité Dirección / Jefes de Unidad/	Semestral	3 horas		# Propuesta de trabajos colaborativo de grupos de investigación, trabajos en extensión, mesas de trabajo de propuestas por la Facultad. # procesos con participación inter e intra-facultades.	Informe de gestión Lista de asistencia

COOPERACIÓN

Estrategia central. Programar espacios de intercambio de conocimiento, donde se establezcan equipos de apoyo para cada objetivo planteado, garantizando iniciativa, compromiso y sentido de pertenencia.

Dm= 6,98	Situación Actual: El 33,33% de los empleados califican la dimensión cooperación en el rango de regular, malo y deficiente; dado que perciben que en la Facultad priman los conflictos sobre la integración y no hay solidaridad entre pares, afectando la motivación y la capacidad para trabajar en equipo.	Objetivo Estratégico: Promover espacios para compartir conocimiento y crear alianzas entre las diferentes unidades de la Facultad, que permita afianzar las relaciones y encontrar intereses comunes para trabajar de forma mancomunada.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Programa de capacitación continua	Realizar los programas de capacitación sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, que se han expuesto en acciones anteriores.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	Trimestral, a partir de enero de 2023.	1 sesión de 2 horas	Facultad de Educación y Pedagogía	# funcionarios con capacitación realizada/ Total miembros FEP	Encuesta de satisfacción de los programas de capacitación. Lista de asistencia
2.- Espacios de integración entre las diferentes unidades académico-administrativas	Realizar actividades, encuentros, trabajos en grupos, que permitan superar las fracturas históricas y abrir espacios para reconocerse, encontrar posibilidades de articulación y propuestas de trabajo colectivo. Estos espacios deben ser convocados para brindar información general de la Facultad y reforzar el conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos que se persiguen, para crear una cultura de institucionalidad y sentido de pertenencia.	Jefes de Unidades/ Involucrados en los procesos	Mensual, a partir de febrero de 2023. Reunión para procesos específicos	2 horas		# espacios de integración programados/ 12 (meses del año, para el primer año, tener en cuenta el mes en que se inicia)	Informe de Gestión. Encuesta de Satisfacción

Tabla 100- Plan de acción clima organizacional FEP Fortalezas menores- Universidad del Valle

BALANCE VIDA TRABAJO

Estrategia central. Generar programas que promuevan la flexibilidad y ayuden a los empleados a tener un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Fm= 7.05	Situación Actual: El 39,39% de los colaboradores tienen una percepción negativa, manifiestan que la Facultad no se preocupa porque exista un balance vida- trabajo y que la carga laboral no es distribuida de manera equitativa.	Objetivo Estratégico: Formular políticas que promuevan la equidad, el respeto por el otro y la empatía.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Programas de Inducción y Reinducción	Como se mencionó en la actividad 1 y 3 de la dimensión inducción y capacitación, estos programas conllevan a una rápida integración del colaborador a la empresa y un mejor conocimiento de su función y responsabilidades, potencializando su desempeño y disminuyendo retrabajos y contratiempos que le generen dedicar tiempo adicional a sus actividades.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	A partir de enero de 2023	3 meses	Facultad de Educación y Pedagogía	Efectividad del programa de inducción y reinducción	Reunión de Comité del Grupo de Responsables para avalar el programa de inducción. Incluir en Plan de Desarrollo
2.- Revisión de las funciones.	Hacer un estudio sobre cargas laborales fundamentado en el manual de funciones, que permita identificar a las personas que están con sobre carga laboral y buscar mecanismos de redistribución.	Comité de Dirección/ Recursos Humanos/ Grupo de apoyo de empleados de la FEP	A partir de febrero de 2023	3 meses		Nivel de eficiencia respuesta de procesos	Estudio de cargas laborales Encuesta de satisfacción trimestral
3.- Revisión de elementos y lugares de trabajo	Hacer seguimiento a cada lugar de trabajo para revisar si las herramientas de trabajo cumplen con los criterios de ergonomía, si hay un óptimo rendimiento de los equipos y se cuenta con los insumos necesarios para realizar las labores. En caso de encontrar dificultades se deben generar recursos para dar solución inmediata.	Recursos Humanos/ Salud Ocupacional/ Comité de Dirección	A partir de febrero de 2023	Continuo		Nivel de satisfacción lugares de trabajo	Plan de Desarrollo Encuesta de Satisfacción trimestral

4.- Flexibilidad	Reconocer cuando una persona tenga alguna dificultad familiar y permitir el trabajo desde casa y en tiempo flexible.	Jefe Directo	A partir de febrero de 2023	Continuo		Nivel de motivación del empleado	Encuesta de Satisfacción trimestral
5.- Cumplimiento horario laboral y vacacional	Garantizar jornadas de trabajo justas que permitan que las personas tengan tiempo para sus proyectos personales, no colocar tareas por fuera o hacer llamadas por fuera del horario laboral, a menos que sea una eventualidad y se tenga que atender de manera urgente. Respeto por el período de vacaciones, permitiendo que las personas puedan disfrutar de todo el tiempo solicitado. Lo anterior, permite evitar estrés, fatiga y bajo rendimiento por falta de descanso.	Jefe Directo/ equipo de trabajo	A partir de febrero de 2023	Continuo	Facultad de Educación y Pedagogía	Nivel de motivación del empleado	Encuesta de Satisfacción trimestral

INFRAESTRUCTURA

Estrategia central. Generar ambientes de trabajo seguros, limpios, cómodos y elementos de trabajo adecuados, que contribuyan al rendimiento y el bienestar dentro de la Facultad.

Estrategia Central: Generar ambientes de trabajo seguros, limpios, cómodos y elementos de trabajo adecuados, que contribuyan al rendimiento y el bienestar físico de la Facultad.							
Fm= 7.21	Situación Actual: El 28,79% de los colaboradores perciben esta dimensión de manera negativa, argumentando que los equipos y elementos de trabajo son escasos y/o obsoletos, adicionalmente manifiestan que no hay aulas y espacios para oficinas suficientes ni bien dotados.			Objetivo Estratégico: Generar proyectos de inversión que permitan la modernización de espacios, equipos, programas y elementos de trabajo, que brinden funcionalidad y comodidad para el buen desarrollo de las funciones.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Revisión de elementos y lugares de trabajo	Lo enunciado en la actividad 3 de la dimensión balance vida- trabajo. El personal debe contar con elementos de trabajo ergonómicos. Las aulas de clase, salas de sistemas, equipos de oficina y laboratorios deben dotarse con tecnología y programas modernos.	Vicerrectoría Administrativa/ Oficina de Planeación / Salud Ocupacional/ Comité de Dirección	A partir de febrero de 2023	Continuo	Facultad de Educación y Pedagogía	Nivel de satisfacción lugares de trabajo	Plan de Desarrollo Encuesta de Satisfacción trimestral
2.- Construcción y actualización de auditorios y aulas de clase	La Universidad en general está presentando grandes dificultades por la ampliación de la oferta de cupos y programas; por lo que es urgente la ampliación de aulas, creación de auditorios y la dotación de estos espacios con tecnología de punta, aire acondicionado, que garantice calidad académico- administrativa. La red de internet debe tener mayor capacidad y cobertura.	Comité de Dirección/ Vicerrectoría Administrativa/ Oficina de Planeación	A partir de febrero de 2023	Continuo de acuerdo con las necesidades presentadas		Nivel de cumplimiento proyectos de inversión	Plan de Desarrollo Proyecto de Inversión Estudio de cargas laborales Encuesta de satisfacción trimestral

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Estrategia central. Realizar una actualización del manual de funciones, que permita definir con claridad los objetivos del cargo, detectar las necesidades de formación y mejorar el rendimiento de los empleados.

Fm= 7,29	Situación Actual: El 34,85% de los colaboradores no se identifican con la forma como se realiza la evaluación de desempeño, considerando que carece de objetividad y no hay claridad en las funciones que desarrollan, pues se van incluyendo actividades y procesos que no son propios del cargo y por errores pueden salir mal evaluados. Asimismo, manifiestan que esta debe ser más participativa y reflexiva, puesto que se diligencia como mero formalismo.				Objetivo Estratégico: Promover junto a la Oficina de Recursos Humanos, un sistema de evaluación de desempeño objetivo, equitativo y constructivo, que fomenten el desarrollo de las personas, contando con claridad en las funciones de cada cargo.			
	Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Revisión y actualización manual de funciones	Rediseñar el manual de funciones ya que hoy en día se realizan actividades que no son explícitas en el dicho documento, para de esta manera tener indicadores de mayor claridad y validez de lo que se quiere medir, de esta manera el proceso es más objetivo.	Comité de Dirección/ Vicerrectoría Administrativa/ Oficina de Planeación	A partir de febrero de 2023	4 meses	Facultad de Educación y Pedagogía	Aprobación Manual de funciones actualizado	Reunión e informe de retroalimentación e información sobre cambios en el manual de funciones	

2.- Reestructurar el proceso de evaluación de desempeño	Realizar una evaluación que involucre a todo el personal que influye en el desarrollo de las funciones del colaborador.	Comité de Dirección/ Recursos Humanos/ Grupo de apoyo de empleados de la FEP	A partir de junio de 2023	3 meses		Aprobación evaluación de desempeño actualizada	Reunión de retroalimentación e información sobre cambios en la evaluación de desempeño
3- Generar espacios de reflexión y retroalimentación	Programar reuniones con jefes para discutir resultados y recibir retroalimentación directa y formativa, donde se pueda hacer un comparativo con periodos anteriores, mostrar las fortalezas y planes de acción donde existan debilidades, en este espacio es importante reconocer si han existido cambios e indagar las situaciones que han conllevado a ello, para dar seguimiento y acompañamiento al colaborador.	Jefe Directo/ Empleado/ Oficina de Recursos Humanos	Anual	Continuo		Evaluación de Competencias	Resultados de evaluaciones Encuesta de satisfacción trimestral

COMPENSACIÓN

Estrategia central. Promover la actualización de las tablas salariales, donde se incluya el salario monetario y emocional, el cual sea equitativo y permita satisfacer las necesidades básicas de los empleados.

Fm= 7,35	Situación Actual: El 28,79% de los colaboradores no se sienten motivados con la compensación recibida, argumentando que no es acorde con las exigencias del cargo y que es baja frente al mercado laboral.	Objetivo Estratégico: Solicitar a la Oficina de Recursos Humanos, realizar una revisión y actualización de la tabla salarial, buscando una contribución justa y equitativa, de acuerdo con el nivel de responsabilidad de los empleados.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Elaborar un estudio de actualización de tablas salariales	Revisar las tablas salariales y funciones de cada cargo, puesto que así exista un puesto general, las funciones son específicas y en algunos de estos casos el nivel de responsabilidad es más elevado por lo que la retribución debe realizarse de manera consecuente. Los salarios deben ser comparados frente al mercado laboral de entidades estatales y ajustados a favor, sin generar disminuciones.	Equipo de Dirección/ Vicerrectoría Administrativa/ Recursos Humanos	A partir de febrero de 2023	6 meses	Facultad de Educación y Pedagogía/ Vicerrectoría Administrativa	Actualización tablas salariales por funciones específicas del cargo	Reunión e informe de retroalimentación e información sobre tabla actualizada y autorizada por la Vicerrectoría Administrativa
2.- Afiliación Caja de Compensación Familiar	Es necesario que la Universidad brinde a los colaboradores la afiliación a la caja de compensación familiar, pues no es suficiente con el Fondo Rotatorio de Vivienda, las personas están perdiendo la oportunidad de aplicar a subsidios y espacios recreativos.	Comité de Dirección/ Recursos Humanos/ Vicerrectoría Administrativa/ Grupo de apoyo de empleados de la FEP	A partir de marzo de 2023	Continuo		Empleados afiliados Caja de Compensación Familiar	Pago y beneficios recibidos por caja de compensación
3.- Socializar los beneficios y compensaciones	Desde la Dirección de la Facultad de Educación y Pedagogía, se debe solicitar a la Oficina de Recursos Humanos, espacios de información sobre los beneficios de los empleados, pues la Universidad tiene muchos beneficios que son desconocidos por los empleados y se pierde la oportunidad de aprovecharlos.		A partir de junio de 2023	Anual 1 sesión de 2 horas		Efectividad de la Información	Encuesta de satisfacción trimestral

RELACIONES INTERPERSONALES

Estrategia central. Garantizar espacios de cooperación y apoyo, que promuevan un ambiente de compañerismo y buenas relaciones entre los empleados.

Fm= 7,38	Situación Actual: El 33,33% de los colaboradores sienten que esta dimensión no es positiva; toda vez, que falta solidaridad, cada uno está realizando su trabajo y hay pocos espacios para la integración, además que, la arrogancia de algunos afecta las buenas relaciones.	Objetivo Estratégico: Promover espacios de relacionamiento, libertad de expresión, que permita afianzar relaciones, compartir experiencias y generar redes de solidaridad y apoyo entre los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Espacios de capacitación	Dentro de los espacios de capacitación que se han propuesto en las dimensiones anteriores, se deben incluir temas como ambientes de trabajo sano, resolución de conflictos, inteligencia emocional, escucha activa, fomentando el aprendizaje y fortaleciendo espacios de reconocimiento.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP/ Jefes de Unidad/ Oficina de Recursos Humanos	Trimestral, a partir de enero de 2023.	1 sesión de 2 horas Continuo		# funcionarios con capacitación realizada/ Total miembros FEP	Encuesta de satisfacción de los programas de capacitación. Lista de asistencia

2.- Espacios de integración entre las diferentes unidades académico-administrativas	Actividad 2 de la dimensión cooperación	Jefes de Unidades/ Involucrados en los procesos	Mensual, a partir de febrero de 2023. Reunión para procesos específicos	2 horas	Facultad de Educación y Pedagogía	# espacios de integración programados/ 12 (meses del año, para el primer año, tener en cuenta el mes en que se inicia)	Informe de Gestión.
3.-Generar mecanismos de integración y participación en la toma de decisiones.	Actividad 3 de la dimensión liderazgo	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP	Bimensual. A partir de marzo de 2023	2 horas		Reuniones de integración y participación programadas	Encuesta de satisfacción

HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL

Estrategia central. Revisión y análisis de puestos de trabajo que permitan mantener y mejorar la salud de los empleados, así como su capacidad de trabajo.

Fm= 7,47

Situación Actual: El 31,82% de los colaboradores no se sienten satisfechos en esta dimensión, dado que no hay capacitaciones sobre riesgos laborales y consideran que el funcionamiento de la Oficina encargada de estos asuntos no es el adecuado.

Objetivo Estratégico: Promover espacios que garanticen seguridad, higiene y salud física y mental a los colaboradores para el óptimo desempeño de sus funciones.

Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Programa de Salud Ocupacional	Realizar un diagnóstico sobre las condiciones existentes de cada puesto de trabajo y establecer factores de riesgo existentes. Solicitar cotizaciones y realizar plan de inversión para actualización de muebles y equipos de oficina.	Miembros Comité Dirección / Recursos Humanos/ Oficina de Salud Ocupacional	A partir de enero de 2023.	4 meses	Facultad de Educación y Pedagogía	Aprobación Programa de Salud Ocupacional	Reunión e informe de retroalimentación e información sobre los riesgos detectados y el plan de inversión para actualización de espacios que cumplan con condiciones de ergonomía.
2.- Capacitación	Convocar a espacios donde se informe sobre los riesgos existentes y las acciones que se deben realizar cuando exista un factor de riesgo. Estos espacios permiten visibilizar las gestiones de la Oficina de Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Trimestral, a partir de enero de 2023.	2 horas		# funcionarios con capacitación realizada/ Total miembros FEP	Informe de Gestión. Encuesta de Satisfacción
3.-Inversión y acciones de mejora	Realizar inversión de acuerdo con las necesidades detectadas en espacios físicos donde se encontró riesgo (insumos, sillas, escritorios, ubicación de los computadores, posturas, temperatura, luminosidad, etc.). Visitas de la Oficina de Salud Ocupacional o con la iniciativa de los empleados de apoyo para realizar pausas activas.	Miembros Comité Dirección / Salud Ocupacional/ Grupo de apoyo de empleados de la FEP	A partir de enero de 2023	Continuo de acuerdo con necesidades encontradas		Nivel de satisfacción de las condiciones en su puesto de trabajo	Informe de Gestión Avances actualización de espacios físicos Encuesta de satisfacción

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Estrategia central. Diseñar un manual de procesos para cada cargo, que facilite los procesos de inducción, adaptación y eficiencia en las funciones que se desempeñan.

Fm= 7,48	Situación Actual: El 28,79% de los colaboradores no se sienten satisfechos en esta dimensión, dado que no hay claridad para el desarrollo de los procesos y faltan manuales que faciliten el desarrollo de las funciones, falta programación dado que todo se solicita con urgencia y se observa inexistencia de comunicación cuando se elaboran los calendarios académicos y administrativos, lo que ocasiona dificultad para atender con agilidad y eficiencia.			Objetivo Estratégico: Diseñar un manual de procesos para cada cargo, que permita brindar claridad en las funciones que se deben realizar y responder de manera oportuna a las solicitudes que se realizan. Desde la Dirección de la Facultad se debe solicitar a la administración central, en espacios como Consejo Académico y Consejo Superior, realizar una planeación que tenga en cuenta los procesos académicos y administrativos, para evitar traumatismos y que las personas ejecuten con pleno conocimiento y con un tiempo prudente los procedimientos que se deben llevar a cabo.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Manual de procesos	Diseñar un manual de procesos para cada cargo, posibilitando que, ante cualquier eventualidad, las personas puedan seguir los procedimientos que se establezcan para cada actividad. Esto genera una mejor adaptación y es un elemento de apoyo en los procesos de inducción. Debe ser actualizado si hay variación en los procesos.	Comité de Dirección/ Grupo de apoyo empleados de la FEP/ Empleado directo del cargo	Semanal, a partir de enero de 2023.	3 meses, manual inicial. Actualización continua	Facultad de Educación y Pedagogía	# nivel de adaptación al cargo	Manual de procesos Encuesta de satisfacción trimestral
2.- Revisión de las funciones (actividad 2 dimensión balance vida-trabajo).	Hacer un estudio sobre cargas laborales fundamentado en el manual de funciones, que permita identificar a las personas que están con sobre carga laboral y buscar mecanismos de redistribución.	Comité de Dirección/ Recursos Humanos/ Grupo de apoyo de empleados de la FEP	Quincenal A partir de febrero de 2023	3 meses		Nivel de eficiencia respuesta de procesos	Estudio de cargas laborales Encuesta de satisfacción trimestral
3.-Involucrar a personal en calendarios académicos	Se necesita involucrar en la planeación de los calendarios a quienes realizan funciones académicas y administrativas, para construir un escenario del semestre, que facilite los procesos, donde no existan interferencias, pues esto causa traumatismos y genera estrés para quienes adelantan las funciones.	Miembros Comité Dirección / Vicerrectoría Administrativa/ Vicerrectoría Académica	Mayo y noviembre 3 meses antes de publicar el calendario del inicio de cada semestre	Continuo para cada semestre		Nivel de flexibilidad del calendario académico	Encuesta de satisfacción

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

Estrategia central. Definir de forma clara las metas y objetivos estratégicos, involucrando a todos los miembros que conforman la FEP.

Fm= 7,70	Situación Actual: El 22,73% de los colaboradores no se sienten satisfechos en esta dimensión, dado que algunos desconocen el Plan Estratégico de Desarrollo de la Facultad, otras personas perciben que, en su desarrollo, no hay comunicación con las personas sobre lo que se plasma en el documento; por lo que no hay una alineación entre los objetivos estratégicos planteados y las personas, que son quienes finalmente trabajan para lograrlos.			Objetivo Estratégico: Establecer canales de comunicación con los miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía, donde se socialice y se construya un trabajo colectivo, que permita reconocer y tener claridad de la misión, visión, políticas, estrategias y objetivos que se persiguen, permitiendo trabajar con sinergia y orientar acciones para el cumplimiento de lo proyectado a corto, mediano y largo plazo en el horizonte institucional.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Convocatoria intercambio de experiencias	Convocar a todos los miembros de la Facultad a espacios de intercambio de experiencias, donde se resuelvan dudas y se recojan las ideas y necesidades que surgen desde el desarrollo de su función, construyendo de manera colectiva el horizonte misional de la Facultad. Actualmente ya hay mesas de trabajo conformadas por docentes nombrados, se requiere incluir al personal administrativo y contratistas.	Miembros Comité Dirección	A partir de enero de 2023.	Continuo	Facultad de Educación y Pedagogía	Reuniones programadas Plan Estratégico de Desarrollo	Plan Estratégico de Desarrollo Encuesta de Satisfacción
2.- Divulgación y Socialización	Establecer con todos los integrantes de la Facultad canales de comunicación directo, capacitaciones y reuniones frecuentes en los que se comunique eficientemente la construcción, implementación, seguimiento y desarrollo de las metas, objetivos, planes de desarrollo y estratégico a mediano y largo plazo para garantizar que se involucren todas necesidades tanto académicas, de investigación, de extensión y administrativas que garanticen su cumplimiento. Es importante apoyarse de la Oficina de Comunicaciones (página web).	Miembros Comité Dirección/ Coordinador mesa de trabajo/ Oficina de Comunicaciones	Mensual, a partir de febrero de 2023	Continuo		Documentos espacios socialización programados y de	Plan Estratégico de Desarrollo Encuesta de Satisfacción

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

Estrategia central. Generar programas de formación, reconocimiento, recompensa y oportunidades de ascenso para los empleados.

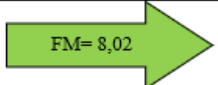
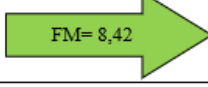
Fm= 7,97

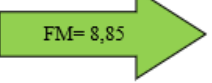
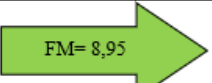
Situación Actual: El 24,24% de los colaboradores no se sienten satisfechos en esta dimensión, dado que perciben que las posibilidades de formación son selectivas y no se abre oportunidad para quien esté vinculado como contratista; de igual manera, argumentan que las funciones desempeñadas no estimulan el desarrollo personal y profesional, dado que hay oportunidad para estudiar, pero no para hacer carrera, pues la planta de cargos es muy cerrada y los puestos que están libres son ocupados por personal contratista y desde Recursos Humanos no se generan acciones para abrir las convocatorias de ascenso y llenar los cargos de manera definitiva.

Objetivo Estratégico: Diseñar un manual de procesos para cada cargo, que permita brindar claridad en las funciones que se deben realizar y responder de manera oportuna a las solicitudes que se realizan. Desde la Dirección de la Facultad se debe solicitar a la administración central, es espacios como Consejo Académico y Consejo Superior, realizar una planeación que tenga en cuenta los procesos académicos y administrativos, para evitar traumatismos y que las personas ejecuten con pleno conocimiento y con un tiempo prudente los procedimientos que se deben llevar a cabo.

Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Información sobre beneficios institucionales	Solicitar a la Oficina de Recursos Humanos, espacios de reunión por tipo de vinculación, donde se informe los programas y beneficios que se otorgan a los empleados, teniendo en cuenta el tipo de vinculación. Estos espacios se deben garantizar en los procesos de inducción y reintroducción establecidos en las actividades 2 y 3 de la dimensión inducción y capacitación.	Miembros Comité Dirección / Recursos Humanos	A partir de enero de 2023.	Continuo para el personal recién vinculado.	Facultad de Educación y Pedagogía	Nivel de conocimiento de los beneficios otorgados	Encuesta de Satisfacción procesos de inducción y reintroducción
2.- Involucrar en los procesos a docentes y empleados (actividad 2 trabajo en equipo)	Involucrar a docentes y empleados de la misma unidad y de otras unidades de la FEP en los distintos proyectos que se adelanten, con funciones y responsabilidades claramente definidas, que permitan lograr espacios de cooperación, reforzar la confianza, mejorar la comunicación entre los involucrados, abriendo oportunidad para publicaciones colectivas e investigaciones conjuntas y multidisciplinarias.	Comité de Dirección	A partir de enero de 2023	Continuo		# de Docentes y Empleados involucrados en procesos específicos	Informe de gestión. Encuesta satisfacción
3.- Oportunidades de ascenso (actividad 5 dimensión motivación)	Brindar la oportunidad a los miembros de ocupar encargaturas y cargos que generen ascensos dentro de la Facultad o promover sus habilidades a nivel de Universidad, para ser tenidos en cuenta en cargos Profesionales y Directivos.	Comité de Dirección/ Oficina de Recursos Humanos	A partir de enero de 2023	Continuo		Empleados ascendidos/ Total empleados FEP	Informe de Gestión FEP
4.- Seguimiento a concursos de ascenso y encargaturas	Hacer revisión de los tiempos en que se vienen ocupando las encargaturas, pues son una oportunidad, pero también reduce la posibilidad de que las personas hagan carrera administrativa en un cargo. Se requiere que la Universidad, a través de la Oficina de Recursos Humanos, cada año realice la convocatoria para aquellos puestos vacantes que hacen parte de la planta de cargos. Debe existir una reglamentación para el tiempo en el que puede estar una persona en una encargatura vacante. El equipo de apoyo debe hacer seguimiento y hacer las solicitudes respetuosas a la Oficina de Recursos Humanos.	Equipo de apoyo de la Facultad/	A partir de enero de 2023	Continuo		Convocatorias de ascenso realizadas anualmente	Informe de Gestión Recursos Humanos
5.- Actualización de beneficios buscando equidad	Revisar el plan de beneficios, en especial para el personal contratista y el personal nombrado posterior al 2001, que permita que exista mayor equidad en los beneficios adquiridos.	Comité de Dirección/ Rectoría/ Vicerrectoría Administrativa	A partir de enero de 2023	Reuniones semanales por 3 meses	Universidad del Valle	Nivel de Satisfacción	Acuerdo de beneficios actualizado Encuesta de Satisfacción

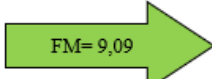
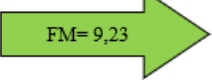
Tabla 101- Plan de acción clima organizacional FEP Fortalezas Mayores- Universidad del Valle

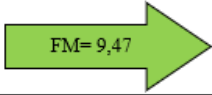
INFORMACIÓN							
Estrategia central. Todas las unidades académico- administrativas deben remitir con oportunidad a la Oficina de Comunicaciones la información sobre actividades, reconocimientos, circulares y demás información relevante, y éstos a su vez, se encargan de transmitirla a través de página web, correos electrónicos, intranet para que todos los miembros estén enterados de lo que sucede al interior de la FEP.							
	Situación Actual: El 79,27% de los encuestados lo perciben como una fortaleza; no obstante, un 22,73% de los colaboradores tienen una percepción débil de esta dimensión; manifestando que la información solo llega para favorecer intereses particulares y es difusa.			Objetivo Estratégico: Generar herramientas para transmitir con oportunidad la información que debe ser conocida por parte de todos los colaboradores, que fortalezca el buen manejo y revisión de la página institucional de la Facultad y el buen uso de las redes sociales.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Desarrollar herramientas que permitan que los miembros de la Facultad se enteren de los cambios, se adapten a los procesos y mantengan (actividad 3, método 4 y 5, dimensión socialización).	Programar reuniones semestrales con todos los miembros de cada unidad de trabajo, donde se haga una retroalimentación de los procesos de cambio que se adelanten y se haga un balance de los resultados obtenidos, los objetivos cumplidos y las dificultades presentadas en dicho periodo.	Miembros Consejo de Dirección / Jefes de Unidad	Semestral o de manera extraordinario cuando exista información relevante que se deba informar de manera oportuna.	1 sesión de 2 horas	Facultad de Educación y Pedagogía	Efectividad información socializada	Encuesta de satisfacción de la información recibida
	Realizar boletines semanales que resuman las decisiones del Consejo de Facultad y eventos de la Facultad y difundir a los correos electrónicos de todos los miembros de la FEP	Miembros Consejo de Dirección/ Profesional de Comunicaciones	Continuo	Continuo		Efectividad Información socializada	Encuestas de satisfacción de la información, donde se evidencien las reacciones de los colaboradores respecto a los boletines e información compartida.
2.- Acercamiento con la página Web	Trabajar de la mano con la Oficina de Comunicaciones para mantener en la página de la Facultad toda la información importante que se debe tener en cuenta. Se requiere incluir contenido interesante y actualizado para que las personas tengan mayor acercamiento, pues hay mucha información que ahí reposa que es de consulta continua y las personas no le dan utilidad. Enviar correos a los empleados invitando a revisar la página web, para crear en ellos la cultura de informarse a través de este medio.	Miembros Consejo de Dirección/ Profesional de Comunicaciones				Calidad de información y actualización de la página web de la FEP	Encuesta de satisfacción
ÉTICA							
Estrategia central. Introducir en todos los procesos que se realicen, los valores éticos que distinguen a la FEP, permitiendo adherirlos a la cultura organizacional de sus miembros.							
	Situación Actual: Un 89,39% de los encuestados lo perciben como una fortaleza; no obstante, el 19,70% de los colaboradores consideran que hay debilidades en esta dimensión; porque no hay pleno conocimiento de la existencia de un manual o hace falta de difusión.			Objetivo Estratégico: Crear una cultura basada en los principios y valores éticos que se promueven en la Facultad, que garantice transparencia y un buen actuar en el desarrollo de las funciones.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Realizar un código de ética de la FEP	Es importante que, en el Plan de Desarrollo se incluya un documento que incluya los principios y valores éticos que se persiguen dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía para lograr el horizonte misional que se proyecta.	Equipo de Dirección/ mesas de trabajo Plan de Desarrollo	A partir de enero de 2023.	2 meses	Facultad de Educación y Pedagogía	Aprobación Código de Ética	Proyección y retroalimentación del código de ética con los empleados. Plan de Desarrollo Encuesta de satisfacción trimestral

2.- Programa de transparencia y ética organizacional	En los programas de inducción, reintroducción y capacitación, es importante promulgar y difundir los valores éticos que caracterizan a la FEP, para hacerlos parte de la cultura, promoviendo un comportamiento ético y un actuar basado en el marco normativo.	Equipo de Dirección/ mesas de trabajo Plan de Desarrollo	A partir de febrero de 2023.	Continuo		Resultados encuesta para la dimensión ética Nivel de coherencia percibido entre los valores –el que la Facultad dice- y el comportamiento cotidiano	Plan de Desarrollo Encuesta de Satisfacción trimestral
NORMAS							
Estrategia central. Realizar una revisión de las normativas existentes y actualizar con los procesos vigentes. Realizar capacitación para mayor conocimiento de las mismas y promuevan procesos de calidad.							
	Situación Actual: El 89,39% lo perciben como una fortaleza; no obstante, un 10,61% de los colaboradores consideran que hay debilidades en esta dimensión; porque las normas y reglamentación no son difundidas.			Objetivo Estratégico: Generar una percepción positiva, de manera conjunta, generando acciones y espacios que permitan que las personas conozcan las normas que rigen los procesos y el actuar de los funcionarios, para que exista claridad en las funciones y se eviten errores o fallos administrativos por desconocimiento.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Socialización de las normas	En la página de la Facultad hay un normograma con las que más se adaptan a las funciones que se desarrollan, pero de forma consecutiva se solicitan normativas y no se consulta, por lo que es necesario tener una difusión continua y generar espacios donde se promuevan procesos didácticos para conocer las normativas y los sitios de consulta. Se requiere que en los procesos de inducción, reintroducción y capacitación se realice la socialización.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP	Trimestral, a partir de enero de 2023.	1 sesión de 2 horas	Facultad de Educación y Pedagogía	Nivel de conocimiento de las normativas existentes y sitios de consulta.	Encuesta de Satisfacción
GRUPOS INFORMALES							
Estrategia central. Fomentar espacios que permitan consolidar redes informales, que impacten de manera positiva en el rendimiento de los equipos de trabajo de la FEP.							
	Situación Actual: El 86,36% lo perciben como una fortaleza; no obstante, el 13,64% de los colaboradores consideran que hay debilidades en esta dimensión; porque perciben que en la Facultad no se dan los espacios para el desarrollo de actividades informales.			Objetivo Estratégico: Promover espacios de esparcimiento y reconocimiento, que fomenten las buenas relaciones interpersonales y el desarrollo integral de los colaboradores vinculados a la FEP.			
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
2.- Actividad 2 dimensión cooperación. Espacios de integración entre las diferentes unidades académico-administrativas	Realizar actividades, encuentros, trabajos en grupos, que permitan superar las fracturas históricas y abrir espacios para reconocerse, encontrar posibilidades de articulación y propuestas de trabajo colectivo. Estos espacios deben ser convocados para brindar información general de la Facultad y reforzar el conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos que se persiguen, para crear una cultura de institucionalidad y sentido de pertenencia.	Jefes de Unidades/ Involucrados en los procesos	Mensual, a partir de febrero de 2023. Reunión para procesos específicos	2 horas		# espacios de integración programados/ 12 (meses del año, para el primer año, tener en cuenta el mes en que se inicia)	Informe de Gestión. Encuesta de Satisfacción
2.- Fortalecer alianzas entre individuos	Identificar los deseos de interacción e intereses que marcan los miembros y promover espacios como celebración de fechas especiales, que promuevan espacios sociales de comunicación, interacción y cohesión, los cuales pueden incidir en alianzas estratégicas para el eficiente desarrollo de las funciones de las personas.	Miembros Comité Dirección / Grupo de apoyo de empleados de la FEP		Continuo		Nivel de satisfacción empleados	Encuesta de Satisfacción

LIBRE ASOCIACIÓN

Estrategia central. Garantizar a los empleados de la FEP la libertad de asociación y libertad sindical, generando acciones de protección a los derechos laborales, sin recibir ningún tipo de sesgo, ni señalamiento.

	Situación Actual: El 89,39% lo perciben como una fortaleza; no obstante, un 10,61% de los colaboradores consideran que hay debilidades mayores en esta dimensión; porque hay desconocimiento de los derechos relacionados con la libre asociación y no hay estímulos para realizar este tipo de actividades.	Objetivo Estratégico: Permitir sin ningún tipo de señalamiento, que las personas ejerzan su derecho de asociarse y participar de las actividades que se promuevan desde grupos que buscan conseguir necesidades particulares para el empleado.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Definir políticas que faciliten la libre asociación y mejoren los estímulos para participar de éstas.	Se requiere generar políticas que dignifiquen estas asociaciones y garanticen el derecho de los trabajadores y empleadores a constituir las organizaciones que estimen convenientes o de afiliarse a las mismas, sin temor a ser señalados o con pérdida de oportunidades por hacer parte de éstos.	Miembros Comité Dirección / Vicerrectoría Administrativa/ Grupo de apoyo de empleados de la FEP	Continuo	Continuo	Facultad de Educación y Pedagogía	# de empleados de la FEP vinculados al Sindicato	Encuesta de Satisfacción
MISIÓN Estrategia central. Introducir en todos los procesos que se realicen, la misión de la FEP, permitiendo adherirla a la cultura organizacional de sus miembros.							
	Situación Actual: El 89,39% lo perciben como una fortaleza; no obstante, un 10,61% de los colaboradores lo califican de forma desfavorable, manifestando que no saben cómo calificar su contribución a la misión, dado que no se da información sobre estos aspectos.	Objetivo Estratégico: Generar una cultura donde las personas tengan claro los objetivos misionales de la Facultad y a través de sus acciones, contribuyan a lograrlos.					
Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Indicador	Seguimiento
1.- Desarrollar herramientas que permitan que los miembros de la Facultad se enteren de los cambios, se adapten a los procesos y mantengan informados (actividad 1 Método 2 dimensión socialización).	Programar reuniones semestrales con todos los miembros de cada unidad de trabajo, donde se haga una retroalimentación de los procesos de cambio que se adelanten y se haga un balance de los resultados obtenidos, los objetivos cumplidos y las dificultades presentadas en dicho período (En estos espacios y procesos de inducción y reinducción debe socializarse la misión, visión y objetivos de la FEP, lo cual es importante para generar una cultura de apropiación institucional).	Miembros Consejo de Dirección / Jefes de Unidad	Semestral o de manera extraordinario cuando exista información relevante que se deba informar de manera oportuna.	1 sesión de 2 horas	Facultad de Educación y Pedagogía	Efectividad información socializada Nivel de información recibida procesos de inducción y reinducción	Encuesta de satisfacción
2.- Divulgación y Socialización (actividad 2 PED)	Establecer con todos los integrantes de la Facultad canales de comunicación directo, capacitaciones y reuniones frecuentes en los que se comunique eficientemente la construcción, implementación, seguimiento y desarrollo de las metas, objetivos, planes de desarrollo y estratégico a mediano y largo plazo para garantizar que se involucren todas necesidades tanto académicas, de investigación, de extensión y administrativas que garanticen su cumplimiento. Es importante apoyarse de la Oficina de Comunicaciones (página web).	Miembros Comité Dirección/ Coordinador mesa de trabajo/ Oficina de Comunicaciones	Mensual, a partir de febrero de 2023	Continuo		Documentos y espacios de socialización programados	Plan Estratégico de Desarrollo Encuesta de Satisfacción

IDENTIDAD							
Estrategia central. Realizar procesos y acciones donde prevalezca la transparencia, equidad y confiabilidad, para generar comportamientos de compromiso para el cumplimiento de los objetivos.							
	Situación Actual: Esta dimensión es la mayor fortaleza en el estudio de clima organizacional de la FEP, siendo casi la totalidad del personal, un 89,39% lo perciben como una fortaleza; no obstante, hay un 10,61% que lo califica como debilidad.			Objetivo Estratégico: Generar una cultura donde las personas se sientan satisfechas y motivadas con los roles que se le asignan y trabajan de forma proactiva y con compromiso para la consecución de los objetivos, que proyecte a la FEP por su buen servicio, gestiones eficientes, transparencia y equidad, donde el interés general, esté por encima del particular.			
	Actividades	Método	Responsable	Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Seguimiento
1.- Involucrar en los procesos a docentes y empleados (actividad 2 trabajo en equipo)	Involucrar a docentes y empleados de la misma unidad y de otras unidades de la FEP en los distintos proyectos que se adelanten, con funciones y responsabilidades claramente definidas, que permitan lograr espacios de cooperación, reforzar la confianza, mejorar la comunicación entre los involucrados, abriendo oportunidad para publicaciones colectivas e investigaciones conjuntas y multidisciplinarias.	Equipo de Dirección/ Grupo de apoyo empleados de la FEP	A partir de enero de 2023	Continuo	Facultad de Educación	# de Docentes y Empleados involucrados en procesos específicos	Informe de gestión. Encuesta satisfacción
1.- Promover el liderazgo (actividad 1 dimensión liderazgo)	Reunirse con los jefes de cada unidad para evaluar y analizar las habilidades existentes de los miembros, permitiendo reconocer en que espacios pueden ir a representar a la Facultad o liderar procesos internos que se deban realizar.	Comité de Dirección/ Jefes de Unidad	Continuo	2 sesiones de 2 horas quincenal		Nivel de confianza con los miembros	Encuesta de Satisfacción
3.- Difusión del reconocimiento (actividad 3 dimensión reconocimiento)	Incluir en cartelera y página web de la Facultad el empleado del mes que obtuvo reconocimiento, haciendo una dedicatoria por su buena labor, esto fomenta la excelencia, impulsa el compromiso, desarrolla confianza y aumenta la productividad.	Comité de Dirección/ Jefes de Unidad/ Oficina de Comunicaciones	Mensual	La información queda publicada en página y hasta los nuevos reconocimientos		Nivel de Satisfacción	Encuesta de Satisfacción

6. Conclusiones

Se logró realizar el diagnóstico del clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, a través de la aplicación del instrumento de medición de los profesores García y Zapata, donde se evaluaron 27 dimensiones, las cuales tienen un componente cuantitativo y cualitativo, en el que se pudo evidenciar 3 dimensiones, que representan el 11,11%, con debilidad mayor, las cuales se colocan en alerta roja, puesto que requieren de acciones de mejoramiento inmediatas, pues generan un clima organizacional insatisfactorio, afectando los objetivos misionales establecidos en el plan de desarrollo; por otro lado, encontramos que las fortalezas mayores tienen una participación del 25,9%, las cuales se deben reforzar y mantener, ya que permiten que existan buenas gestiones para mejorar continuamente y lograr mayor visibilidad de la Facultad, ser un referente a nivel local, regional, nacional e internacional, por su alta calidad en los procesos de docencia, investigación y extensión en el campo de la educación.

A través de un perfil general de resultados se identificaron las dimensiones que inciden de manera positiva, encontrando que un 25,90% de las dimensiones evaluadas obtuvieron una calificación cualitativa de bueno, al encontrarse en el rango entre 8 y 10 son: identidad (9,47), misión (9,23), libre asociación (9,09), grupos informales (8,95), normas (8,85), ética (8,42), información (8,02), estas fueron categorizadas como fortalezas mayores. Hay que indicar que ninguna de las dimensiones obtuvo una calificación de Excelente, lo que demuestra la necesidad de generar acciones que permitan robustecer las prácticas que afianzan la confianza y el nivel de compromiso que tienen los miembros con la institución para crear un clima laboral óptimo y plenamente satisfactorio. Las fortalezas menores se les asignó el rango de 7 a 7,99, representadas en un 33,3%, que en la escala cualitativa se describen como aceptables y son las que tienen un mayor peso porcentual e indican que las gestiones están en un nivel intermedio al que debe generarse acciones que permitan mejorar, pues de ello depende que se conviertan en fortalezas mayores; de lo contrario, se corre el riesgo de convertirse en debilidades, en estas se encuentran: Desarrollo Personal y Profesional (7,97), Plan Estratégico de Desarrollo (7,70), Procesos y Procedimientos (7,48), Higiene y Salud Ocupacional 7,47, Relaciones Interpersonales (7,38), Compensación (7,35), Evaluación de Desempeño (7,29), infraestructura (7,21), balance vida- trabajo (7,05). Las debilidades menores están en el rango de 6 a 6,99 que fueron evaluadas cualitativamente

como regular y representan el 29,6%, donde se encuentran cooperación (6,98), estructura organizacional (6,89), autoevaluación (6,76), reconocimiento (6,65), comunicación participativa (6,38), resolución de conflictos (6,36), trabajo en equipo (6,18) y motivación (6,15); estas dimensiones requieren de acciones rápidas para evitar ambientes de trabajo tóxicos que afectan el buen desempeño. Finalmente, los factores que representan las debilidades mayores y estuvieron con los promedios más bajos, en el rango de 0 a 5,99, catalogados cualitativamente como malo y deficiente, representan el 11,11% (inducción y capacitación, socialización y liderazgo); en estas tres dimensiones es necesario reorientar los escenarios, pues son las principales atenuantes que se están presentando para generar desorden y un ambiente laboral negativo. A nivel general el clima organizacional de la Facultad de Educación y Pedagogía obtuvo un promedio de 7,35 ubicándose en el rango de “Aceptable” que se interpreta como fortaleza menor. Para alcanzar un clima laboral satisfactorio y estar en la escala de Fortaleza Mayor, se requiere mejorar la percepción de las dimensiones que hacen parte de las Debilidades Mayores y menores, encontrando que aunque la Universidad tiene una cultura de alto sentido de pertenencia, estabilidad y buenas condiciones laborales las personas, no se sienten motivadas dentro de la Facultad porque se sienten ignoradas desde el momento del ingreso, al carecer de procesos de inducción, que hacen que las personas deban resolver solas, generando insatisfacción, estrés, lo que se traduce en pérdida de productividad, al no tener claridad de los procesos, una atención al usuario inadecuada, al no tener claridad en la información que se debe manejar en el puesto de trabajo. Las personas sienten que deben aprender a través del error, lo que conlleva a ineficiencia y reprocesos, por la falta de acompañamiento. De igual manera, la carencia de socialización, genera desconfianza, afecta el sentido de pertenencia y el no querer ir más allá, pues sienten que su función es meramente pragmática, y en los procesos de cambio, solo se informa cuando las decisiones están tomadas y no los preparan para ello, conllevando a un distanciamiento con el equipo directivo, dado que existe una planta de personal con altas capacidades que pueden generar aportes y el incluirlos permite mayor cohesión y construcción en espacios compartidos, donde se puede aprovechar la experiencia, conocimiento y generan ambientes de confianza.

Lo anteriormente expuesto, conllevó a establecer estrategias para las dimensiones de clima organizacional susceptibles de mejora, evidenciando la importancia y necesidad latente, de dar capacitación sobre liderazgo a las personas que ocupan cargos directivos, pues la Universidad del Valle, al ser tan extensa, desde la Oficina de Recursos Humanos, se encargan

de funciones más de tipo administrativo (prestaciones sociales, selección y contratación, pago de auxilios, etc.) y en Salud Ocupacional se hacen reportes a la ARL y otras gestiones; sin embargo, se observa que hay indiferencia hacia las relaciones laborales, satisfacción laboral, prevención de riesgo; por lo que las acciones de la Dirección trascienden del saber hacer, hacia el saber ser; es decir, se debe buscar ese despertar humano, que permita identificar aquellos empleados que están pasando por dificultades a nivel personal, como también reconocer las fortalezas del otro, incentivar a las buenas relaciones, el trabajo en equipo, la cooperación, responder las inquietudes, fomentar el diálogo, dar un manejo adecuado a los conflictos que se presenten. Es decir, la buena gestión no termina en el cumplimiento de los procesos, se requiere recoger las necesidades existentes y trasladarlas a la oficina competente, ya sea gestión humana, psicología, salud ocupacional; promoviendo garantías a los empleados de ambientes laborales sanos, donde existan procesos de inducción, reinducción y capacitación continua y un acompañamiento constante, que conlleve avanzar con eficiencia y en sinergia a los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

Teniendo en cuenta la percepción y propuestas de solución aportadas por los 66 miembros de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle que aplicaron el instrumento, y con el propósito de evitar sesgos en el diagnóstico, se diseñó un plan de mejoramiento, con el que se busca que las personas logren que en los roles que desempeñan, exista un clima laboral satisfactoria y existan condiciones de trabajo óptimas que les permitan generar sentido de pertenencia y alinearse con los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo. El cuestionario fue aplicado por 28 docentes nombrados (promedio 7,74), 2 docentes ocasionales (promedio 9,30), 19 docentes hora cátedra (promedio 7,15), 15 empleados administrativos nombrados (promedio 6,72) y 2 empleados contratistas (promedio 6,56); esto hace, que aunque se haga parte de la misma institución, cada uno de los estamentos perciben de manera distinta cada una de las dimensiones; puesto que los beneficios otorgados y las condiciones existentes, varían para un empleado administrativo o un empleado docente, siendo aún más marcada la diferencia, si la vinculación es como nombrado o contratista, lo que hace que unas personas califiquen una dimensión con cero y otros con diez; sin embargo, se halla una necesidad fuerte de mejora en el contacto social, en la capacidad de cooperar y generar relaciones interpersonales que permitan avanzar con apoyo interno y externo, pues obviarlos se convierte en un obstáculo; por lo que es necesario, un estilo de Dirección abierto a las personas, que incentiven espacios de retroalimentación y

aportes a la gestión. La Universidad del Valle, brinda la posibilidad a sus empleados de que estudien; por ello, en la Facultad existe una planta de personal multidisciplinaria con profesionales, especialistas, magísteres, doctores; sin embargo, muchos de ellos ocupan cargos de apoyo (secretarias, auxiliares, técnicos) y son talentos que pueden ser tenidos en cuenta en espacios alternos o involucrándolos en proyectos, dado que el hacer parte de éstos genera motivación y permite colocar en práctica conocimientos adquiridos, que no se llevan a cabo en el cargo que ocupan y como la oportunidad de ascender dentro de la Universidad está supeditado a convocatorias públicas que no se realizan de manera continua, muchas personas sienten frustración, al haber generado esfuerzos y dedicación para estudiar, pero no hay lugar y oportunidad para desempeñarse y generar experiencia en cargos profesionales.

7. Recomendaciones

Se recomienda a la actual Dirección de la Facultad de Educación y Pedagogía, atender las propuestas de acción relacionadas en el Plan de Mejoramiento, que permita avanzar hacia ambientes que garanticen condiciones laborales propicias para realizar las funciones de forma eficiente, donde exista confianza y disposición para trabajar con unanimidad hacia los objetivos que se persiguen en el Plan Estratégico de Desarrollo.

Aunque la Universidad del Valle, brinda a los empleados nombrados la oportunidad de realizar estudios de pregrado y posgrado, es importante avanzar hacia un programa de capacitación permanente sobre los procesos específicos que se llevan a cabo en cada puesto de trabajo, realizar inducción a las personas que inician labores en la Facultad o cuando surgen procesos nuevos, pues esta fue la dimensión donde hubo mayor coincidencia de insatisfacción, es necesario generar acciones que permitan sacar el mayor potencial de las personas para cumplir de manera eficiente con las funciones específicas del cargo.

Otra recomendación que se debe recoger, es que la información no debe quedar en el cuerpo directivo y trasladarla a las personas cuando las decisiones ya están tomadas; antes de esto, se debe invitar a cada uno de los estamentos para socializar los objetivos que se persiguen, escuchar sus percepciones, ya que esto genera lazos de confianza, promueve las relaciones humanas y crea una cultura de apoyo y decisiones conjuntas hacia la búsqueda de los objetivos que se han proyectado, permitiendo reforzar la identidad que fue la mejor evaluada; es decir, que lo que se debe buscar es avanzar hacia el mejoramiento continuo y no quedarse en una zona de confort, se requiere proyectar una imagen dentro de la Universidad como la Facultad con espíritu humanista, abierta a las personas, en la cual los cambios implementados, abren oportunidades de cooperación, trabajo en equipo y un lugar donde las personas se sienten motivadas día a día para desempeñar de la mejor manera los roles que se le asignen.

En consiguiente, se recomienda buscar mecanismos para que el cuerpo directivo cuente con las competencias para atender no solo situaciones pragmáticas, sino también lo que respecta a atender aspectos de tipo humano, por lo que se debe brindar capacitación sobre liderazgo, coaching, que les permita estar abiertos al diálogo, a la escucha, al acompañamiento, al reconocimiento a generar lazos de confianza y en el caso que requiere

una atención profesional o específica, reconozca de qué forma actuar para dar el direccionamiento para atender las necesidades de los miembros de la Facultad.

Debido a que las dimensiones que presentaron menor calificación hacen parte básicamente de la gestión del recurso humano dentro de la organización, se recomienda una mayor atención por parte de la dirección a este tema, es importante remitir estas situaciones a la Administración Central, pues se evidencia que la Oficina de Recursos Humanos, tiene una planta de personal más enfocada a la gestión administrativa, donde se debe atender una población muy densa, lo mismo ocurre con la Sección de Salud Ocupacional; por lo que es necesario que desde estas oficinas haya mayor acercamiento a las personas, velando porque exista seguridad y salud en los puestos de trabajo, que se promueva un buen ambiente laboral, que generen motivación y compromiso en las gestiones que se realizan, a través de programas de capacitación y desarrollo, que permita contar con las herramientas y capacidades idóneas para desenvolverse en sus funciones, donde exista un equilibrio entre la vida personal y laboral, ya que esto permite una mayor adaptación a los procesos que se deben desarrollar. Se debe tener en cuenta que la Universidad tiene una población estudiantil con fuertes problemas sociales y se buscan estrategias constantes para dar acompañamiento, apoyos y evitar la deserción; sin embargo, no se debe olvidar que los empleados son quienes atienden a esta población, creando lazos y sentimientos de afecto y tristeza al tener que vivenciar las duras situaciones que ellos presentan y esto a su vez, puede afectar al trabajador, quien tiene que enfrentar situaciones familiares, laborales, personales y la de estudiantes y compañeros de trabajo con los que se crean vínculos; por lo que muchas veces pueden estar atravesando crisis de salud y psicológicas, que se generan por el estrés y la acumulación de vivencias que generan impacto.

Se evidencia que en los empleados de la Facultad de Educación y Pedagogía, hay un alto desinterés y desmotivación, que ha generado un aislamiento entre los distintos estamentos y entre las distintas unidades académico- administrativas, lo que ha conllevado a que las personas no respondan con oportunidad a las solicitudes que se realizan, estén constantemente fomentando la crítica y el escepticismo hacia los requerimientos institucionales, lo cual proyecta una imagen negativa de la Facultad al no ser eficiente ante las diferentes solicitudes, a esta situación hay que colocarle gran atención y para ello, es importante, colocar en práctica las estrategias incluidas en el plan de mejoramiento, generando acciones inmediatas para las dimensiones que fueron evaluadas como debilidades mayores y seguir trabajando hacia la excelencia continua, para aquellas dimensiones que son

catalogadas como fortalezas mayores, pues esto permite incidir de manera directa con la motivación de las personas, brindándoles la oportunidad de desempeñar su potencial de creatividad y autoafirmarse dentro de su ambiente, contando con canales de comunicación claros y construyendo espacios de interacción y relacionamiento. Se invita a la Dirección a tener en cuenta en el Plan de Desarrollo no solo los componentes financieros, internacionalización, curriculares, de extensión y proyección social e investigación; se requiere incluir al grupo de personas que aportan para cumplir los objetivos que se plantean en el horizonte, es urgente un trato más vinculante, con propósitos compartidos; para ello, es necesario informar a las personas hacia donde se está avanzando, con información y comunicación efectiva, con una cultura de alto sentido de pertenencia y confianza, se requiere que en estos planes se incluya un elemento indispensable que es crear condiciones laborales que promuevan la motivación, pues cuando las personas se sienten a gusto con lo que hacen y en el entorno donde desarrollan sus funciones, están dispuestos a aportar todo su potencial, para que los planes no se queden solo en proyectos, sino en ejecuciones efectivas.

Una vez efectuado el plan de mejoramiento, los resultados van a ser presentados a los directivos, a quienes se recomienda ejecutar la propuesta; toda vez, que en las dimensiones donde se denotó debilidad, es necesario generar acciones que permitan avanzar hacia un clima laboral satisfactorio. Asimismo, es prudente, realizar las encuestas trimestrales de clima organizacional, que permitan compararse respecto a períodos anteriores y evaluar si las estrategias aplicadas han generado mejoras; en caso de que la insatisfacción persista, es necesario reunir a las personas y seguir creando de manera conjunta mecanismos que promuevan un clima laboral saludable y satisfactorio en la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle.

En varias dimensiones se incluye la necesidad de capacitación y la propuesta que se realice trimestralmente, la idea es que en este período de tiempo se incluyan diferentes temáticas en las que hay debilidad; es decir, hacer un plan de capacitación anual (4 sesiones de 2 horas cada uno), en el que se aborden temas sobre trabajo en equipo, comunicación, manejo de conflictos, riesgos laborales y así sucesivamente ir abarcando año tras año temas que son de interés para el empleado y permiten generar espacios de reconocimiento, de aprendizaje, los cuales son indispensables para promover un clima laboral satisfactorio.

Bibliografía

- Acosta, O. C., y López y Maldonado, J. (2010). Diagnóstico Clima Organizacional Colegio Gran Bretaña, Concepción. (Tesis de doctorado, inédita), Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Valparaíso, Chile.
- Alcover, C.; Martínez, D.; Rodríguez, F.; Domínguez, R. (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo. McGraw-Hill Interamericana. España, Pág. 182
- Alles, M. (2011). Desempeño por Competencias. Evaluación de 360° (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27–30.
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- Barroso, F., y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 67-96.
- Amabile, T.M; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. y Herron, M. (2011). Assessing the Work Environment for Creativity assessing the work environment for creativity University of Michigan University of Southern California. *Management*, 39, 1154-1184.
doi:10.2307/256995
- Annansingh, F. , Howell, KE , Liu, S. , Baptista Nunes, M. (2018) Academics’ perception of knowledge sharing in higher education. *International Journal of Educational Management*. 32(6), pp. 1001-1015
- Arias, W. L. (2013). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56
- Arabaci, I. B (2010) “Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University)”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2(2), pp. 4445-4450
- Baguer- Alcalá, A. (2005). ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Madrid: Díaz de Santos.
- Barnett, R.C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 125-182. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/f961b7419160f8a387365084f24f9afc/1?pqorigsite=gscholarycbl=36144>

- Bañuelos, F. (2010). “Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME”. Recuperado el 10 de mayo de 2011 de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral->
- Bermúdez-Aponte, J. J., Pedraza, A. y Rincón, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1-12. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol17no3/contenido-bermudezetel.html>
- Brown, M. y Brudney, J. (2003), “Learning organizations in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge”, *Public Administration Review*, Vol. 63 No. 1, pp. 30-43.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas
- Brunet, L. (1992) “Constituyendo así un enfoque integral. Diagnóstico organizacional”. México. Extraído de <http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/viewPDFInterstitial/447/432>.
- Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, págs. 28-32.
- Cañellas, J. y Castellanos, M. (2011). Aspectos del clima organizacional del Policlínico Universitario. *Medisur*, 5(3). Recuperado de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/295/4034>
- Céspedes, A. F. y Vargas, A. R. (2018). Estudio del clima organizacional en una institución educativa pública. Universidad de Ibagué. Recuperado de: <https://bit.ly/3CGK2So>
- Chiang Vega, M., Núñez Partido, A., Huerta Rivera, P. C. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 72, 49-74.
- Chiang- Vega, M., Núñez- Partido, A., y Huerta- Rivera, P. C. (2010). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes Empresariales*, 19, 61-74.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw- Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 49

- Clark, S. (2000). Work/ family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 6, 747-770. Recuperado de <https://workfamily.sas.upenn.edu/glossary/w/work-family-border-theory-definitions>
- Delgado, G. Orobio, T. (2012). “Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca”. Universidad del Valle.
- Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Dolamore, S. (2021). “Detecting empathy in public organizations: Creating a more relational public administration” *Administrative Theory and Praxis* 43(1), pp. 58-81
- Durán, C. Atlante, M. E. Giordano, D. (2010). El clima organizacional en la Universidad. Modelo de Medición para el personal de apoyo Universitario Universidad de Plata. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/1241/1/01154.pdf>
- Emig Klein, L. M., Lazo Gumucio, F. J. (2002). *Clima organizacional: estamento académico de la Universidad Austral de Chile* (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.
- Feldman, D.C. (1989). Socialization, resocialization and training: Reshaping the research agenda. En I. Goldstein (Ed.): *Training and development in organizations* (pp. 376-416). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.
- García, M. y Bedoya, M (1997). “*Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*.” Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle
- 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. Documento inédito.
- García, M. (2008). Los Macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*. Vol. 27. 162 - 200.
- García- Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual”. *Cuadernos de Administración*, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle Colombia.

- Garza Puente, D. G. (2010). Análisis del clima organizacional. Caso de estudio de la Coordinación de Seguridad y Custodia del Centro de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas (Tesis de maestría inédita), Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas, México.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnely. J. H., Organizations: structure, processes, behavior, Businnes Publications Inc., Texas, 1979. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones.
- Gitman, L. y McDaniel, C. (2008). El futuro de los negocios. México: Cengage.
- Goncalvez, A. (1997). Dimensiones clima organizacional. Recuperado 28 de octubre 2021 de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González García, M. J. (2006). Habilidades directivas. Málaga: Innovación y cualificación.
- González- López, L. (2007) “Humanismo y Gestión Humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral” Universidad de Caldas.
- Gravett, S. and Petersen, N. (2007), “You just try to find your own way: the experience of newcomers to academia”, *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 26 No. 2, pp.193-207.
- Greenhaus, J. y Parasuraman (1999) Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. Revista Universum N° 23 Vol. 1: 116-133. Recuperado de <http://universum.utalca.cl/contenido/index-08-1/jimenez.html>
- Greenhaus, J, Collins,K y Shaw,J (2003) The relations between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531. Recuperado de <https://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/Greenhaus-Collins-Shaw%202003%20JVB.pdf>
- Grisales, J. Monroy, I. (2011) “Evaluación del Clima Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo” Universidad Tecnológica de Pereira.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández- Sampieri, R. Fernández- Collado, C. Baptista (2014)- Lucio, M. P. “Metodología de la investigación. Sexta Edición” Mc. Graw Hill Education
- Hernández Vela, H., Garrido, N.P., Rico Pérez, M. C. (2016). Diseño de Instrumento para Evaluar Clima Organizacional de Universidades Públicas en México Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México

- Hislop, D. (2013), *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- Hoyos- Cabrera, J. A.; Valencia- Arias, A. (2012). “El papel de las TIC en el entorno organizacional de las pymes”.
- Juárez- Hernández, O. (2000). Administración de la compensación. México. Edit. Oxford.
- Kaatz, D. y Kahn, R. (1970). *Psicología social de la organización*. Colombia: Editorial Atlas.
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lee, J. (2007), “The shaping of departmental culture: Measuring the relative influence of the institution and discipline”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 29 No.1, pp. 41-55.
- Lourdes y Sánchez. (2015). Generalidades del clima organizacional. Tomado de: Tomado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002
- Marín, K. O., Ruiz, A. A. y Henao, E. A. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. Colección Académica de Ciencias Sociales, 22-35.
- MCCLELLAND, David. Motivational Trends in Society. General Learning Press. Nueva York, 1971., citado por SOTO, Op. Cit., p. 122
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Milley, P. , Dulude, É. (2020) “On maladministration in higher education: towards a multi-level theoretical framework for understanding its emergence and persistence in an era of neoliberal, managerial and corporatist reforms”. *International Journal of Leadership in Education*
- Molina M. (2011). “Estudios de clima organizacional”. Recuperado el 10 de junio de 2018 <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Mujica y Pérez (2007). Gestión del clima organizacional, una acción deseable en la universidad. *Revista de Educación*, 13(24), 290-304.

Munch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Pág. 145.

Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles del psicólogo.

Pineda, M. H. (2015). El clima organizacional en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración.

Pérez, A. (2016). “Las 4 teorías motivacionales”. Extraído página web: <https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>

Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., y Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 1031-1036

Portugal, L. (2000). Psicología social. Arequipa: UNSA.

Prisco Cortés X., Salaiza Lizárraga F. C. (Octubre de 2012). Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública. *Memorias del XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, Ciudad de México, México.

Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. *ABANTE*, 9(1), 3-33.

Rama, C (2007). “La Universidad como organización”. Maestría en Educación- Universidad de San Andrés Buenos Aires.

Ramísio, PJ , Pinto, LMC , Gouveia, N. , Costa, H. , Arezes, D. (2019) " Sustainability Strategy in Higher Education Institutions: Lessons learned from a nine-year case study" *Journal of Cleaner Production* 222, pp. 300-309

Robbins, S. P. (1999). Fundamentos del comportamiento organizacional. 5º Edición. México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Rodríguez- Valencia, J. (2002). Administración moderna de personal. México, Internacional Thompson Editores, 6ª Edición.

Rodríguez, María (2016). EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN FAMILIARMENTE

- RESPONSABL. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v25n1/v25n1a15.pdf>
- Roethlisberger, F. J. (1965)- *Management y Moral*. Cambridge: Harvard University Press. Prefacio. Capítulos 1, 2, 3, 5, 9 y 10, p. XIV – XXII.
- Rowley, J. Fullwood, R. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*.
- Sacker García, J., Guerra Muñoz, M., y Silvera Sarmiento, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revista Económicas Cuc*, 36(2), 113–126.
- Salaiza Lizárraga F. C. (Mayo de 2008). Validez Factorial de la Encuesta de Clima Laboral de Ricardo Valenzuela. *XII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas*, Tijuana, BC., México.
- Sandhu, M., Jain, K. and Ahmad, I. (2011), “Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 206-226.
- Segredo Pérez, A. M , Rignack Ramírez, L. , García Nieblas, R. M, León Cabrera, P. , García Milián, AJ (2015). "Evaluation of the organizational climate in teaching institutions of the university of medical sciences of Havana". *Revista Cubana de Educacion Medica Superior*. 29 (3), págs. 532-542
- Simón. H. A. (1945) “EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO: Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa”
- Smith, N., Fredricks-Lowman, I. (2020). “Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education” *International Journal of Leadership in Education* 23(5), pp. 538-551
- Staines, G. (1980) Spillover versus Compensation: A review of the literature on the relations between work and Nonwork. *Human Relations*, 33, 111-129. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872678003300203>
- Suarez, C. y Valencia, L. (1997). *Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente*. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.

- Toro A., F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Torrego, J. C. (2003). Mediación de conflictos en Instituciones educativas. Madrid: Narcea.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. PRELACUNESCO, 1-10
- Velázquez Ramírez, D. (2012). *Clima Organizacional en la Universidad Del Valle*. (Documento de Trabajo Diagnóstico), Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Weick, K. E. (2009). Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados *Gestión y Estrategia*, 36(2). Caldera, D. y Ortega M. (Traducción libre) de Weick, Karl E. (Marzo, 1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.
- Werther, W., y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (5ª ed.). México D.F.: McGraw Hill
- Zancudo, M. (1992). Factores Asociados a la Percepción del Ambiente Interno Organizacional de Docentes Universitarios. *Interamericana de Psicología Ocupacional* 11 (1 y 2). Pp: 121-137.
- Zuluaga, M., Giraldo, M. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública*.

Anexos

Anexo 1.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

Como parte de un proceso académico, el objetivo de esta encuesta es identificar la percepción que tienen los empleados, trabajadores y docentes de la Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle sobre el clima organizacional de la misma, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

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. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base sus experiencias y vivencias. 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. El instrumento fue elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008). 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 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 Universidad o en la Facultad de Educación y Pedagogía.

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 tal 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 Facultad de Educación y Pedagogía.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Universidad. 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.

Se estima que el tiempo de aplicación de la encuesta es de 30 minutos y se tendrá activa hasta el mes de marzo de 2022.

Agradezco el apoyo que me puedan brindar en este proceso, en el cual se busca contribuir a un mejor ambiente en la Facultad y es un gran aporte a mi proceso formativo.

Correo Electrónico _____

Área, Departamento o Escuela al que se encuentra vinculado _____

Rango de Edad

18-28 años	
29-39 años	
40-50 años	
51-61 años	
62-72 años	
73 años o más	

Tipo de Vinculación

Empleado Público Docente Nombrado	
Empleado Público Administrativo Nombrado	
Empleado Público Administrativo Provisional	
Docente Hora Cátedra	
Docente Ocasional	

Máximo Nivel de Estudios

Primaria	
Secundaria	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	
Posgrado	

Título obtenido _____

Género. Masculino Femenino Prefiero no decirlo

Tiempo que lleva laborando con la Facultad de Educación y Pedagogía

0-5 años	
5-10 años	
10- 15 años	
15 a 20 años	
20 a 25 años	
Más de 25 años	

DIMENSIÓN	CAUSAS	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 calificación 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 cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzarla situación ideal o deseable.
1. MISIÓN La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa. La misión de la Facultad de Educación y Pedagogía es aportar a la cultura a través de la formación de educadores y profesionales para todos los niveles de la educación formal y no formal, e informal en las diferentes modalidades; con el propósito de contribuir a la construcción de una sociedad justa, incluyente, en paz y armonía con la naturaleza. ¿Cuál es su grado de contribución a la misión? No contribuyo 0 1 2 3 4 5	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) Otra causa	- - - - - -

6 7 8 9 10 Contribuyo Plenamente		
2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO Contiene el direccionamiento estratégico de la empresa 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 objetivos y las políticas de la Facultad? No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente	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) Otra causa	- - - - - -
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Es el 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 Facultad? No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite	a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración b) En general, los intereses de las Áreas, Escuelas y Departamento priman sobre los de la Facultad. 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) Otra causa	- - - - - -
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. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otra causa	- - - - -
5. INFRAESTRUCTURA Se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.	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	- - - -

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"). ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b) No recibí inducción al ingresar a la Facultad de Educación y Pedagogía. c) La universidad tienen procesos de inducción pero no son los adecuados d) Otra causa	- - - - - -
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. ¿A las personas que se distinguen en la Universidad del Valle, 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? No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora plenamente	a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Universidad del Valle. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la universidad c) A la universidad no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la Universidad. e) Otra causa	- - - - - -
11. MOTIVACIÓN La motivación se refiere al apoyo que brinda la Facultad de Educación y Pedagogía a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño. ¿Considera usted que la Facultad genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo? No se motiva 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se motiva plenamente	a) La Facultad no genera mecanismos de motivación para con sus colaboradores. b) La universidad del Valle 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 Facultad son inadecuadas y no son motivantes. e) Otra causa	- - - - - -
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 Universidad.	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 universidad no ha dado a conocer el plan de compensación. d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	- - - - - -

¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	e) Otra causa	
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. ¿La Universidad del Valle y desde la Facultad se estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución? No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) A la Universidad del Valle 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) Otra causa	- - - - - -
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. ¿La Universidad del Valle 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? No lo ha diseñado 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo ha diseñado plenamente	a) La Universidad no ha divulgado nada al respecto. b) En la universidad 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 universidad e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la universidad del valle, pero su funcionamiento no es el adecuado. f) Otra causa	- - - - - - - - - - - -
15. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Universidad, 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 universidad es objetivo y constructivo?	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) Otra causa	- - - - -

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente		
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 Universidad. ¿La Facultad de Educación y Pedagogía proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo? No lo proporciona 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo proporciona plenamente	a) La Universidad y desde la Facultad 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) Otra causa	- - - - - -
17. SOCIALIZACIÓN La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Facultad de Educación y Pedagogía. ¿Considera usted que los procesos de socialización que realiza la Facultad, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? No lo realiza 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo realiza plenamente	a) Los procesos de cambio no son socializados con los miembros. b) La Facultad cuenta con procesos socialización pero no son los adecuados. c) En la Facultad se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. d) Otra causa	- - - - -
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. ¿Cree usted que la Universidad del Valle se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? No lo impulsa 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo impulsa plenamente	a) La FEP 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) Otra causa	- - - - -
19. ÉTICA La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las	a) Lo conozco pero no se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo conozco algunos c) No se ha difundido ampliamente	- - -

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 Universidad y la FEP? No conozco y aplico 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si conozco y aplico	d) No conozco el código de ética e) No me interesa conocerlo f) Otra causa	- - -
20. NORMAS 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 Universidad del Valle? No conozco y aplico 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si conozco y aplico	a) Las normas establecidas en la Universidad del Valle son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. b) Los reglamentos de la Universidad del Valle 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 Universidad del Valle. e) Otra causa	- - - - - -
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. ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Universidad del Valle, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) La Universidad del Valle no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) La Universidad no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo con las normas c) No conozco a que proceso de la universidad 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) Otra causa	- - - - - - - - - -
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 Universidad.	a) Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación b) La Universidad impide la libre asociación c) No me interesan asociarme a otros grupos formales d) Otra causa	- - - -

¿La Universidad del Valle permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Universidad? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente		
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. ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 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 Universidad del Valle, 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) Otra causa	- - - - - -
24. IDENTIDAD La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Universidad. ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Universidad del Valle? Nula 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta	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 Facultad c) Considero que la Facultad no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. d) Considero que la Facultad no se preocupa por mejorar la imagen. e) Considero que la imagen externa que se tiene de la Facultad no ayuda a generar identidad en los colaboradores. f) Otra causa	- - - - - - - - - -
25. GRUPOS INFORMALES Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Universidad, 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	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 FEP no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades e) Otra causa	- - - - -

actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable? No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero		
26. TRABAJO EN EQUIPO Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Universidad, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos. ¿La Facultad de Educación y Pedagogía impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero	a) La Facultad de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos. b) La Facultad no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la FEP no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otra causa	- - - - - -
27. INFORMACIÓN La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Facultad de Educación y Pedagogía. ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.), que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos? No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero	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 carteleros 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 Facultad. e) La distancia geográfica de las sedes donde operan programas de la Facultad dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información. f) Otra causa	- - - - - -