

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DOCENTE DE UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE FORMACIÓN TÉCNICA PARA EL TRABAJO  
AÑO 2018

FABIOLA RODRÍGUEZ AMAYA

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI, 2019

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DOCENTE DE UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE FORMACIÓN TÉCNICA PARA EL TRABAJO  
AÑO 2018

TRABAJO DE GRADO

PRESENTADO POR:

FABIOLA RODRÍGUEZ AMAYA

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO:

LAURA SALAS ARBELÁEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI, 2019

## **CONTENIDO**

|                                                       | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| Introducción                                          | 7           |
| 1. Antecedentes                                       | 11          |
| 2. Planteamiento del Problema                         | 15          |
| 2.1 Formulación del Problema                          | 17          |
| 2.2 Sistematización del Problema                      | 17          |
| 3. Objetivos                                          | 18          |
| 3.1 Objetivo general                                  | 18          |
| 3.2 Objetivos específicos                             | 18          |
| 4. Justificación                                      | 19          |
| 5. Marco referencial                                  | 21          |
| 5.1 Estado del arte                                   | 21          |
| 5.2 Marco teórico                                     | 23          |
| 5.2.1 El clima organizacional                         | 23          |
| 5.2.2 Elementos para analizar el clima organizacional | 26          |
| 5.2.3 El clima plenamente gratificante                | 29          |
| 5.3 Marco contextual                                  | 31          |
| 6. Metodología de investigación                       | 34          |
| 6.1 Tipo y enfoque de investigación                   | 34          |
| 6.2 Técnicas para la Recolección de la información    | 35          |
| 6.2.1 Fuentes de información secundaria.              | 35          |
| 6.2.2 Fuentes de información Primaria.                | 35          |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 6.3 Unidad de análisis                       | 36 |
| 6.4 Tratamiento y análisis de la información | 36 |
| 7. Resultados                                | 39 |
| 7.1 Descriptivos                             | 39 |
| 7.2 Factores de clima                        | 41 |
| 7.3 Clima Organizacional por Demográficos    | 46 |
| 8. Plan de mejoramiento                      | 58 |
| 9. Conclusiones                              | 64 |
| 10. Recomendaciones                          | 67 |
| 11. Referencias bibliográficas               | 69 |
| 12. Anexos                                   | 71 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                                                                                                                  | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Tabla No. 1 Promedio de edad de la población docente ITGEM                                                                                                                                    | 39          |
| 2. Tabla No. 2 Evaluación del Clima por Factores - ITGEM – 2018                                                                                                                                  | 41          |
| 3. Tabla No. 3 Medición de factores Estructura, Plan estratégico,<br>Identidad, ética, Normas e Infraestructura                                                                                  | 46          |
| 4. Tabla No 4 Medición de factores Desarrollo Personal y profesional,<br>Reconocimiento, Balance Vida- Trabajo, Trabajo gratificante,<br>Estabilidad y Motivación                                | 49          |
| 5. Tabla No. 5: Medición de factores: Procesos y procedimientos,<br>Liderazgo en el jefe inmediato, relaciones interpersonales,<br>Trabajo en equipo, Solución de conflictos y grupos informales | 52          |
| 6. Tabla No. 6: Medición de factores Cooperación, Toma de decisiones,<br>Comunicación, Retroalimentación, Compensación, Higiene y S. O.                                                          | 55          |
| 7. Tabla No. 7: Plan de Mejoramiento                                                                                                                                                             | 59          |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                           | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Figura no 1 Organigrama ITGEM                                                                          | 32          |
| 2. Figura no 2: Escala de Medición del Clima Organizacional                                               | 37          |
| 3. Figura no 3: Fases de investigación del análisis de clima<br>organizacional del área docente del ITGEM | 38          |
| 4. Figura No. 4: Género de la población docente ITGEM                                                     | 39          |
| 5. Figura No. 5: Nivel académico de la población docente ITGEM                                            | 40          |
| 6. Figura No. 6: Antigüedad de la población docente ITGEM                                                 | 40          |
| 7. Figura No. 7 Resultados de la Medición del Clima Organizacional<br>ITGEM 2018                          | 45          |

## INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad hasta la época actual, las organizaciones han reconocido al trabajador como un elemento fundamental, para llevar a la empresa a una mejor posición en el mercado; sin embargo, para lograr que esto suceda, se requiere que el trabajador sume esfuerzos en beneficio de la empresa, para garantizar un excelente clima laboral, donde los integrantes de la organización se identifiquen con la misión, visión, política y objetivos de la misma. Se requiere también que la dirección y los líderes de la empresa, promuevan el trabajo grupal, y el bienestar integral de cada uno de los miembros de la organización; para de esta forma, garantizar un ambiente de trabajo más agradable y confortable, donde cada uno tenga libertad y sentido de pertenencia dentro de la empresa (Matute, 2016).

Por lo anterior, es importante la implementación de políticas tendientes a mejorar el clima organizacional en lo relativo a participación y liderazgo, de tal manera que los constantes cambios que se generan al interior de la organización motivados por cambios externos conlleven a mejorar el recurso humano, pues en la búsqueda de mayores utilidades, se descuida al trabajador, que comienza a sentirse aislado y abandonado, provocando una resistencia pasiva, disminuyendo su participación y que no se sienta a gusto dentro de la organización. Tal aspecto, deteriora y afecta el clima organizacional dado que el trabajador comienza a sentir que sus expectativas y necesidades, se desatienden por parte de la organización (Matute, 2016).

A través de los trabajadores se puede evaluar el desempeño de la organización, de ahí la importancia de tener presente las necesidades del empleado, como, por ejemplo: Formación, desarrollo y capacitación, proceso de inducción, incentivos, motivación, salud y seguridad en el trabajo igualmente el trabajador deberá ser evaluado y recompensado por su labor (Álvarez, 1993).

Como consecuencia del descuido de estas necesidades del trabajador, muchas empresas dejan de ser productivas pues no fomentan un ambiente saludable de trabajo. Así, es normal que se presente situaciones, en las que los nuevos empleados lleguen con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; pero, sin embargo, esta percepción se va desdibujando y se desvanece cuando se encuentra con un Clima Organizacional inadecuado para su desempeño profesional. Un buen clima organizacional ayuda y alienta la participación, fomentando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo a su vez que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa (Matute, 2016).

Tomando en cuenta lo antes expuesto, el presente trabajo pretende analizar el clima organizacional en una institución educativa de formación técnica para el trabajo: El Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM) en la ciudad de Cali, y demás sedes. En este sentido, se tomó una muestra de 50 docentes a quienes se les aplicó la encuesta “Diagnóstico de Clima Organizacional” (García & Zapata, 2008), la cual indaga sobre 24 factores de diferente naturaleza, que permitió determinar y conocer la percepción, y apreciación del clima organizacional de la Institución por parte de los docentes.



La población demográfica de docentes del ITGEM, consta de hombres y mujeres, con edades entre los 35 y 40 años de edad. La mayoría con estudios de pregrado y con una vinculación entre 1 y 3 años de antigüedad dentro de la institución.

Los resultados reflejaron que dentro de los factores más críticos se encontraron: el reconocimiento; la higiene y la seguridad ocupacional; la motivación; la infraestructura; el desarrollo personal y profesional; la compensación; la estructura organizacional; la retroalimentación; el balance vida-trabajo; la estabilidad y la cooperación. El análisis de estos factores en el presente estudio, permitirán el desarrollo de una propuesta de mejora, que permita a la Dirección de la institución entrar a considerar, y tomar acción para subir los niveles de satisfacción, manifestados por los docentes en estas áreas.

Opuesto a lo anterior, dentro de los factores de mayor valoración están: La norma; el trabajo gratificante; la ética; la solución de conflictos; las relaciones interpersonales; la identidad; los grupos informales; la toma de decisiones; la comunicación; el liderazgo del jefe inmediato; el plan estratégico y los procesos; y los procedimientos. Estos factores demuestran una buena aceptación por parte de los docentes debido a la satisfacción, comprensión, y fácil aplicación que resulta para ellos asimilar estos factores, considerándolos como benéficos a la hora de desarrollar sus acciones de formación. Igualmente se recomienda mantener la estimulación activa dentro de los niveles de mucha aceptación y/o seguir aumentándolos.

Inicialmente se habló con el Director de la Institución para que diera su aval y aplicar las encuestas al personal docente, a lo que efectivamente accedió por lo que se procedió a concertar con los Coordinadores Académicos de las sedes la aplicación del instrumento. El ejercicio se realizó de forma individual para algunas sedes y grupal en otras donde se explicaba la dinámica de la actividad con una duración promedio en responder de 20 a 30 minutos por docente. Una vez obtenido el 100% de las encuestas se procedió a realizar la tabulación y el respectivo análisis de los resultados que se entregan más adelante en el presente documento.

Este ejercicio permitió identificar cuáles son los factores más críticos hallados, en cuanto a Clima organizacional, para diseñar y entregar un plan de contingencia o de mejora dependiendo del caso o factor. En este sentido, ese plan de Mejoramiento, permitió optimizar el ambiente o el clima organizacional del instituto, igualmente permitió visualizar los factores predominantes o fortalecidos que perciben los docentes, con el ánimo que se mantengan o se eleven hasta llegar a alcanzar un excelente clima organizacional, que redunde en el bienestar tanto de los colaboradores como en el de la Institución.

## 1. ANTECEDENTES

Por un lado, para entender cómo nace la problemática a analizar en el presente estudio, se realizará una breve descripción de la institución a examinar: El Instituto Técnico de Gestión Empresarial ITGEM, el cual nace el 16 de diciembre del año 2005, bajo el amparo de Giovanni Peña Paz, conformada por dos miembros de la familia Peña que, en procura del trabajo, la capacitación y las oportunidades de las personas que no tienen mayores opciones de capacitación dan inicio a un sueño. Esta entidad de carácter cristiana, imparte a través de sus clases en las diferentes áreas técnicas, además de conocimientos académicos, reflexiones bíblicas.

Es importante aclarar que, en el año 2005 cuando nace la institución, la situación educativa del país indicaba que, a pesar de existir muchos avances en esta materia, aún existían brechas por mejorar; como el hecho de que un porcentaje alto de jóvenes no accedían al sistema educativo y que la principal población afectada por este fenómeno se encontraba en la zonas rurales (Fundación Corona, 2006). Así el ITGEM, es una de las instituciones de capacitación técnica, pionera en el sector. A través de los años, ha fortalecido su Proyecto Educativo Institucional, consignado en el artículo 73 de la Ley General de Educación con el fin de lograr la formación técnica del educando para el trabajo productivo de conformidad con el Decreto 3011 de 1997.

El PEI (Proyecto Educativo Institucional) del Instituto ITGEM, expresa que cada establecimiento educativo bajo su jurisdicción, deberá elaborar y poner en práctica un

Proyecto Educativo en el que se especifiquen entre otros aspectos: Los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios; la estrategia pedagógica; el reglamento para docentes y estudiantes; y el sistema de gestión. Todo esto, encaminado a cumplir con las disposiciones legales y sus decretos reglamentarios. Así mismo, se han introducido los Lineamientos para las áreas del currículo. Siendo los mejores lineamientos aquellos que propicien la creatividad, el trabajo solidario con los grupos de estudio, el incremento de la autonomía y fomenten en la escuela la investigación, la innovación y la mejor formación de los estudiantes (Pérez, 2013); el PEI del ITGEM declara: “La nueva orientación general de los procesos curriculares es el fortalecimiento de los PEI como estrategias para mejorar la calidad en la formación. Por ello es urgente y necesario, modificar y ajustar en nuestro PEI, el enfoque por competencias, para preparar a los estudiantes a las exigencias de las sociedades contemporáneas desarrollando ciertas capacidades en el aprender a apprehender, aprender a ser persona y sobre todo aprender a hacer que se refiere al desarrollo de habilidades y destrezas en un contexto específico”

Bajo este contexto, la formación integral del ser humano comprende el alcance de ciertos niveles de competencias básicas, que integran herramientas esenciales y necesarias para que los seres humanos puedan vivir y trabajar con dignidad, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones y continuar aprendiendo durante toda la vida (Pérez, 2013). Según Coll, existe una necesidad actual para que las personas nos encontremos en obligación de satisfacer permanentemente nuevas necesidades de aprendizaje, a lo largo de la vida, y es allí donde toma importancia la adquisición de competencias genéricas y transversales afines a la capacidad que tiene cada persona para aprender (Coll, 2013). Siendo así las cosas, otra de las

principales premisas del PEI del ITGEM dice: “Adoptar innovaciones curriculares para responder a las tendencias universales de la educación e incorporar los logros institucionales fundamentales en el proyecto educativo en virtud de las dimensiones del desarrollo humano de los estudiantes, teniendo en cuenta que el enfoque de formación por competencias que se ha implantado en el ITGEM, es un modelo que obliga a cuestionar alrededor de la pertinencia de los procesos educativos e invita a la educación a repensar al sujeto de aprendizaje como un agente transformador de la realidad, convocando al cuerpo docente a una reflexión y los llama a adaptarse a sus estudiantes, a sus procesos intelectivos, a sus preconceitos derivados de la experiencia y a sus aptitudes”.

De otro lado, analizando los antecedentes científicos de la presente investigación, es importante aclarar que ya se han realizado previamente estudios relacionados con el clima organizacional de las instituciones educativas, ejemplo de ello es el trabajo de Aguilera, donde se demuestra que una buena percepción del clima organizacional dentro de las instituciones educativas, repercuten en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo, que a su vez fomenta la buena organización de la empresa, y la claridad de objetivos a alcanzar de forma conjunta entre los trabajadores de la misma (Aguilera, 2011).

Otro de los trabajos que relacionan la importancia del clima organizacional en las instituciones educativas es el de Ucros, que hace un análisis de cómo se percibe este factor en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana. Entre los resultados más destacados se encuentran que los factores psicológicos individuales afectan el clima organizacional en estas

universidades, particularmente a los docentes que están contratados por prestación de servicio, demostrando que el clima organizacional puede verse afectado por la inestabilidad en el empleo; sin embargo, este análisis se limita a analizar 3 tipos de factores: Los factores psicológicos individuales; los factores grupales; y los factores organizacionales (Ucros, 2011).

Así, y realizando una unión entre las problemáticas del sector educativo y la relevancia del clima organizacional para la productividad empresarial; el ITGEM entiende, que el quehacer educativo requiere de un clima organizacional adecuado, donde las interrelaciones fluyan de manera armónica, y que debe existir un “matrimonio” sólido entre un buen clima organizacional y la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes y colaboradores.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En un mundo globalizado, se hace cada vez más preponderante que las diferentes organizaciones, sean más competitivas y puedan hacer frente a mercados cambiantes y competidos. Existen diferentes elementos dentro y fuera de la organización, que inciden de forma directa o indirecta en la consecución de estos objetivos organizacionales. El clima laboral, se cuenta como uno de esos elementos, pues este representa el saber hacer de los directivos; el comportamiento de cada uno de los integrantes de la empresa; y la forma de ejecutar sus actividades y de relacionarse entre sí; razón por la cual, es importante que se realice un diagnóstico y seguimiento de tal elemento dentro de la organización, para lograr cada vez más productividad y el cumplimiento de objetivos (Matute, 2016).

Las instituciones educativas no son ajenas a esta situación, y existe la necesidad y el deseo de llegar a altos niveles de calidad en la prestación de este tipo de servicio. Existen diferentes factores que inciden en la calidad de la educación. En Colombia, algunos de estos factores son: la deserción escolar; los resultados en los diferentes exámenes de validación para pasar de un nivel educativo a otro; la inequidad en los procesos de inserción a la vida estudiantil; entre otros. Estos factores reflejan además de los niveles de calidad, el rendimiento académico de una comunidad (Fundación Corona, 2006); sin embargo para que estos factores puedan tener una incidencia positiva en el desarrollo de la calidad educativa, es importante analizar también cómo se presenta el clima organizacional en dichas instituciones; pues ello contempla, la forma de organización; las condiciones de motivación; así como el

comportamiento de sus integrantes y la forma en que todo ello repercute en el desarrollo de los servicios educativos que ofrece (Zepeda & Enríquez, 2018).

La especial importancia del clima organizacional en la institución educativa, reside en el hecho de que el comportamiento de un estudiante, no es un resultante de los factores organizacionales existentes; sino que depende de las percepciones que tenga el estudiante acerca de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias con otros miembros del plantel. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (Castillo, Lengua, & Pérez, 2011).

Siendo consecuente con las afirmaciones anteriores, el presente proyecto pretende analizar el clima organizacional en la institución educativa ITGEM, con el fin de convertirlo en un factor que determina la calidad de sus servicios educativos. Pero además se puede apreciar la pertinencia de este estudio en el hecho que dicha organización presenta un alto nivel de rotación de personal, y que además no ha realizado antes un diagnóstico o medición de su clima organizacional, lo que puede conllevar a importantes hallazgos que al final repercutan en una mejor calidad en los servicios prestados, en particular los que son desarrollados por los docentes de la institución, pues el estudio se centra en esta población especialmente.



## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la percepción del clima organizacional y el plan de mejora para el área docente del Instituto Técnico de Gestión Empresarial de la Ciudad de Cali y demás sedes en el Cauca?

## **2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el diagnóstico del clima Organizacional para el área docente del ITGEM?

¿Cuáles son las estrategias para mejorar y fortalecer el clima Organizacional para el área docente, de la institución educativa?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar la percepción del clima organizacional y proponer un plan de mejoramiento para el área docente, del Instituto Técnico de Gestión Empresarial de la ciudad de Cali y demás sedes para el año 2018.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el clima organizacional para el área Docente, del Instituto Técnico de Gestión Empresarial de las ciudades de Cali y demás sedes
- Diseñar estrategias para fortalecer el clima organizacional en el área Docente de la institución educativa de formación técnica para el trabajo: ITGEM.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Según Chiavenato y Aparicio, es de suma importancia que cada compañía estudie y analice el clima organizacional, pues explica que, dentro de este factor, se entiende que las personas que integran una empresa, deben conservar un equilibrio emocional, donde además buscan la satisfacción de sus necesidades, no solo fisiológicas, sino también de seguridad y de pertenencia a un grupo social (Chiavenato & Aparicio, 1983). Así los directivos y propietarios de empresas, deben girar su mirada al análisis del clima organizacional, para lograr satisfacer tales necesidades personales que al final terminan afectando a toda la empresa y sus objetivos.

En investigaciones anteriores, ya se han desarrollado problemáticas de clima organizacional dentro de instituciones educativas, como los estudios de Aguilera, donde se demuestra que una buena percepción del clima organizacional repercuten en un ambiente de trabajo agradable, lo que fomenta de cierta forma el logro de los objetivos organizacionales (Aguilera, 2011). También, se puede encontrar el trabajo de Ucros en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana, el cual muestra que los factores psicológicos individuales de los docentes afectan de forma especial el clima organizacional, (Ucros, 2011); sin embargo se debe tener en cuenta que dichos estudios presentan resultados muy generales, pues se limitan a analizar un numero de 2 a 3 factores que afectan el clima organizacional.

Entonces, esta investigación, surge con la motivación y el propósito de elaborar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la institución técnica de formación

para el trabajo ITGEM, pues como se pudo apreciar en el planteamiento del problema, el clima organizacional es un elemento que puede afectar los procesos dentro de la empresa, y de cierta forma afectar la productividad y calidad de los servicios educativos que ofrece la institución. Dicha propuesta será de gran utilidad para la Institución, puesto que el presente proyecto constituirá una herramienta fundamental para el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la institución educativa en procura de realzar la labor de los colaboradores.

El presente estudio además sirve como un punto de referencia para posteriores estudios que se relacionen con el clima organizacional de entidades educativas, pues parte de un marco teórico de carácter científico que valida los argumentos aquí expresados, y además presenta resultados y recomendaciones que pueden ser tenidas en cuenta por quienes aplican herramientas de medición de clima organizacional, pero además también es de utilidad para directivos y tomadores de decisión de las instituciones educativas, pues el presente estudio, expone los resultados obtenidos del clima organizacional de una de estas instituciones, y por ende puede servir como fundamento para desarrollar planes de mejoramiento en clima organizacional.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 ESTADO DEL ARTE**

En el tema de clima organizacional existen diversos estudios internacionales y nacionales enfocados al mejoramiento del clima organizacional, entre los más relevantes referentes que se tienen para el presente trabajo se pueden mencionar los siguientes:

En el ámbito internacional, se tienen investigaciones como la de Rusu y Avasilcai, en la cual se demuestra la influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados, y que por ello es importante que los directivos de la organización, se esfuercen en generar un clima organizacional de apoyo, donde se pueda fortalecer constantemente la motivación de los colaboradores (Rusua & Avasilcai, 2014).

También está el estudio de “El liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, el cual es un trabajo, donde se plantea un estudio con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se perciben en las instituciones educativas y el tipo de liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer Planes de fortalecimiento, que inciden en la calidad educativa (Aguilera, 2011)

De otro lado, otro estudio es: “La escuela un espacio para aprender a ser feliz, la ecología de las relaciones en la construcción del clima escolar”, realizada por estudiantes de pedagogía escolar en la Universidad de Barcelona España en el año 2004. El estudio trata de reconocer y delimitar elementos y relaciones relevantes para la construcción del clima escolar que

genere una institución educativa feliz en la concepción de sus protagonistas en una escuela particular católica de São Paulo, Brasil, el Educandário São Paulo da Cruz, a través de la visión y voces de sus propios agentes (Cherobim, 2004).

En el contexto geográfico más próximo, se tienen investigaciones sobre clima organizacional en instituciones educativas como: “El clima organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa”; Este estudio realizado muestra una investigación, donde se indagó sobre las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, para de esta forma, conocer el nivel de integración social en cada una de ellas y en conjunto. Este mismo estudio relaciona también la cultura organizacional, para analizar cómo esta afecta el clima organizacional. En los resultados de la investigación, se pudo constatar que el clima organizacional muestra la relación directa que tiene con el beneficio académico de los estudiantes que hacen parte de la institución, y que además hace que los demás integrantes, como docentes, padres de familia y directivos compartan los mismo valores, principios, y políticas para la integración de todo dentro de la institución (Bedoya & Obando, 2011). Este estudio junto a las investigaciones de Ucros, son los referentes de carácter nacional más cercanos, que se relacionan con cómo el clima organizacional incide en el proceso de prestación de servicios educativos (Ucros, 2011)

## **5.2 MARCO TEÓRICO**

### **5.2.1 El clima organizacional**

El clima organizacional se presenta como uno de los factores facilitadores de los procesos administrativos, de gestión y de cambio para una organización. Este concepto se relaciona con las percepciones que tienen las personas en el contexto organizacional, y además incluye los procesos de interacción de cada miembro de la organización con sus pares, subordinados o directivos (Ucros, 2011). El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en el año de 1960, pero a partir de su concepción ha venido evolucionando lentamente (García M. , 2009). A continuación, veremos otras definiciones del concepto:

Además del concepto de Ucros, existen diferentes acepciones acerca del clima organizacional, su forma de abordar según García, varía desde factores organizacionales objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos subjetivos como la cordialidad y el apoyo; todo esto ha conllevado a que los investigadores se hayan limitado más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición. El clima organizacional surge de la concepción que el hombre se desenvuelve en un ambiente complejo y variable; y así se entiende que las empresas, están conformadas por personas que muestran comportamientos que afectan ese entorno. Por lo anterior, en su artículo, “clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual”, la autora realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios

organizacionales, y al mismo tiempo, presenta las diversas herramientas que se emplean para su medición y diagnóstico; y que tienen en cuenta diversas variables (García M. , 2009).

También se destacan en este ámbito los autores Litwin y Stringer, quienes expresan que el clima organizacional surge de los efectos subjetivos, percibidos por los integrantes de una organización, y que se relacionan con el estilo de los directivos o el liderazgo, y también se ve influenciado por otros factores ambientales como las actitudes, creencias y la motivación de los trabajadores para realizar sus funciones dentro de la organización (García M. , 2009)

De otra parte, Chiavenato plantea que el clima organizacional puede ser definido como las características del ambiente, que son percibidas por los integrantes de la organización, y que además tienen una incidencia directa en los comportamientos de los empleados. Este clima organizacional, está relacionado con el nivel de motivación que presentan los empleados, e indica los aspectos de la organización que inciden en los diferentes tipos de motivación entre los integrantes de la misma (Chiavenato & Aparicio, 1983)

De acuerdo con Méndez, es importante que las organizaciones cuenten con herramientas para el análisis y la interpretación de las percepciones del clima organizacional. En este caso puntual, el autor diseña la herramienta denominada IMCOC- Instrumento de Medición del Clima en las Organizaciones Colombianas. Este instrumento al ser aplicado a más de 176 empresas, arroja resultados de suma importancia para los directivos de estas organizaciones; además, brinda una imagen más aproximada acerca del clima organizacional en Colombia y muestra cómo se relaciona la cultura con el clima organizacional (Méndez, 2006).



Por su parte Robbins argumenta que el clima organizacional hace referencia al contexto psicosocial en el que se encuentran inmersos los integrantes de una empresa, además expresa que se convierte en una variable no económica, que incide en los resultados de la organización (Robbins, 2005)

El clima organizacional según García y Zapata, se constituye como un aspecto fundamental para el desarrollo en las organizaciones, pues su estudio, diagnóstico y mejoramiento incide en forma directa dentro de las dinámicas, cultura y sistema que existe al interior de las empresas. En este sentido, los autores realizan un acercamiento de dicho concepto desde las diferentes posturas de otros autores, que efectivamente ayudan a evidenciar la importancia del clima en los cambios de la organización. Así mismo, se presenta la herramienta propuesta por ellos, que fue adaptada de investigaciones anteriores, y que se puede emplear para la medición y el diagnóstico del clima organizacional en las empresas tomando algunos factores que inciden en el comportamiento de los colaboradores permitiendo ver las posibles causas de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y los cambios organizacionales que allí se presentan (García & Zapata, 2008).

Así entonces se puede deducir que el clima organizacional busca identificar cómo los trabajadores ven a la empresa, desde puntos de vista objetivos o subjetivos, y como esa visión o percepción, afecta positiva o negativamente al logro de objetivos y al desarrollo de la organización. Por ello, la empresa debe preocuparse por brindar a sus empleados, un clima organizacional apropiado, que permita el alcance de metas comunes, y además que pueda ser

analizado y medido a través de herramientas, para su identificación y la realización de planes de mejoramiento.

### **5.2.2 Elementos para analizar el clima organizacional**

Dada la diversidad de herramientas que se encuentran actualmente para medir el clima organizacional, se debe aclarar que en este estudio se trabajará con el modelo de García y Zapata, quienes establecieron que el clima está conformado por 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o clima organizacional (García & Zapata, 2008). Se escogió esta herramienta, porque facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización, a través de un promedio del resultado de los factores, y es el que mejor se adapta a las necesidades de la institución, dado el alcance de la información, las características del ambiente a medir, y que la encuesta es de fácil interpretación, ofreciendo la oportunidad de que el encuestado, manifieste sus opiniones y/o percepción frente a cada factor en cuestión. Según García y Zapata, los factores para analizar el clima organizacional son (García & Zapata, 2008):

- A. **La Estructura Organizacional**, que se refiere a la forma como se encuentran ordenadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones dentro de la empresa.
- B. **Plan Estratégico**, es un paso a paso que delimita el accionar de la empresa y se realiza con el propósito de mejorar aspectos como la prestación del servicio o la fabricación de un producto.

- C. **Identidad**, se da cuando los integrantes de una organización conocen y aplican los valores, principios y objetivos de la empresa y se identifican con ello. Esto permite la alineación con las políticas de la institución.
- D. **Ética**, es aquello que brinda pautas de valores y reglas de juego que inciden en las relaciones interpersonales de los miembros de la empresa y su comportamiento.
- E. **Las normas**, se definen como las reglas que son conocidas, aprobadas y desarrolladas que guían el comportamiento de los colaboradores.
- F. **Infraestructura**, se refiere al conjunto de medios técnicos, instalaciones y servicios que se necesitan para que una organización funcione normalmente.
- G. **Los procesos y procedimientos**, que se refiere a todas las actividades que convierten los recursos en productos o servicios.
- H. **El liderazgo en el Jefe inmediato**, se refiere al proceso de dirigir, persuadir y apoyar a los demás para que realicen sus tareas con entusiasmo, y así se logre el cumplimiento de las metas organizacionales.
- I. **Las relaciones interpersonales**, se relaciona con las actividades tendientes a generar y mantener contactos con otras personas, con el fin de realizar tareas de forma conjunta.
- J. **Trabajo en equipo**, en él se da la posibilidad de que grupos formales de colaboradores se reúnan para solucionar diferentes problemáticas de la empresa.
- K. **La solución de conflictos**, que tiene que ver con la forma en que los integrantes de la empresa solucionan sus controversias de manera amable y civilizada.

- L. **Los Grupos Informales**, se trata de grupos de trabajadores también, pero en este caso no son formados por la empresa, sino que se constituyen de forma natural por el deseo de los trabajadores y por su necesidad de relacionamiento.
- M. **La cooperación**, se refiere al trabajo conjunto de los colaboradores de la organización, con el objetivo de lograr una meta compartida.
- N. **Toma de Decisiones**, es el grado en el que un trabajador se identifica con su trabajo, para ayudar y dar opiniones que solucionan un problema que se presente en este.
- O. **La comunicación**, se refiere a la información que se envía o se recibe dentro de la organización, acerca de un hecho o situación.
- P. **La retroalimentación**, se relaciona con la posibilidad de que los colaboradores reciban la opinión respetuosa de los demás integrantes de la organización, acerca de su comportamiento.
- Q. **La Compensación**, es todo aquello que los colaboradores reciben en retribución a su trabajo, algunos ejemplos son: el salario, los incentivos y beneficios, entre otros.
- R. **La higiene y salud ocupacional**, hace referencia al control de los factores de riesgo físico y sicosocial que se presentan en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, o daño a la salud de los trabajadores.
- S. **El desarrollo personal y profesional**, son los factores que permiten a los colaboradores, adquirir aprendizajes que les permita conseguir logros dentro y fuera de la empresa.
- T. **El reconocimiento**, tiene que ver con la distinción que se le hace a un trabajador por efectuar un trabajo bien hecho y por sus destrezas.

- U. **El Balance Vida-Trabajo**, hace referencia al equilibrio entre el tiempo que las personas dedican a sus intereses, tareas personales y tareas laborales, definiendo cuales son más prioritarias.
- V. **El trabajo gratificante**, tiene que ver con el gusto que le produce a un colaborador, la realización de sus tareas y también el nivel de desarrollo personal y profesional que su cargo le permite.
- W. **La estabilidad laboral**, se relaciona con la posibilidad que tiene un colaborador de permanecer en su cargo, sin correr el riesgo de ser despedido sin haber cometido falta alguna o sin haberse presentado la terminación de su contrato.
- X. **La motivación**, es el soporte que le brinda la empresa a sus empleados, con el fin de impulsarlos, y que estos a cambio se comprometan y esfuercen por realizar sus labores cotidianas.

### 5.2.3 El clima plenamente gratificante

Para abordar el concepto de Clima organizacional plenamente Gratificante, se tomará como referencia los estudios del autor Álvarez (Álvarez, 1993), quien explica que el clima organizacional plenamente gratificante, es el ambiente laboral que resulta de la interacción de diversos factores de tipo interpersonal, físico y empresarial, los cuales, propician aspectos como: La satisfacción del trabajador, su nivel de productividad, su desarrollo integral, La calidad y el buen servicio tanto a nivel individual, como a nivel grupal, relaciones interpersonales de calidad, y la integración de todos los componentes de la empresa, con el fin de lograr los objetivos empresariales comunes.

Otros autores como García y Reyes expresan que, para alcanzar un clima organizacional óptimo, se deben tener en cuenta aspectos como el factor salarial, la adecuada dotación de los elementos de trabajo, unas instalaciones físicas apropiadas y, procesos de inducción y capacitación necesarios para la identificación y conocimiento del empleado acerca de los objetivos institucionales, que al mismo tiempo provoquen en él, el sentido de pertenencia y desarrollo personal y profesional. Además, de estos factores se debe prestar especial atención a los procesos de comunicación, la empatía, el trabajo en equipo, y la resolución de conflictos. Un buen nivel alcanzado en cualquier combinación de estos factores, puede hacer que una empresa tenga un clima organizacional óptimo (García, Reyes, & Sarmiento, 2006)

Teniendo en cuenta que en este estudio se toma como referencia principal la herramienta de García y Zapata, se debe aclarar que en este caso, se busca que el encuestado pueda dar su opinión respecto a los 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos de uno a cinco, donde uno representa la calificación más baja y cinco la más alta, y al realizar un promedio de estos 24 factores y tenga una calificación alta en promedio, se pueda deducir que en el caso del ITGEM, se cuente con un clima organizacional óptimo o altamente gratificante, y que en caso contrario, se debe analizar si es un clima organizacional no gratificante, cuando la calificación es muy baja o se trata de un clima organizacional aceptable, cuando el promedio de la calificación de los factores sea un puntaje medio.

Según García, Reyes y Sarmiento, el tema del clima organizacional requiere un seguimiento continuo y una estrategia ajustada a las circunstancias de cada institución, y los problemas identificados como deficitarios, donde se obtenga una calificación menor debe ser de análisis

y gestión para permitir tomar decisiones a la gerencia (García, Reyes, & Sarmiento, 2006). Así las cosas, independientemente de la calificación que se obtenga, se espera entonces que esta herramienta sirva de insumo a los directivos de la institución educativa ITGEM, para desarrollar estrategias que alcancen de una u otra forma el Clima organizacional óptimo o altamente gratificante.

### **5.3 MARCO CONTEXTUAL**

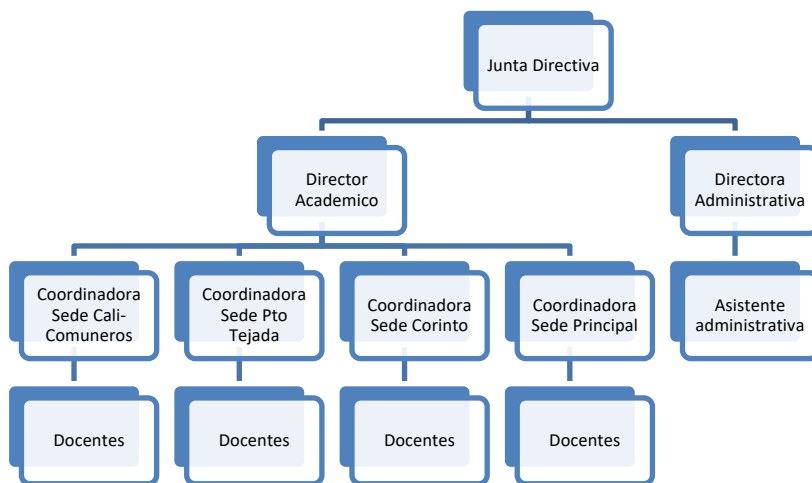
Teniendo en cuenta la Reseña histórica del Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM, 2015), se realiza el siguiente marco contextual, para brindar una referencia al lector, acerca de la institución en la cual se decide realizar el trabajo de investigación. El ITGEM es una institución creada desde el año 2005 con el propósito de contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de nuestra región. Es una Institución a quienes cuyos afiliados de las diferentes empresas, colegios y demás entidades del Valle del Cauca se les brinda la facilidad de estudiar en los programas ofrecidos; obteniendo subsidios educativos, en gestión con cooperación internacional. Los subsidios se otorgan mediante un convenio realizado por la empresa y/o colegio, y se realiza con el objetivo de entregar las herramientas necesarias a todas las personas, que por motivos diferentes no acceden a la educación. De esta manera el ITGEM trabaja para construir un mejor país mediante un pensamiento creativo y social generando competencias productivas, orientadas a la promoción y participación con su entorno.

El ITGEM, maneja las NCL Normas de Competencias Laborales y es una institución aprobada bajo las licencias de funcionamiento 4143.2.21.8885 del 19 de octubre de 2009 y

4143.2.21.5190 del 11 de agosto de 2015, aprobado por la Secretaría de Educación Municipal del Valle y respaldado por la Fundación Social de Gestión Empresarial, ubicada en la ciudad de Cali. La sede principal de la institución, se encuentra ubicada en la dirección: Calle 18 # 3N-34, barrio Versalles en la ciudad de Cali. Existe otra sede en la ciudad de Cali, en el Barrio Comuneros; y las otras dos sedes se encuentran en Corinto, y Puerto Tejada respectivamente (*Ver anexo 1: Imágenes y Ubicación ITGEM*)

De otro lado, es importante mencionar que esta institución se caracteriza por contar con un equipo directivo conformado en su mayoría por mujeres; pues el cargo de coordinación regional, se encuentra en cabeza de 4 mujeres, una por cada sede. Además, es una mujer la directora administrativa y financiera, y cada sede cuenta con una asistente administrativa para el acompañamiento a la coordinación de la sede. A continuación, se presenta la estructura de la institución mediante el siguiente organigrama el cual posibilita que la comunicación fluya a través de los niveles jerárquicos de forma sencilla y directa permitiendo delegar funciones más rápido y realizar procedimientos de manera eficiente:

***Figura no 1 Organigrama ITGEM***





Dentro de la Planeación estratégica del ITGEM, se tiene que el instituto ha propuesto cumplir con la siguiente misión y visión:

- a. MISIÓN: Somos una institución para el trabajo y desarrollo humano que brinda educación integral, mejorando la calidad de vida, formando líderes emprendedores a través del servicio de la educación.
- b. VISIÓN: Para el 2020 ser un instituto líder en programas técnicos en educación para el trabajo y para el desarrollo humano, formando líderes emprendedores, innovadores con una cultura de mejoramiento a la sociedad.

Finalmente, se debe indicar que la institución brinda los siguientes programas de Formación Técnica para el trabajo:

- a. Técnico laboral en Auxiliar en Atención a la Primera Infancia
- b. Técnico laboral en Auxiliar en Investigación Judicial
- c. Técnico laboral en Agente de viajes y turismo
- d. Técnico laboral en Auxiliar Administrativo en salud
- e. Técnico laboral en Auxiliar en Saneamiento básico
- f. Técnico laboral en Auxiliar Administrativo
- g. Técnico laboral en Auxiliar en Seguridad Ocupacional
- h. Técnico laboral en Auxiliar en Contabilidad y Finanzas
- i. Técnico laboral en Auxiliar en Sistemas
- j. Técnico laboral en Auxiliar en Enfermería

## **6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1 TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación que se realiza en el presente documento, es de carácter mixta. Según Hernández y Fernández, este tipo de investigación se caracteriza por ser una mezcla entre la investigación cualitativa y la cuantitativa (Hernández & Fernández, 2010). Este fenómeno puede observarse cuando en este caso, se utilizan métodos de recolección de datos como el cuestionario, el cual es propio de la investigación cuantitativa y se presenta como una guía estándar, que busca establecer patrones de comportamiento, a partir de unas respuestas predeterminadas. De otro lado, utiliza también la investigación cualitativa, en el momento que utiliza la recolección de datos para describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las apreciaciones y significados derivados de las vivencias de los participantes.

Se desarrollará, además, un estudio de tipo descriptivo, que según Hernández y Fernández se relaciona con aquellos estudios que buscan detallar propiedades, y rasgos importantes del fenómeno analizado. Este tipo de investigación, describe tendencias de un grupo o población. (Hernández & Fernández, 2010). En este caso puntual, la investigación estudia el fenómeno como tal (Clima Organizacional del área docente), y las partes que lo componen (Factores para analizar el clima organizacional), pero además ofrece una herramienta que permite realizar una medición de dicho fenómeno, para identificar su tendencia hacia una calificación de carácter positivo o negativo.

## **6.2 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **6.2.1 Fuentes de información secundaria.**

En este proceso puntualmente, se realizó primero una investigación de fuentes de información secundarias; por medio de las cuales se analizaron los diferentes modelos de cuestionarios y herramientas de medición que pueden encontrarse para analizar el clima organizacional. De ahí, se escogió el Cuestionario de García y Zapata, por las consideraciones antes expuestas. De otro lado, también se obtuvieron los documentos de políticas y reseñas históricas y organizacionales del ITGEM, con el fin de lograr desarrollar una caracterización de dicha entidad que sirviera al presente análisis.

### **6.2.2 Fuentes de información Primaria.**

Según Hernández y Fernández, el Cuestionario es el instrumento más utilizado en la recolección de datos, y se trata de una herramienta que a través de una serie de preguntas mide una o más variables. Esta herramienta utiliza preguntas tanto cerradas como abiertas (Hernández & Fernández, 2010). En el desarrollo del presente estudio, luego de escoger el cuestionario de García y Zapata, que sería utilizado, se aplica esta herramienta a la población escogida. El cuestionario, muestra cada uno de los 24 factores del clima organizacional, con una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta, para cada uno de estos factores. Al final de cada pregunta se cuenta también con preguntas abiertas para que los docentes puedan brindar opiniones complementarias acerca de sus respuestas y recomendaciones con respecto a cada uno de los factores analizados (*Ver anexo 2: Cuestionario*).

### **6.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La población está constituida por la población docente del Instituto Técnico de Gestión Empresarial ITGEM, la cual corresponde a 50 docentes que se encuentran trabajando en las sedes de Cali, Corinto, y Puerto tejada, a quienes se les realizará un cuestionario sobre los 24 factores para analizar el clima organizacional. Para este caso, como se toma toda la población docente de las sedes de la institución, se obtendrán resultados aplicables a esta población; sin embargo, aún habría que realizar una medición del clima organizacional de las otras áreas de la empresa, para poder hablar de análisis de clima organizacional de la empresa; siendo, así las cosas, en este caso se realiza un análisis del clima organización de los docentes de la institución.

### **6.4 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Luego de identificar las técnicas para la recolección de la información y definir la unidad de análisis, se pasa a realizar el desarrollo de la investigación; para ello se consiguió la autorización por parte de los directivos de la empresa, para poder realizar las investigaciones con el personal docente de la institución.

El cuestionario se realizó a los 50 docentes de la institución, que se encuentran distribuidos en las sedes de Cali, Puerto Tejada y Corinto. Basado en los 24 Factores del clima organizacional (García & Zapata, 2008), se desarrolla el cuestionario, que presenta en cada factor tres preguntas de fácil solución que deberán ser respondidas por parte del colaborador y/o encuestado de la manera más objetiva posible.

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor, en donde se el encuestado le brinda un valor de uno a cinco; donde el uno representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización, y el cinco la manifestación ideal o deseable. En el segundo ítem, el colaborador 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 se considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, deben ser indicadas en el espacio reservado para el efecto. Finalmente, en el tercer ítem el encuestado deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable en la Organización.

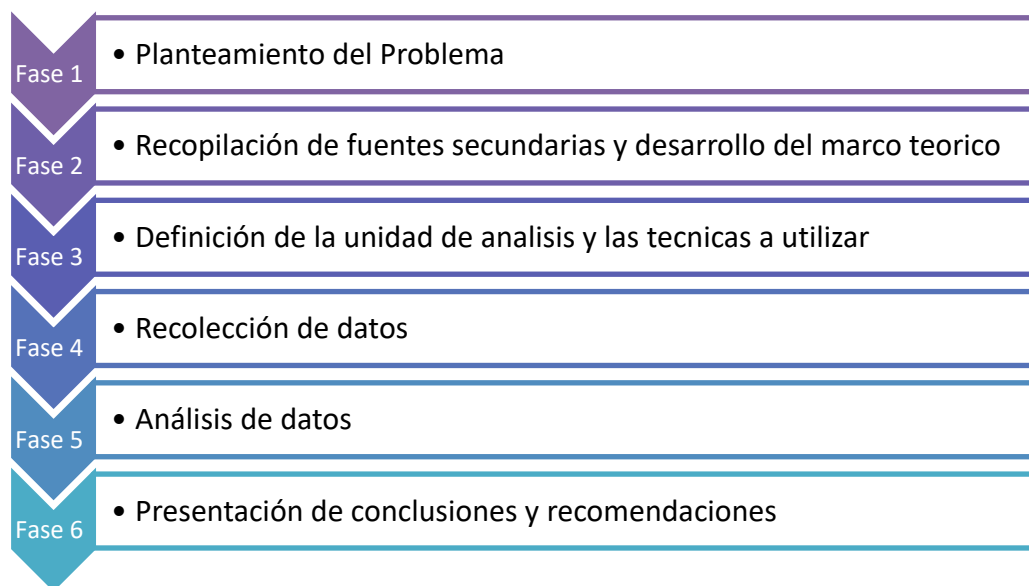
Después de aplicar el cuestionario a todos los encuestados, se procede a hacer un promedio de todos los promedios obtenidos entre los 24 factores calificados por los 50 docentes de la institución, y se procede a definir una escala de favorabilidad/ desfavorabilidad, a través de la herramienta semáforo, donde se definen los límites, dentro de los cuales una calificación es considerada buena, aceptable o deficiente, como se muestra a continuación:

***Figura no 2: Escala de Medición del Clima Organizacional***

| Color del semáforo                                                                  | Escala de medición |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|  | 1                  |
|  | 2,9                |
|  | 3                  |
|  | 3,9                |
|  | 4                  |
|  | 5                  |

Así, al realizar el promedio, si la calificación del clima organizacional se encuentra entre 1,0 y 2,9, se considera que es un clima no gratificante; de 3 a 3,9 se considera aceptable; y de 4 a 5 se considera un clima altamente gratificante. Para el análisis de los cuestionarios se utilizó Microsoft Excel, y con este programa se calcularon las estadísticas arrojadas por los cuestionarios. Y, por último, a través de una revisión detallada de todos los cuestionarios se realiza un análisis cualitativo de las respuestas a las preguntas abiertas y las sugerencias que allí se depositaron. A continuación, se presenta la Figura no 3: Fases de investigación del análisis de clima organizacional del área docente del ITGEM, donde se resumen todas las fases del proceso de investigación.

***Figura no 3: Fases de investigación del análisis de clima organizacional del área docente del ITGEM***



## 7. RESULTADOS

### 7.1 DESCRIPTIVOS

El promedio de la edad de los encuestados oscila entre los 38 y 40 años, con una tendencia de población adultez media, como se puede observar en la Tabla No. 1 Promedio de edad de la población docente ITGEM.

*Tabla No. 1 Promedio de edad de la población docente ITGEM*

|             | <i>Media</i> | <i>Desviación</i> |
|-------------|--------------|-------------------|
| <b>EDAD</b> | 38,04        | 9,744             |

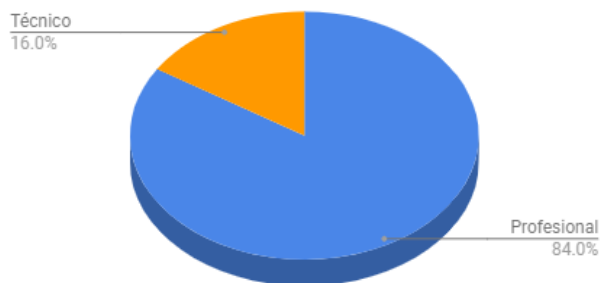
Con relación al género tenemos que la mayoría de las personas encuestadas son hombres con un 56%, mientras que las mujeres representan el 44% como se refleja en la Figura no. 4: Género de la población docente ITGEM. El Área o Muestra se tomó a la población conformada por 50 docentes del ITGEM.

*Figura no 4: Género de la población docente ITGEM*



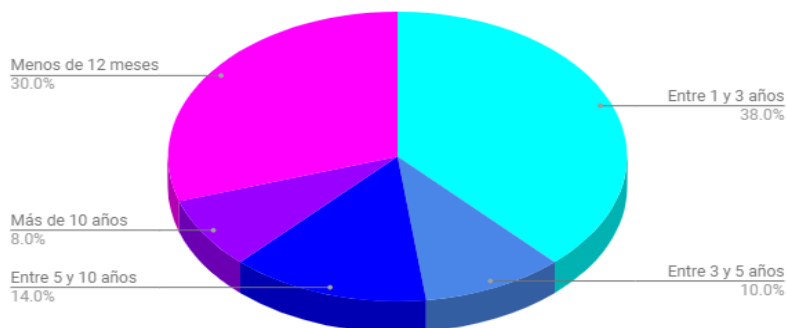
Finalmente, el nivel académico de los encuestados indica que el 84% de la población tiene formación académica profesional y el 16% formación técnica como se observa en la figura no. 5: Nivel Académico de la población docente ITGEM.

***Figura No. 5: Nivel académico de la población docente ITGEM***



La Figura No. 6: Antigüedad de la población docente ITGEM, muestra el factor descriptivo de **Antigüedad** y se divide en las siguientes categorías: 1. Los docentes que tienen entre 1 y 3 años de vinculación obteniendo un 38%; 2. Los docentes con menos de 12 meses con el 30%; 3. Los que tienen entre 5 y 10 años con un 14%; 4. Los que tienen entre 3 y 5 años con 10%; y 5. Los docentes que cuentan con más de 10 años con el 8%. Lo anterior indica que existe una alta rotación del personal docente dentro de la Institución.

***Figura No. 6: Antigüedad de la población docente ITGEM***





## 7.2 FACTORES DE CLIMA

A continuación, veremos la Evaluación del clima por factores del ITGEM 2018, donde se presentan los resultados promedios y el análisis detallado de los 24 factores, de diferente naturaleza, los cuales evidencian la percepción del clima organizacional por parte de los docentes de la institución.

*Tabla No. 2 Evaluación del Clima por Factores - ITGEM – 2018*

| FACTOR                         | MEDIA      | DESVIACION |
|--------------------------------|------------|------------|
| NORMAS                         | 4,7        | 0,58       |
| TRABAJO GRATIFICANTE           | 4,66       | 0,848      |
| ÉTICA                          | 4,44       | 0,972      |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS         | 4,38       | 1,086      |
| RELACIONES INTERPERSONALES     | 4,36       | 0,802      |
| IDENTIDAD                      | 4,24       | 1,041      |
| GRUPOS INFORMALES              | 4,24       | 1,098      |
| TOMA DE DECISIONES             | 4,12       | 1,1        |
| COMUNICACIÓN                   | 4,12       | 1,1        |
| LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO | 4,08       | 1,209      |
| PLAN ESTRATÉGICO               | 4,04       | 1,106      |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS      | 4          | 1,107      |
| COOPERACIÓN                    | 3,98       | 1,02       |
| ESTABILIDAD LABORAL            | 3,88       | 1,256      |
| TRABAJO EN EQUIPO              | 3,8        | 1,262      |
| BALANCE VIDA-TRABAJO           | 3,74       | 1,322      |
| RETROALIMENTACIÓN              | 3,66       | 1,379      |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL      | 3,64       | 1,321      |
| COMPENSACIÓN                   | 3,5        | 1,093      |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFE    | 3,28       | 1,278      |
| INFRAESTRUCTURA                | 3,24       | 1,001      |
| MOTIVACIÓN                     | 3,24       | 1,422      |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL    | 3,2        | 1,385      |
| RECONOCIMIENTO                 | 3,14       | 1,457      |
| <b>MEDIA TOTAL CLIMA</b>       | <b>3,9</b> |            |

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla No. 2 Evaluación del Clima por Factores ITGEM 2018, muestra que en el factor **Normas** obtuvo un promedio de 4,7 catalogado como un nivel muy bueno, lo que quiere decir que los docentes perciben que conocen, aceptan y aplican las normas que guían las conductas de los colaboradores dentro de la institución.

El factor **Trabajo Gratificante** obtuvo un promedio de 4,66, el cual es un nivel muy bueno debido a que los docentes perciben que se encuentran a gusto realizando las labores propias del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que éste les permite dentro la institución, es decir que se encuentran a gusto con el rol que desempeñan como docentes de acuerdo con su perfil.

El factor **Ética** obtiene un promedio de 4.4 lo que significa que es un nivel calificado como bueno, puesto que los docentes perciben tener claridad frente a la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre la comunidad de la institución para un buen comportamiento.

Igualmente, el factor **Solución de Conflictos** es calificado con un puntaje promedio de 4.38 lo que significa que los docentes perciben que se alcanza el logro de este factor mediante acuerdos y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados.

El factor **Relaciones Interpersonales** obtuvo un promedio de 4.36 calificado como bueno, lo que obedece a que los docentes perciben que las interacciones y las actitudes asumidas por parte de los colaboradores del ITGEM cuentan con unas relaciones cordiales y de respeto entre ellos.

De otra parte, tenemos que por el contrario, el factor **Reconocimiento** obtuvo una calificación promedio de 3.1 siendo éste el factor más crítico y con menos puntuación

catalogado como el más bajo puesto que los colaboradores perciben que su trabajo y habilidades no son reconocidas por la institución, lo anterior obedece a que los colaboradores consideran como posibles causas “que no existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa, siendo esta la más relevante causa; entre otras posibles causas se encontró que no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, y a la empresa no le interesa contar con un programa de reconocimiento”.

El factor **Higiene y Salud Ocupacional** obtuvo una puntuación promedio de 3.2 teniendo una calificación de medio baja pues los docentes perciben que el control y aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en su lugar de trabajo pueden causar accidentes de trabajo AT, enfermedades profesionales EP, deterioros a la salud, incomodidad e ineficiencia, una de las posibles causas obedece a que no existe un programa de Higiene y Salud Ocupacional, que aunque hay una persona encargada de identificar y controlar los riesgos de la empresa, no es la idónea para ello; igualmente tampoco se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales, y desconocen los riesgos profesionales que existe en el puesto de trabajo.

Muy cercana a esa puntuación encontramos que los factores de **Motivación** y de **Infraestructura** obtuvieron un promedio igual de calificación de 3.24 considerado también como medio bajo puesto que los docentes perciben que el apoyo que brinda la empresa para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que los colaboradores hacen, no se corresponde al compromiso que los colaboradores tienen con la institución siendo deficiente y ocasionando un clima desmotivador. Las posibles causas de lo anterior obedecen a que los docentes perciben que la empresa no motiva a sus colaboradores y las condiciones laborales

de la empresa son inadecuadas y no son motivantes. Con relación al factor **Infraestructura** los docentes perciben que las instalaciones, equipos y servicios necesarios para realizar sus labores les impide trabajar con seguridad, calidad y productividad, comodidad y satisfacción dentro de la empresa; las posibles causas son la falta de interés y de preocupación por parte de la institución por conseguir mejores y más modernas instalaciones, equipos y elemento; los servicios sanitarios son pocos y no brindan la comodidad necesaria, hace falta mayor compromiso por parte de la organización.

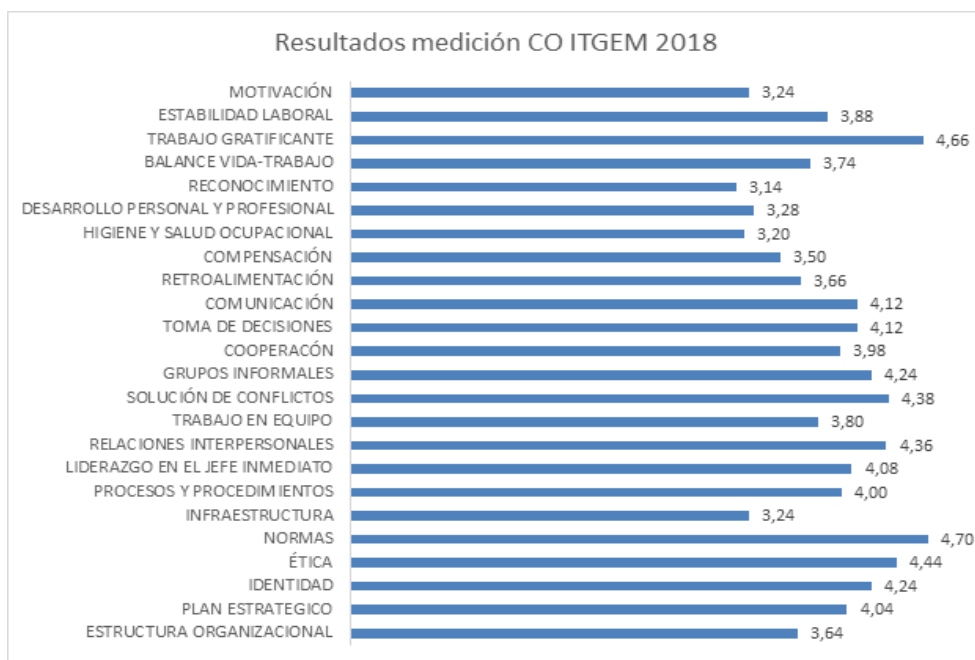
El factor **Desarrollo Personal y Profesional** obtuvo un promedio de 3.28 reflejando una calificación media baja, lo que obedece a que los colaboradores perciben que la Institución no estimula permanentemente la formación personal y profesional de los docentes con el fin de obtener una mejora continua y alcanzar el logro de los objetivos propuestos por la institución; dentro de las posibles causas que se perciben por parte de los encuestados encontramos que el desarrollo personal y profesional no parece preocupar a la institución; además de que las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.

En resumen, se observa en la Figura No. 7 Resultados de la Medición del Clima Organizacional ITGEM 2018; los resultados de la encuesta por promedio de calificación de la escala evaluada por cada factor, la cual indica que entre los factores mejor calificados dentro del clima organizacional de la institución son: las **Normas** con un promedio de 4,7; el factor **Trabajo Gratificante** con un promedio de 4,66; continúa el factor **Ética** con un promedio de 4,44; luego sigue el factor **Solución de Conflictos** con 4,38; y por último el factor **Relaciones Interpersonales** con 4,36.

Por el contrario, dentro de los factores que obtuvieron una calificación más baja se encuentran, el factor **Reconocimiento** con un promedio de 3,14; el factor **Higiene y Salud Ocupacional** con un promedio de 3,2; el factor **Motivación** con un promedio también de 3,2; el factor **Infraestructura** con un promedio de 3,24; y por último el factor **Desarrollo personal y profesional** un promedio de 3,28.

**Figura No. 7 Resultados de la Medición del Clima Organizacional ITGEM 2018**

**Fuente: Elaboración propia**



Finalmente, tenemos como resultado de la media total de la medición de los factores del Clima Organizacional dan como resultado un 3,9 en promedio; lo que nos indica que la organización cuenta con un clima organizacional aceptable, según la escala de semáforo expuesta anteriormente, donde si la calificación del clima organizacional se encuentra entre 1,0 y 2,9, se considera que es un clima no gratificante; de 3 a 3,9 se considera aceptable; y

de 4 a 5 se considera un clima altamente gratificante. Este resultado, aunque es aceptable con tendencia a lograr un clima organizacional altamente gratificante, al encontrarse en una posición media, podría ocasionar un inminente riesgo para alcanzar las metas organizacionales propuestas para cada año, y la tendencia de no perdurar y salir a mediano o largo plazo del mercado; es por ello que se hace necesario elaborar y desarrollar un Plan de mejoramiento, que permita corregir los factores más críticos, y potencializar aquellos factores que presentaron mayor favorabilidad, dentro de los encuestados, así, si este plan llega a ser implementado, seguramente suscitará un gran impacto de bienestar laboral tanto para los colaboradores como para la organización.

### 7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL POR DEMOGRÁFICOS

A continuación, se observa el análisis por resultados del clima organizacional demográfico del ITGEM 2018.

**Tabla No. 3 Medición de factores Estructura, Plan estratégico, Identidad, ética, Normas e Infraestructura**

Fuente: Elaboración propia

|          |                          | ESTRUCTURA | PLAN     | IDENTI- | ÉTICA | NOR- | INFRAES- |
|----------|--------------------------|------------|----------|---------|-------|------|----------|
|          |                          | ORGANIZA-  | ESTRATÉ- | DAD     |       | MAS  | TRUCTURA |
|          |                          | CIONAL     | -GICO    |         |       |      |          |
| GÉNERO   | MUJERES                  | 3,5        | 4,1      | 4,5     | 4,6   | 4,8  | 3,3      |
|          | HOMBRES                  | 3,7        | 4,0      | 4,0     | 4,3   | 4,6  | 3,2      |
| NIVEL    | PROFESIONAL              | 3,6        | 4,0      | 4,2     | 4,4   | 4,7  | 3,2      |
|          | TÉCNICO                  | 3,9        | 4,3      | 4,4     | 4,6   | 4,8  | 3,4      |
|          | Entre 1 y 3 años         | 4,0        | 4,3      | 4,2     | 4,8   | 4,8  | 3,5      |
|          | Entre 3 y 5 años         | 4,4        | 4,2      | 4,8     | 4,8   | 5,0  | 3,2      |
| ANTIGÜE- | Entre 5 y 10 años        | 3,7        | 4,3      | 4,9     | 4,6   | 4,9  | 3,3      |
|          | Más de 10 años           | 3,0        | 4,5      | 4,5     | 4,8   | 4,8  | 3,3      |
|          | DAD<br>Menos de 12 meses | 3,1        | 3,4      | 3,8     | 3,7   | 4,4  | 2,9      |

Tal como se muestra en la tabla No. 3 el factor **Estructura organizacional** es mejor percibida por los hombres con un 3,7 promedio por encima de la percepción de las mujeres

con 3,5 promedio, debido a que los hombres consideran que la forma en que están organizadas y distribuidas las responsabilidades, la autoridad y las decisiones al interior de la institución es la más óptima, de otra parte las mujeres consideran que existe mucha formalidad (conducto regular, excesos de memos, citas previas) que tornan pesada la interacción y la comunicación abriendo una brecha entre la administración y los colaboradores; igualmente ellas consideran que se debería implementar un Plan Estratégico que permita dar fluidez a los procesos que en ellos intervienen. Los profesionales perciben peor la estructura organizacional que los técnicos y los docentes. Los docentes que tienen entre 3 y 5 años de antigüedad perciben una mejor estructura organizacional frente a los que llevan más de 10 años en el instituto, quienes no lo consideran de esta forma. Esto obedece a que los docentes profesionales y con mayor antigüedad dentro de la institución cuentan con mayores elementos de juicio y una mirada crítica frente a este factor.

Para el factor **Plan Estratégico** encontramos que tanto hombres como mujeres conocen y se encuentran alineados con la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la organización. De otro lado, cuando se trata de nivel de estudios, en los técnicos el factor se encuentra por encima de los profesionales, y los que cuentan con más de 10 años por encima de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución. Esto obedece a que los técnicos y los colaboradores con más de 10 años de antigüedad al interior de la Institución, cuentan con un mayor conocimiento sobre la razón de ser y fines hacia donde se orienta la organización, con la posibilidad de determinar tareas y resultados permitiendo cumplir con calidad los objetivos de la institución.

Para el factor **Identidad** encontramos que las mujeres quienes puntuaron una calificación de 4.5, conocen bien y se identifican altamente con los valores, principios y objetivos de la organización, aunque los hombres por una diferencia mínima puntuaron 4.0, igualmente comparten y se sienten identificados con lo que representa éste factor. De otro lado los técnicos califican con 4.4, por encima de los profesionales que lo califican con 4.2; y en el caso de la antigüedad, los docentes que cuentan con más de 10 años califican con 4.5, por encima de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución 4.2; sin embargo, las diferencias no son muy marcadas, y en general se puede apreciar que la mayoría de los docentes logran identificarse con las políticas, valores y objetivos de la empresa.

Para el factor **Ética** encontramos que las mujeres lo califican con 4.6, mientras que los hombres califican este factor con 4.3, similar situación se presenta con los técnicos que brindan una calificación de 4.6 y los profesionales que la califican con 4.4. Finalmente, se observa que es mínima la diferencia en la percepción de este factor, entre los que cuentan con más de 10 años, de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución. Esta situación obedece a que los trabajadores perciben que hay claridad en la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Para el factor **Normas** encontramos que la población en general le da una calificación alta, por su lado las mujeres lo califican con una puntuación de 4.8, los hombres calificaron 4.6. De otro lado, los técnicos calificaron 4.8, los profesionales 4.7; y los que cuentan con más de 10 años no tuvieron diferencia en la percepción de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución. Esta calificación alta se debe a que las reglas son conocidas y



aceptadas por los integrantes de la institución, y ello guía la conducta de todos dentro de la misma.

Para el factor **Infraestructura** encontramos que la población en promedio considera que hay una estructura medianamente cimentada en lo que se refiere a equipos, servicios, que las instalaciones de la empresa no son seguras ni apropiadas para realizar las labores académicas; los servicios sanitarios no ofrece la comodidad necesaria y son escasos dentro de la institución y de las sedes; los equipos y elementos de los que se disponen para realizar las actividades propias de los docentes son escasos y obsoletos; en este factor mujeres y hombres dieron una calificación de 3.3 y 3.2 respectivamente. En cuanto a nivel de estudios, los técnicos calificaron con 3.4, mientras los profesionales calificaron 3.2; y, por último, los que cuentan con más de 10 años calificaron este factor con 3.3, mientras los que tienen entre 1 a 5 años puntuaron 3.5.

**Tabla No. 4 Medición de factores Desarrollo Personal y profesional, Reconocimiento, Balance Vida-Trabajo, Trabajo gratificante, Estabilidad y Motivación**  
Fuente: Elaboración propia

|                   |                   | DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL | RECONOCIMIENTO | BALANCE VIDA/TRABAJO | TRABAJO GRATIFICANTE | ESTABILIDAD LABORAL | MOTIVACIÓN |
|-------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------|----------------------|---------------------|------------|
| <b>GÉNERO</b>     | FEMENINO          | 3,2                               | 3,3            | 4,1                  | 4,5                  | 4,2                 | 3,4        |
|                   | MASCULINO         | 3,3                               | 3,0            | 3,5                  | 4,8                  | 3,6                 | 3,1        |
| <b>NIVEL</b>      | PROFESIONAL       | 3,2                               | 3,2            | 3,7                  | 4,6                  | 3,9                 | 3,2        |
|                   | TÉCNICO           | 3,9                               | 2,8            | 3,8                  | 5,0                  | 3,8                 | 3,6        |
|                   | Entre 1 y 3 años  | 3,2                               | 3,4            | 4,0                  | 4,7                  | 4,3                 | 3,6        |
| <b>ANTIGÜEDAD</b> | Entre 3 y 5 años  | 3,4                               | 3,2            | 4,2                  | 5,0                  | 4,4                 | 3,2        |
|                   | Entre 5 y 10 años | 3,7                               | 3,1            | 4,4                  | 4,9                  | 3,7                 | 3,3        |
|                   | Más de 10 años    | 3,0                               | 2,8            | 3,0                  | 3,8                  | 5,0                 | 3,3        |
|                   | Menos de 12 meses | 3,3                               | 2,9            | 3,1                  | 4,6                  | 2,9                 | 2,8        |

En la tabla No. 4; podemos observar que el factor de **Desarrollo Personal y Profesional** es mejor percibido de forma aceptable por los docentes del instituto, pues los hombres califican con un 3,3; las mujeres con 3,2 promedio. Igualmente se presentan estas calificaciones en profesionales, que dan una calificación menor de 3,2 y los técnicos que califican este factor con 3,9. Por antigüedad, los docentes con más de 10 años lo califican con 3,0 y los que tienen entre 1 y 5 lo califican con 3,3 en promedio. Esto demuestra que se tiene una percepción de no permitir un mayor crecimiento profesional o personal para los docentes dentro de la institución.

Para el factor **Reconocimiento** encontramos que las mujeres califican con 3.3 este factor y creen que son reconocidas medianamente en sus labores diarias; los hombres por su lado le dan una calificación menor de 3.0, al igual que los técnicos 2.8, y los profesionales que califican con 3.2. los que cuentan con más de 10 años, calificaron con 2.8 este factor, mientras los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución lo califican con 3.4. Durante la investigación se analizó que los docentes perciben que no es costumbre reconocer el trabajo de ellos en la institución, y que no existe un programa de reconocimiento dentro de sus políticas, igualmente perciben que a la organización no le interesa tener un programa de reconocimiento.

Para el factor **Balance Vida y Trabajo** encontramos que las mujeres califican con 4.1 este factor, pues expresan que disponen de tiempo para sus actividades personales frente a los hombres, que calificaron con 3.5 que es más bajo. Por su parte los técnicos califican con 3.8, pero no tiene una diferencia significativa con los profesionales, que la calificaron con 3.7.

Los docentes que cuentan con más de 10 años de antigüedad, sí se diferenciaron de sus compañeros más nuevos pues estos le dieron una calificación de 3.0 por debajo de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución 4.0. Una razón que argumentaron las personas con más antigüedad en la institución, es que, a una edad más avanzada, tienden a tener otras prioridades en el balance de tiempo, y prefieren dedicar mayor espacio a sus proyectos personales y familia.

Para el factor **Trabajo Gratificante** encontramos que las mujeres perciben que el trabajo es relativamente agradable y que lo disfrutan con un 4.5, al igual que los hombres con 4.8. Por su parte los técnicos calificaron excelentemente este factor con un 5.0 por encima de los profesionales 4.6; los técnicos argumentaron que esta calificación, se debe principalmente a que muchos de ellos iniciaron su vida laboral, a través de prácticas en el instituto, lo que ha hecho que vean una proyección significativa de su carrera profesional allí. Los que cuentan con más de 10 años de antigüedad, calificaron este factor con un 3.8, por debajo de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución con un 4.7. Esto puede referenciar que en la medida que el docente avanza en tiempo de antigüedad laboral, se desmotiva en la diaria comprobación de que los procesos de mejoramiento, no son proporcionados por la empresa por la inexistencia de un programa de bienestar y estímulo.

Para el factor **Estabilidad Laboral** encontramos que las mujeres perciben que su estabilidad laboral es alta con una calificación de 4.2, mientras los hombres la consideran baja con un 3.6. En cuanto a nivel de estudios, todos percibieron que el nivel de estabilidad laboral es medio pues recibió una calificación de 3.8 para los técnicos, y 3.9 para los profesionales. Los

que cuentan con más de 10 años calificaron con 5.0 por encima de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución que calificaron con 4.3, o sea que quienes llevan más antigüedad, de cierta forma se sienten seguros sin amenazas de ser despedidos.

Para el factor **Motivación** encontramos que las mujeres perciben que tiene una mediana motivación que les brinda la empresa para desarrollar sus labores con una calificación de 3.4, y los hombres la catalogan más baja con un 3.1. De otro lado, los técnicos calificaron este factor con un 3.6, por encima de los profesionales con un 3.2. Los que cuentan con más de 10 años calificaron con un 3.3, por debajo de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución que calificaron con 3.6. En cuanto a este factor, tiene mucho que ver la manera en la cual se retroalimenta el proceso de satisfacción laboral en situaciones puntuales, tales como las inadecuadas condiciones de la infraestructura y logística de la institución, y además que también escasea el material de apoyo para la formación; de otro lado los salones y las ayudas audiovisuales son escasos y deficientes.

**Tabla No. 5: Medición de factores: Procesos y procedimientos, Liderazgo en el jefe inmediato, relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Solución de conflictos y grupos informales**  
Fuente: Elaboración propia

|                          |                   | PROCESOS<br>Y<br>PROCEDI-<br>MIENTOS | LIDERAZ-<br>GO EN EL<br>JEFE<br>INMEDI-<br>TO | RELACIO-<br>NES<br>INTERPER-<br>SONALES | TRABAJO<br>EN<br>EQUIPO | SOLUCIÓN<br>DE<br>CONFLICTOS | GRUPOS<br>INFORMALES |
|--------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>GÉNERO</b>            | FEMENINO          | 4,1                                  | 4,0                                           | 4,5                                     | 4,0                     | 4,4                          | 4,2                  |
|                          | MASCULINO         | 3,9                                  | 4,1                                           | 4,3                                     | 3,6                     | 4,4                          | 4,3                  |
| <b>NIVEL</b>             | PROFESIONAL       | 4,0                                  | 4,1                                           | 4,4                                     | 3,8                     | 4,4                          | 4,2                  |
|                          | TÉCNICO           | 4,0                                  | 4,0                                           | 4,1                                     | 4,0                     | 4,4                          | 4,4                  |
| <b>ANTIGÜE-<br/>-DAD</b> | Entre 1 y 3 años  | 4,2                                  | 4,4                                           | 4,5                                     | 3,8                     | 4,4                          | 4,4                  |
|                          | Entre 3 y 5 años  | 4,6                                  | 4,6                                           | 4,8                                     | 4,0                     | 5,0                          | 4,8                  |
|                          | Entre 5 y 10 años | 4,4                                  | 4,3                                           | 5,0                                     | 4,3                     | 4,9                          | 4,7                  |
|                          | Más de 10 años    | 3,5                                  | 3,3                                           | 4,5                                     | 4,5                     | 4,0                          | 4,5                  |
|                          | Menos de 12 meses | 3,5                                  | 3,7                                           | 3,7                                     | 3,3                     | 4,0                          | 3,5                  |

La tabla No. 5 presenta que el factor **Procesos y Procedimientos** es mejor percibida por los hombres con un 3,7 promedio por encima de las mujeres con 3,5 promedio, los principales argumentos brindados por los docentes son que no existen manuales que expliquen detalladamente procesos, funciones y procedimientos. Por su parte, los profesionales y técnicos perciben este factor en forma similar, pues ambos le dieron una calificación de 4,1 y 4,0 respectivamente. Con respecto a la antigüedad, los docentes con más de 10 años de antigüedad calificaron este factor con 3,5, mientras los docentes entre 1 y 10 años, lo calificaron con 4,1 en promedio, que puede deberse a que estos últimos aún desconocen muchos de los procesos y procedimientos en la institución.

Para el factor **Liderazgo en el Jefe Inmediato** encontramos que tanto hombres como mujeres consideran bueno el liderazgo de su jefe para coordinar, influir y apoyar el desarrollo del trabajo de manera entusiasta en el proceso de cumplimiento de los objetivos, con calificaciones de 4,0 y 4.1 respectivamente. Lo mismo sucede en el ámbito educativo donde tampoco se observa una diferencia significativa entre técnicos y profesionales, pues en promedio se obtuvo una calificación de 4,05. Por su lado en cuanto a la antigüedad, los docentes con más de 10 años califican bajo el liderazgo con un 3.3, en contraste con los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución, que dieron una calificación de 4.4. Estas calificaciones, dependen en gran parte del género del jefe, puesto que en la mayoría de los cargos altos están en cabeza de mujeres.

Para el factor **Relaciones Interpersonales** encontramos que las mujeres perciben sus relaciones interpersonales dentro de la organización con un puntaje muy alto de 4.5, y los

hombres 4.3 un poco menos. En el caso de los técnicos, calificaron este factor con 4.1, por debajo de los profesionales 4.4. Los que cuentan con más de 10 años calificaron este factor con la misma relevancia que los docentes entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución. Se puede determinar entonces, que entre ellos hay un clima de buenas relaciones que les permite laborar en un ambiente de camaradería.

Para el factor **Trabajo en Equipo** encontramos que las mujeres que calificaron con 4.0 se sienten a gusto en la participación con sus compañeros, mientras los hombres calificaron con 3.6, percibiendo menos trabajo en equipo. Los técnicos calificaron con 4.0 por encima de los profesionales que calificaron con 3.8. Los que cuentan con más de 10 años calificaron con 4.5, por encima de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución, que calificaron con 3.8; este hecho puede deberse a que, según los docentes de más antigüedad, con más tiempo en la institución, son conocedores de las funciones, talentos y competencias de cada individuo dentro de la organización, por lo que tienen mayor grado de confianza y pueden acudir sin ninguna limitación a solicitar favores; además, el tiempo de permanencia en la institución les ha permitido formar grupos de apoyo y camaradería que fortalecen el trabajo en equipo.

Para el factor **Solución de Conflictos** encontramos que las mujeres lo estiman alto con una calificación de 4.4, al igual de que los hombres. Por su parte, en cuanto a los técnicos y profesionales sucede lo mismo, y ambos puntúan con 4.4. De otro lado, los que cuentan con más de 10 años de antigüedad se salen de la media, calificando con 4.0 este factor, por debajo de los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución, que calificaron con 4.4.

Esta calificación se da según los encuestados, pues se cuenta con una aptitud de concertación, que se presta para la solución de cualquier diferencia, que se pueda presentar entre los individuos.

Para el factor **Grupos informales** encontramos que tanto hombres como mujeres, se sienten cómodos y satisfechos con las relaciones que pueden establecer con un 4.3 y 4.2 respectivamente. Situación similar sucede con técnicos y profesionales, donde los primeros puntúan con 4.4 y los segundos con 4.3. Por Su parte, los que cuentan con más de 10 años en la institución califican 4.5 y quienes tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución 4.4. Esta similitud en las respuestas se debe principalmente a que, según los docentes, la participación que cada uno tiene dentro de los grupos informales es activa, lo que proporciona espacios de interacción diferentes al espacio laboral, donde la camaradería contribuye al fortalecimiento del clima organizacional.

**Tabla No. 6: Medición de factores Cooperación, Toma de decisiones, Comunicación, Retroalimentación, Compensación, Higiene y Salud Ocupacional.**  
Fuente: Elaboración propia

|                         |                   | COOPE-<br>RACIÓN | TOMA DE<br>DECISIO-<br>NES | COMU-<br>NICACIÓ<br>N | RETRO-<br>ALIMENTA-<br>CIÓN | COMPEN-<br>SACIÓN | HIGIENE Y<br>SALUD<br>OCUPACIO-<br>NAL |
|-------------------------|-------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| <b>GÉNERO</b>           | FEMENINO          | 4,2              | 4,4                        | 4,4                   | 4,0                         | 3,6               | 3,3                                    |
|                         | MASCULINO         | 3,8              | 3,9                        | 3,9                   | 3,4                         | 3,4               | 3,1                                    |
| <b>NIVEL</b>            | PROFESIONAL       | 4,0              | 4,2                        | 4,1                   | 3,7                         | 3,5               | 3,1                                    |
|                         | TÉCNICO           | 4,0              | 3,8                        | 4,0                   | 3,6                         | 3,8               | 3,9                                    |
|                         | Entre 1 y 3 años  | 4,1              | 4,3                        | 4,3                   | 3,8                         | 3,9               | 3,3                                    |
| <b>ANTI-<br/>GÜEDAD</b> | Entre 3 y 5 años  | 4,0              | 4,8                        | 4,6                   | 4,4                         | 3,6               | 4,0                                    |
|                         | Entre 5 y 10 años | 4,9              | 4,7                        | 4,4                   | 3,9                         | 4,0               | 3,1                                    |
|                         | Más de 10 años    | 3,8              | 3,8                        | 4,0                   | 3,8                         | 3,0               | 3,5                                    |
|                         | Menos de 12 meses | 3,5              | 3,5                        | 3,6                   | 3,1                         | 2,9               | 2,8                                    |

La tabla No. 6 muestra que el factor **Cooperación** es mejor percibida por las mujeres con un 4,2 promedio por encima de los hombres con 3,8 promedio; esta situación se presenta, porque según los resultados de los cuestionarios, muestran que los hombres tienen un mayor interés personal, que prima sobre los intereses de la empresa y por ende falta mayor integración y solidaridad entre ellos. De otro lado, tanto técnicos como profesionales otorgaron una calificación favorable a este factor con un 4,0. Y por último los docentes con más de 10 años de antigüedad calificaron con 3,8; mientras los docentes entre 1 y 5 años, calificaron con 4,0. Resultados que no representa una diferencia considerable.

Para el factor **Toma de Decisiones** encontramos que las mujeres, calificaron este factor con 4.4, pues consideran buena la oportunidad de opinar y dar ideas que permitan solucionar los problemas y los hombres calificaron con 3.9 mucho más baja, debido a que sus ideas no son tenidas en cuenta antes de tomar las decisiones. De otro lado, los técnicos calificaron con 3.8 por debajo de los profesionales que calificaron 4.2 y los que cuentan con más de 10 años, calificaron con 3.8 por debajo de los que tienen entre 1 a 5 años 4.3 de antigüedad en la institución.

Para el factor **Comunicación** encontramos que las mujeres califican este factor con 4.4, mientras los hombres califican con 3.9 mucho más baja, calificación similar a los técnicos que califican con 4.0 y profesionales que califican 4.1. Por su parte, los que cuentan con más de 10 años califican este factor con 4.0, mientras los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución lo calificaron con 4.3. Este factor se evalúa alto en lo que se refiere a los canales de comunicación que utiliza la empresa para con ellas



Para el factor **Retroalimentación** encontramos que las mujeres calificaron con 4.0 este factor, que es bueno en el sentido que ellas manifiestan que si pueden tener la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento y los hombres calificaron 3.4 mucho más bajo, al igual que los técnicos 3.6 y los profesionales 3.7. Al igual que los que cuentan con más de 10 años que calificaron 3.6 y los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución, que calificaron 3.8. Porque los docentes argumentan que se desconoce la importancia de la retro alimentación, por miedo a la crítica destructiva y el juzgamiento, debido a que se desconoce la forma adecuada para hacerlo.

Para el factor **Compensación** encontramos que las mujeres califican este factor con un 3.6; y los Hombres 3.4. Por su parte los técnicos califican con 3.8 y los profesionales con 3.5. Los docentes que cuentan con más de 10 años calificaron con 3.0 y los que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la institución, calificaron este factor con 3.9. Esta calificación media baja, se da porque todo lo relacionado con salarios, bonificaciones, becas, subsidios y garantías para estudiar, es percibido como bajo comparado con la carga de trabajo que se maneja en la empresa. Y por último Para el factor **Higiene y Salud Ocupacional** encontramos que las mujeres calificaron este factor con 3.3 y los hombres 3.1. Por su parte los técnicos calificaron este factor con 3.9 y los profesionales con 3.1. Los docentes que cuentan con más de 10 años en la institución calificaron este factor con 3.5, y aquellos que tienen entre 1 a 5 años lo calificaron con en 3.3. Con respecto a este factor, los docentes afirmaron que se desconocen los riesgos profesionales que implica el puesto de trabajo; y no se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. Se percibe una ambigüedad ante el hecho de que, a pesar de existir una persona a cargo, esta no es la persona idónea en el desempeño del cargo.

## 8. PLAN DE MEJORAMIENTO

Es evidente la necesidad de establecer programas de mejoramiento continuo para que los Ítems calificados por debajo de 4 puntos, se eleven en la percepción de los Docentes acerca de 24 factores de vital importancia en la Institución. Hay que hacer énfasis en que las percepciones en algunos casos son muy parecidas. Dado que la institución no había realizado antes de este ejercicio un análisis, y medición del clima organizacional, es importante que a futuro el Plan de Mejoramiento presentado a continuación, se puede articular con Asesores externos que desarrollen planes anuales, con el fin de alcanzar y mantener un clima organizacional altamente gratificante.

A continuación, en la *Tabla No. 7: Plan de Mejoramiento*, se detallan las actividades que debe seguir la institución para aumentar la calificación de los factores que fueron calificados por debajo de 4, para mejorar la percepción de clima organizacional y pasar de la calificación global que se tiene actualmente que es de 3,9 que corresponde a un clima organizacional aceptable, a una calificación mayor a 4 que corresponde al óptimo de clima organizacional altamente gratificante.

**Tabla No. 7: Plan de Mejoramiento**  
**Fuente: Elaboración propia**

| <b>Dimensión /Factor</b>   | <b>Objetivo</b>                                                                                                           | <b>Actividad</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>Grupo Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Indicadores</b>                                                                                                    | <b>Responsable</b>                                                                   | <b>Recursos</b>                                 | <b>Resultados</b>                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cooperación</b>         | Propiciar un ambiente de inclusión y participación desde el aporte y desarrollo de habilidades y capacidades individuales | Taller en Cooperación para las organizaciones educativas                                                                                                                                                                 | Todos los docentes de la institución; sin embargo, se debe tener en cuenta que se debe realizar un mayor énfasis y seguimiento a los docentes masculinos, pues son los que en menor grado calificaron este factor                                                  | Grado de sensibilización=<br>No de talleres realizados/<br>Talleres propuestos<br><br>Personas asistieron /convocadas | Alta Dirección /<br>Líder de Coordinación de Talento Humano y Coordinación Académica | 6 meses /750.000 c/taller de 3 horas por taller | Informes de seguimiento e informe final del proceso trabajado<br><br>Aumento de la cooperación entre los docentes de la institución |
| <b>Estabilidad Laboral</b> | Garantizar la contratación del personal bajo los parámetros de la legislación laboral colombiana                          | Vincular el personal docente mediante contratación directa o prestación de servicios a término indefinido. Este proceso se realiza después del primer año y dependiendo de los resultados de la evaluación del desempeño | 1. Docentes que llevan de 1 a 5 años en la empresa, que necesitan bajar su nivel de incertidumbre dentro de la institución.<br><br>2. Para los docentes con más antigüedad se debe velar por el cumplimiento en cuanto a niveles salariales y pago de prestaciones | Número de personal vinculado directamente/<br>Total del personal                                                      | Dirección Administrativa y Financiera                                                | Presupuesto anual                               | Balance de nómina e informe final de estados financieros<br><br>Aumento de nivel de pertenencia hacia la organización               |

|                               |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                             |                                                 |                                                        |                                                                                                                                        |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Trabajo En Equipo</b>      | Sensibilizar la importancia del trabajo en equipo                                                    | Talleres de Trabajo en Equipo: donde los colaboradores vean la importancia de construir a partir de las diferencias, así como la capacidad de confiar los unos en los otros para favorecerse mutuamente | <p>Se dividirá al grupo de Colaboradores así:</p> <p>1. Mujeres y Hombres de 1 a 5 años de antigüedad<br/>2. Mujeres y Hombres con más de 5 años de antigüedad.</p> <p>Con el fin de que los primeros conozcan mejor a sus compañeros y que funciones y relaciones tienen, y los segundos fortalezcan dichas relaciones.</p>            | <p>Grado de sensibilización de Trabajo en Equipo= No de talleres realizados/ Talleres propuestos</p> <p>Personas asistieron /convocadas</p> | Alta Dirección / Coordinación de Talento Humano | 6 meses /750.000 c/taller                              | <p>Informes de seguimiento e informe final del proceso trabajado</p> <p>Aumento en nivel del desempeño de los colaboradores</p>        |
| <b>Balance Vida + Trabajo</b> | Propiciar espacios de reflexión acerca de la importancia del autocuidado y el balance vida + trabajo | Talleres de Manejo efectivo del tiempo y Buenas prácticas saludables donde se fomenten estilos y hábitos de vida saludables                                                                             | <p>Se dividirá al grupo de Colaboradores así:</p> <p>1. Mujeres y Hombres de 1 a 5 años de antigüedad<br/>2. Mujeres y Hombres con más de 5 años de antigüedad.</p> <p>Se espera que permita una mayor profundidad de este tema en los miembros más antiguos de la organización y una mayor flexibilidad en los miembros más nuevos</p> | <p>Grado de sensibilización = No de talleres realizados/ Talleres propuestos</p> <p>Personas asistieron /convocadas</p>                     | Alta Dirección / Coordinación de Talento Humano | 6 meses /750.000 c/taller<br>6 meses /750.000 c/taller | <p>Informes de seguimiento e informe final del proceso trabajado</p> <p>Manejo eficiente del tiempo por parte del personal docente</p> |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                               |                                                 |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Retroalimentación</b>         | Sensibilizar la importancia de la crítica y la mejora continua en los procesos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Sesiones trimestrales de retroalimentación después de la evaluación del desempeño laboral                                         | Todos los docentes de la institución, sin importar años de antigüedad, nivel de estudios o género.                                                                                                                                                                                                                                                                 | No. de retroalimentaciones / No. De evaluaciones de desempeño | Alta Dirección / Jefe de área                   | Evaluación del desempeño laboral    | <p>Informes de seguimiento</p> <p>Aumento del nivel de desempeño por parte del personal Docente</p>                                                                                                                                                                    |
| <b>Estructura Organizacional</b> | <p>Documentar los procesos de acuerdo a políticas dentro del <b>SIG</b> (Sistema Integrado de Gestión).</p> <p>La estandarización de los procesos permitirá a todos los colaboradores entender el conducto regular y cómo llevar a cabo la comunicación dentro de la empresa, y además la importancia de desarrollar procesos formales, aunque resulten dispendiosos para seguir unas reglas claras.</p> | Desarrollar y socializar los procesos, documentos de la empresa y su importancia y pertinencia para el desarrollo organizacional. | <p>Se dividirá al grupo de Colaboradores así:</p> <p>1. Mujeres y Hombres de 1 a 5 años de antigüedad</p> <p>2. Mujeres y Hombres con más de 5 años de antigüedad.</p> <p>Se espera que la segmentación de los colaboradores permita una mayor profundidad en los miembros más nuevos de la organización y un mejor entendimiento en los miembros más antiguos</p> | No de procesos documentados / No procesos identificados       | Alta Dirección / Coordinación de Talento Humano | Manuales, Procesos y Procedimientos | <p>Informes de seguimiento e informe final.</p> <p>Se espera que la documentación y socialización de los procesos y documentos, permita una comunicación más fluida y un mayor conocimiento por parte de los empleados de su pertinencia dentro de la institución.</p> |

|                                          |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                            |                                                                                                                       |                                                        |                                      |                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Compensa-<br/>ción</b>                | Ajustar el Plan de Compensación de los docentes de acuerdo con lo regulado por la norma                                    | Actualizar y/o Elaborar el Plan de Compensación para los docentes                                                                                                                                                                                 | Todos los docentes de la institución, sin importar años de antigüedad, nivel de estudios o género.         | Plan de Compensación=Número de planes de Compensación ajustados/<br>Número de planes de compensación                  | Alta Dirección / Coordinación de Talento Humano        | Políticas de compensación            | Actas de Acuerdos del plan de compensación                                                                                                       |
| <b>Desarrollo Personal Y Profesional</b> | Diseñar e implementar el Plan de Capacitación, Formación y Desarrollo para los docentes de la institución                  | Donde el docente vinculado a 1 año, pueda acceder a programas de formación en pedagogía, los de 3 a 5 años comiencen a proyectarse dentro de la institución y los de más de 10 años, se actualicen en metodologías y apliquen nuevas herramientas | Todos los docentes de la institución, sin importar años de antigüedad, nivel de estudios o género.         | Grado de sensibilización de DPP= No de talleres realizados/Talleres propuestos<br><br>Personas asistieron /convocadas | Alta Dirección / Coordinación de Talento Humano        | 6 meses /750.000 c/taller de 3 horas | Informes de seguimiento e informe final del proceso trabajado.<br><br>Mayor nivel de pertenencia hacia la institución por parte de los docentes. |
| <b>Infraestructura</b>                   | Adecuar las instalaciones actuales al nivel óptimo para aumentar el nivel de satisfacción y desempeño de los colaboradores | Verificar el estado actual de las instalaciones físicas (incluidas baterías sanitarias; software y equipos), para proyectar plan de acción                                                                                                        | Se debe realizar un plan con la alta dirección, y personal de apoyo para la revisión de la infraestructura | Activos en mal estado para dar de baja o reparación / Total Inventario de activos registrados                         | Alta Dirección / Dirección administrativa y financiera | Presupuesto anual                    | Mejoramiento de locaciones<br><br>Aumento del desempeño y de los colaboradores                                                                   |

|                                    |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                 |                                                 |                                               |                                                                                                                       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Motivación</b>                  | Diseñar y desarrollar un Programa de Bienestar para los docentes                                                               | Realizar Talleres de sensibilización y motivación a los docentes                                                                                                            | Se debe realizar a todos los docentes de la institución, sin importar años de antigüedad, nivel de estudios o género.                                                                                  | Grado de sensibilización de Talleres de Motivación = No de talleres realizados/ Talleres propuestos<br><br>Personas asistieron /convocadas                      | Alta Dirección / Coordinación de Talento Humano | 6 meses /750.000 c/taller de 3 horas x taller | Informes de seguimiento e informe final del proceso trabajado<br><br>Aumento de la motivación en el grupo de docentes |
| <b>Higiene Y Salud Ocupacional</b> | Crear el Sistema de Salud y Seguridad en el trabajo, de acuerdo con los parámetros establecidos por la ley (Res 0312 de 2019). | Diseñar e implementar el SG- SST.<br><br>Difundir por medio de talleres con el personal docente el SG- SST                                                                  | Se debe realizar a todos los docentes de la institución, sin importar años de antigüedad, nivel de estudios o género. Identificando riesgos a los que están expuestos, y designando un líder del área. | Frecuencia de accidentalidad: No de AT por mes / No de trabajadores<br><br>Ausentismo por incapacidad médica laboral / No de días de trabajo programado por mes | Alta Dirección / Coordinación de Talento Humano | 6 meses /750.000 c/taller                     | Manuales de SG-SST.<br><br>Minimización del riesgo                                                                    |
| <b>Reconoci- miento</b>            | Diseñar un programa de reconocimiento por evaluación del desempeño                                                             | Realizar cada año la evaluación del desempeño a los docentes, y a partir de ahí brindar un mayor reconocimiento a los docentes que obtienen una calificación sobresaliente. | Se debe realizar a todos los docentes de la institución, sin importar años de antigüedad, nivel de estudios o género.                                                                                  | Índice de ambiente laboral                                                                                                                                      | Alta Dirección / Coordinación de Talento Humano | Presupuest o anual                            | Control y seguimiento semestral.<br><br>Mejoramiento del desempeño de los docentes de la institución                  |

## **9. CONCLUSIONES**

El clima organizacional es clave para el éxito de cualquier empresa o institución porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus colaboradores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Sin embargo, para el caso del ITGEM resulta ser la primera vez que se realiza este tipo de ejercicio resultando ser de gran importancia para todos los integrantes de la institución, generando muchas expectativas frente al tema porque a través de esta actividad se tendrá la oportunidad de conocer la percepción de los docentes con relación al clima organizacional de la institución.

En ese orden, se pretende entregar un análisis detallado de los resultados arrojados por la aplicación de la encuesta e igualmente presentar la propuesta del plan de mejora para que una vez sea implementado por parte de la alta dirección del ITGEM se pueda ver reflejado el incremento del bienestar del clima organizacional de la institución y el cumplimiento a satisfacción de las metas establecidas. Igualmente se espera que, a partir del presente estudio, se logre institucionalizar la aplicación y seguimiento anual de la medición del clima organizacional en el instituto con el fin de tener un referente de comparación y poder medir el avance o retroceso, con relación a estos factores.

Al analizar la percepción del clima organizacional por el área docente del Instituto Técnico de Gestión Empresarial de la ciudad de Cali y demás sedes para el año 2018, se encontró que



los docentes estaban insatisfechos, especialmente con el factor de reconocimiento, debido a que la empresa carece de un plan que los distinga o estimule por las labores realizadas.

Como resultado de la investigación se identificó que se deben mejorar en los factores de reconocimiento, higiene y salud ocupacional, motivación, infraestructura, desarrollo personal y profesional, estabilidad laboral, Balance vida –trabajo, Compensación, retroalimentación, cooperación, trabajo en equipo, y estructura organizacional. Pues, en la medida que la Empresa estructure un Plan de Mejoramiento sobre todo en estos factores que se detectaron más bajos, este redundará en un mejor clima organizacional.

Los comparativos de Altas y bajas en el clima organizacional en sus variables influyen por ejemplo en una Institución Educativa donde el reconocimiento que no obtienen los Docentes por su labor les va generando frustraciones diarias. Donde la Higiene y salud ocupacional y la motivación generan un descontento que se percibe en la medición.

Cerrando las conclusiones solo resta decir que las sugerencias o el plan de mejoramiento sean considerados de manera prioritaria por parte de la Dirección del Plantel, para que todo lo que quedó evidenciado mejore.

Las sugerencias estipuladas pueden ser parte integral de un Programa de Mejoramiento continuo, que propende por el continuo cambio desde las mismas estructuras administrativas, de las cuales depende el análisis crítico y operativo del funcionamiento de la Empresa que

está en plena etapa de desarrollo y posicionamiento geográfico al occidente del país y de esta re-estructuración, dependerá el mismo crecimiento.

En todas las empresas, en todos los colegios e instituciones solo existe una materia prima vital, y ésta es el recurso humano, sin el cual difícilmente son posibles las ejecutorias anuales de cada una. Cuando los Docentes y los colaboradores se sienten valorados, tenidos en cuenta y estimulados, esto se refleja en un alto nivel de productividad y una alta calidad en la prestación de los servicios educativos que ellos prestan.

A los seres humanos les gusta ser reconocidos por los esfuerzos realizados, por la creatividad e iniciativas con las cuales emprenden las labores diarias, puesto que esto redundará en una mejor motivación. Cuando lo que se hace dentro de los estándares de las exigencias de la empresa sobrepasa esa medida, es de vital importancia valorar los esfuerzos y compensarlos.

## **10. RECOMENDACIONES**

Establecer el proceso de Inducción a los nuevos colaboradores: Es de vital importancia que la Empresa establezca un programa de inducción con un recorrido por la planta y las presentaciones de rigor, luego socializar el manual de funciones, el Reglamento Interno de Trabajo, el programa de compensación etc. Este tipo de bienvenidas hace que los Docentes si sientan acogidos y bienvenidos.

Diseñar Talleres de sensibilización para todo el Staff de docentes: Los Talleres de crecimiento interior pueden ser la mejor herramienta para pulir muchos de los conflictos e insatisfacciones que existen puesto que, en ellos, pueden expresar sus inquietudes y aportar ideas, además que sirven para que se conozcan entre ellos.

Diseñar el Plan de Capacitación y el Plan de Bienestar para los docentes: Estos procesos permiten que los docentes se capaciten y se actualicen posibilitando mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo personal y profesional modificando conductas y costumbres redundando en el bien estar y en su calidad de vida.

Coordinar Círculos de Calidad para evaluar los estándares de medición: Los Círculos de Calidad permiten además de evaluar los estándares de medición para que cada Docente sea consciente de la importancia de su desempeño y de encontrar con sus compañeros mejores maneras de hacer las cosas.

Fortalecer el trabajo en Equipo entre ambas partes: El trabajo en equipo permite que cada docente redoble no solo sus esfuerzos, sino que se sientan apoyados por todos y de paso valorados.

Diseñar los Manuales de funciones: Es muy importante que cada docente tenga desde un comienzo su Manual de funciones para que sepa a ciencia cierta cuales son y no extralimitarse o quedarse corto en el cumplimiento de sus compromisos y con las competencias.

Establecer los Procesos de Mejora continua: Lo que ellos quieren significar es que cada inconveniente que se presenta es mejor resolverlo inmediatamente. Y se le hace un seguimiento a cada proceso. De hecho, este tipo de seguimiento ahorra dinero en las empresas.

Hacer encuestas del clima organizacional anualmente: Para que todo lo que detectó esta muestra tenga no solo un impacto, sino establecer con ello una manera de retroalimentación de todos los procesos por implementar. Y para concluir este estudio solo faltaría decir que el Recurso Humano es el valioso de los recursos y en la medida que ellos se sientan valorados, reconocidos y aceptados su rendimiento será óptimo.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Alcalá: Universidad de Alcalá. Departamento de Didáctica.
- Álvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Cali: Universidad del Valle.
- Bedoya, A., & Obando, L. (2011). *El clima organizacional en la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*. Cali.
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez, P. A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 40-47.
- Cherobim, M. (2004). *La escuela un espacio para aprender a ser feliz, la ecología de las relaciones en la construcción del clima escolar*. Barcelona.
- Chiavenato, I., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos (Vol. 2)*. McGraw-Hill.
- Coll, C. (2013). El currículo escolar en el marco de la nueva ecología del aprendizaje. *Aula de Innovación Educativa*, 31-36.
- Fundación Corona. (2006). *Informe de Progreso Educativo en Colombia 2006*. Bogotá: Sanmartín Obregón y Cía.
- García, L., Reyes, A., & Sarmiento, P. (2006). Clima Organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle. *Revista Estomatología*, 32-35.

- García, M. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- García, M., & Zapata, D. (2008). *Intrumento para el diagnóstico del Clima organizacional*. Santiago de Cali: Documento inédito.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw Hill.
- ITGEM. (2015). *Reseña Histórica ITGEM*. Cali.
- Matute, J. (2016). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral . *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG)*, 1-13.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. Universidad del Rosario.
- Pérez, Á. (2013). Creatividad y Educación. Formación del profesorado para educar en la creatividad. *Creatividad y Sociedad*, 1-5.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson educación.
- Rusua, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 51-58.
- Ucros, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia*, 91 - 102.
- Zepeda, A., & Enríquez, M. d. (2018). Importancia del Clima Organizacional en los procesos de evaluación educativa a nivel superior. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, (págs. 912-921). San José, Costa Rica.

## 12. ANEXOS

### Anexo 1: Imágenes y Ubicación ITGEM

#### ITGEM -Sede Versalles, Cali



#### ITGEM -Sede Puerto Tejada, Cauca



## Instalaciones locativas ITGEM



## Ubicación ITGEM





## Anexo 2: Cuestionario.

| 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p> <p>La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.</p> <p><i>¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| <p><b>1.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo permite <span style="float: right;">Lo permite</span></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                     | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>1.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración.</p> <p>b) Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados.</p> <p>c) No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas.</p> <p>d) Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.)</p> <p>e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones.</p> <p>f) Otra causas ¿Cuál?</p> | <p><b>1.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p> |   |   |   |   |   |

| 2. PLAN ESTRATÉGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                              |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.</p> <p><i>¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?</i></p>                                                                                                                                                                                                                              |                              |   |   |   |   |   |
| <p><b>2.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No los conozco profundamente <span style="float: right;">Los conozco</span></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2                            | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>2.2 Causas</b></p> <p>a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso.</p> <p>b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.</p> <p>c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye.</p> <p>d) Cambian constantemente y esto no se informa.</p> <p>e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención.</p> <p>f) No me interesa conocerlos.</p> <p>g) Otra causa <span style="float: right;">¿Cuál?</span></p> | <p><b>2.3 Soluciones</b></p> |   |   |   |   |   |

| 3. IDENTIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa, conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y como lo hace.</p> <p><i>¿Cuál es su grado de identificación con la empresa?</i></p>                                                                                                                                                                                     |                              |   |   |   |   |   |
| <p><b>3.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>Nula Alta</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2                            | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>3.2 Causas</b></p> <p>a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos</p> <p>b) No comparto las normas y valores que rigen en la empresa</p> <p>c) Considero que la empresa no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores de la empresa.</p> <p>d) Considero que la imagen que tiene el público sobre la empresa, no ayuda a generar identidad en los colaboradores.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>3.3 Soluciones</b></p> |   |   |   |   |   |

| 4. ÉTICA                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.</p> <p><i>¿Aplico los principios y valores éticos definidos en la empresa?</i></p>         | <p><b>4.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No aplico Si aplico</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>4.2 Causas</b></p> <p>a) No se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo</p> <p>b) Solo aplico algunos</p> <p>c) No se ha difundido ampliamente</p> <p>d) No conozco el código de ética</p> <p>e) No me interesa aplicarlo</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>4.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |

| 5. NORMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.</p> <p><i>¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>5.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No aplico Si aplico</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>5.2 Causas</b></p> <p>a) Las normas de la empresa son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo.</p> <p>b) Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores.</p> <p>c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente.</p> <p>d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la empresa.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>5.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |

| 6. INFRAESTRUCTURA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.</p> <p><i>¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?</i></p>                                                                                                                       | <p><b>6.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo permiten Si lo permiten</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>6.2 Causas</b></p> <p>a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores.</p> <p>b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.</p> <p>c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos.</p> <p>d) No hay preocupación en la empresa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>6.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |

| 7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos.</p> <p><i>¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>7.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo creo Si lo creo</p>                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                     | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>7.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, 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)</p> <p>a) La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos</p> <p>b) No conozco a qué proceso de la empresa corresponden las actividades que realizo</p> <p>c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad</p> <p>d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>7.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p> |   |   |   |   |   |

| 8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.</p> <p><i>¿Su jefe inmediato, es persona personas motivante, que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?</i></p>                                                       | <p><b>8.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo es Lo es</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2                                                                                                                                                            | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>8.2 Causas</b></p> <p>a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros</p> <p>b) El jefe tiene muchas personas a cargo</p> <p>c) El jefe simplemente ordena y no le preocupa los demás</p> <p>d) Su forma de relacionarse con nosotros desmotiva</p> <p>e) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.</p> <p>h) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>8.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |

| 9. RELACIONES INTERPERSONALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos.</p> <p><i>¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?</i></p>                                                                                                            | <p><b>9.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo son de manera Lo son ninguna completamente</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                              | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>9.2 Causas</b></p> <p>a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b) Falta solidaridad y apoyo entre las personas.</p> <p>c) Falta cordialidad en el trato.</p> <p>d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.</p> <p>e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>9.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |

| 10. TRABAJO EN EQUIPO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa.</p> <p><i>¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?</i></p>                                                                                                                | <p><b>10.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo impulsa <span style="float: right;">Si lo impulsa</span></p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                             | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>10.2 Causas</b></p> <p>a) La empresa impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos.</p> <p>b) La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.</p> <p>c) Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.</p> <p>d) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>10.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |

| 11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados.</p> <p><i>¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?</i></p>                                                                                                                                                                                                         | <p><b>11.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No se solucionan satisfactoriamente <span style="float: right;">Se solucionan</span></p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>11.2 Causas</b></p> <p>a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención.</p> <p>b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos.</p> <p>c) No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual.</p> <p>d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>11.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |

| 12. GRUPOS INFORMALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros.</p> <p><i>¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>12.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo considero <span style="float: right;">Si lo considero</span></p>      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>12.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.</p> <p>b) Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal.</p> <p>c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.</p> <p>d) La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>12.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p> |   |   |   |   |   |

| 13. COOPERACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido.</p> <p><i>¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>13.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo hacen Lo <span style="float: right;">hacen siempre</span></p>         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>13.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, 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)</p> <p>a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas.</p> <p>b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la empresa.</p> <p>c) Los intereses de las personas priman sobre los de la empresa</p> <p>d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.</p> <p>e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>13.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p> |   |   |   |   |   |

| 14. TOMA DE DECISIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este.</p> <p><i>¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?</i></p>                                                                                                                                                                                 | <p><b>14.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No la tengo La <span style="float: right;">tengo siempre</span></p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                                                                                                                                                                                                              | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>14.2 Causas</b></p> <p>a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión.</p> <p>c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones.</p> <p>d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones.</p> <p>e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>14.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |

| 15. COMUNICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa.</p> <p><i>¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?</i></p>                                                                                                                  | <p><b>15.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo creo Si <span style="float: right;">lo creo</span></p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                       | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>15.2 Causas</b></p> <p>a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa.</p> <p>b) Los medios de comunicación no son los adecuados.</p> <p>c) El uso de las carteleros no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)</p> <p>d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>15.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |

| 16. RETROALIMENTACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.</p> <p><i>¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?</i></p>                                                                                                                                                                    | <p><b>16.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No la tengo La <span style="float: right;">tengo siempre</span></p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                              | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>16.2 Causas</b></p> <p>a) No se hace retroalimentación en ningún sentido</p> <p>b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo</p> <p>c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación</p> <p>d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva</p> <p>e) Sólo lo hacemos de vez en cuando</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>16.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |

| 17. COMPENSACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La Compensación se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).</p> <p><i>¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?</i></p> | <p><b>17.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo creo de manera Lo <span style="float: right;">ninguna creo</span> completamente</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                    | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>17.2 Causas</b></p> <p>a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo</p> <p>b) Comparando con otras empresas, mi compensación es baja</p> <p>c) La empresa no me ha dado a conocer el plan de compensación</p> <p>d) Otras causas ¿Cuáles?</p> | <p><b>17.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |

| 18. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La higiene y salud ocupacional se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.</p> <p><i>¿La empresa ha diseñado mecanismos que promuevan la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?</i></p>                                                                                                                                | <p><b>18.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo ha diseñado <span style="float: right;">diseñado Lo ha completamente</span></p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>18.2 Causas</b></p> <p>a) La empresa no ha informado nada sobre eso.</p> <p>b) En la empresa no se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.</p> <p>c) Desconozco los riesgos profesionales que implica mi puesto de trabajo.</p> <p>d) No hay una persona encargada de controlar los riesgos existentes.</p> <p>e) Si hay una persona encargada de identificar y controla los riesgos existentes en la empresa, pero su desempeño no es el adecuado.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>18.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |

| 19. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.</p> <p><i>¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>19.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo hace Lo <span style="float: right;">hace siempre</span></p>           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>19.2 Causas</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, 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)</p> <p>a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>c) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la empresa.</p> <p>d) Las funciones que realizo no se relacionan con desarrollo personal y profesional.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>19.3 Soluciones</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p> |   |   |   |   |   |

| 20. RECONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades.</p> <p><i>¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?</i></p>                                                                                     | <p><b>20.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No se les <span style="float: right;">reconoce Se</span><br/>les reconoce <span style="float: right;">completamente</span></p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>20.2 Causas</b></p> <p>a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa</p> <p>b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa</p> <p>c) A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento.</p> <p>d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la empresa.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>20.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |

| 21. BALANCE VIDA-TRABAJO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.</p> <p><i>¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</i></p>                                                                                                                                                | <p><b>21.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No se <span style="float: right;">preocupa Si se</span><br/>preocupa</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                   | 3 | 4 | 5 |   |   |
| <p><b>21.2 Causas</b></p> <p>a) Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante.</p> <p>b) La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.</p> <p>c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.</p> <p>d) Se habla del balance vida-trabajo, pero no se hace nada por ello.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> | <p><b>21.3 Soluciones</b></p>                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |

| 22. TRABAJO GRATIFICANTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite.</p> <p><i>¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>22.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo estoy <span style="float: right;">Si lo estoy</span></p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                         | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 22.2 Causas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 22.3 Soluciones                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| <p>a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias</p> <p>b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente.</p> <p>c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar</p> <p>d) He solicitado traslado al cargo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy capacitado, pero no he sido tenido en cuenta.</p> <p>e) La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que más les guste o en que mejor se desempeñen según sus habilidades y capacidades.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p> |                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |

| 23. ESTABILIDAD LABORAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.</p> <p><i>¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?</i></p>                                                                   | <p><b>23.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo hace <span style="float: right;">de ninguna</span><br/>forma Lo <span style="float: right;">hace</span><br/>completamente</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 23.2 Causas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 23.3 Soluciones                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
| <p>a) Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad.</p> <p>b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.</p> <p>c) La antigüedad en la organización y la edad, son motivos de despido.</p> <p>d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que obligan a que las personas duren poco en la empresa.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |

| 24. MOTIVACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen.</p> <p><i>¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?</i></p>                                                                                               | <p><b>24.1 Escala de Calificación</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No se <span style="float: right;">motiva de</span><br/>ninguna <span style="float: right;">forma Se</span><br/>motiva completamente</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 24.2 Causas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 24.3 Soluciones                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| <p>a) La empresa no motiva a sus colaboradores.</p> <p>b) La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.</p> <p>c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva.</p> <p>d) Las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |