

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESCUELA NORMAL SUPERIOR MIGUEL DE CERVANTES
SAAVEDRA

CARLOS ALFARO CONCHA RIZO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEDE CALI

2023

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESCUELA NORMAL SUPERIOR MIGUEL DE CERVANTES
SAAVEDRA

CARLOS ALFARO CONCHA RIZO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

Director

CAMILO ANDRES CASTRO RUIZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEDE CALI

2023

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría extender mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que de una u otra forma han contribuido de manera significativa en la realización de esta investigación y mi formación académica en general.

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de trabajo de grado, el profesor Camilo Andrés Castro, por su dedicación y apoyo durante este proceso de investigación.

También me gustaría agradecer a la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra y a sus colaboradores, por su participación en esta investigación. Su contribución fue fundamental.

Finalmente, quiero expresar una inmensa gratitud a mi familia, por su apoyo incondicional, paciencia y amor. Su confianza siempre ha sido mi mayor motivación.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Antecedentes del problema	11
1.2 Formulación del problema.....	13
1.3 Sistematización del problema	13
2 OBJETIVOS.....	14
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos	14
3 JUSTIFICACIÓN	15
4 MARCO REFERENCIAL	17
4.1 Marco teórico	17
4.1.1 La organización.....	17
4.1.2 Orígenes del estudio del clima organizacional.....	18
4.1.3 Clima Organizacional	21
4.1.4 Herramientas de Clima Organizacional	25
4.2 Marco contextual.....	29
4.2.1 Caracterización del municipio de Guacarí Valle del Cauca	29
4.2.2 Escenario	30
4.2.3 Caracterización de la institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra	31
4.3 Marco legal.....	35
5 METODOLOGÍA	37
5.1 Tipo de estudio.....	37
5.2 Enfoque de la investigación	38
5.3 Fases de la investigación.....	39
5.4 Fuentes de información.....	39
5.5 Población	40
5.6 Técnicas de recolección de información	40
6 RESULTADOS.....	41
6.1 Análisis demográfico	41
6.1.1 Edades de los encuestados	41

6.1.2	Género de los encuestados	42
6.1.3	Tipo de Contratación	42
6.1.4	Nivel de escolaridad alcanzado	43
6.1.5	Cargo de los encuestados	44
6.1.6	Antigüedad en la institución	44
6.2	Resultados descriptivos del clima organizacional.....	45
6.2.1	Perfil general del clima organizacional.....	46
6.2.2	Perfil general con del clima organizacional con calificación cualitativa	48
6.2.3	Promedio por dimensión	50
6.3	Hallazgos, valoración y causas identificadas por dimensión.	50
6.3.1	Dimensiones en el rango de fortalezas	51
6.3.2	Dimensiones en el rango de oportunidad de mejora	87
6.3.3	Análisis comparativo entre áreas.	111
7	PLAN DE MEJORAMIENTO.....	112
8	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2023 – 2024.....	129
9	CONCLUSIONES	145
10	RECOMENDACIONES	147
11	REFERENCIAS.....	149
	ANEXOS	151

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra	34
Ilustración 2: Rangos de calificación cualitativa	46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Breve síntesis conceptual sobre clima organizacional 1990 – 2006	21
Tabla 2: Factores para evaluar el ambiente organizacional.	26
Tabla 3: Establecimientos educativos del municipio de Guacarí Valle del Cauca	30
Tabla 4: Perfil general del clima organizacional de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra	46
Tabla 5: Perfil general con calificación cualitativa del clima organizacional en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra.....	49
Tabla 6: Calificación de la dimensión estabilidad laboral	51

Tabla 7: Porcentaje de participación en estabilidad laboral	51
Tabla 8: Causas de la dimensión estabilidad laboral.....	52
Tabla 9: Calificación de la dimensión trabajo gratificante.....	53
Tabla 10: Porcentaje de participación en trabajo gratificante	53
Tabla 11: Causas de la dimensión trabajo gratificante	54
Tabla 12: Calificación de la dimensión ética.....	55
Tabla 13: Porcentaje de participación en ética	55
Tabla 14: Causas de la dimensión ética	56
Tabla 15: Calificación de la dimensión identidad.....	57
Tabla 16: Porcentaje de participación en identidad	57
Tabla 17: Causas de la dimensión identidad	58
Tabla 18: Calificación de la dimensión normas	59
Tabla 19: Porcentaje de participación en normas.....	59
Tabla 20: Causas de la dimensión normas.....	61
Tabla 21: Calificación de la dimensión plan estratégico.....	61
Tabla 22: Porcentaje de participación en plan estratégico	62
Tabla 23: Causas de la dimensión plan estratégico	63
Tabla 24: Calificación de la dimensión desarrollo personal y profesional	64
Tabla 25: Porcentaje de participación en desarrollo personal y profesional	65
Tabla 26: Causas de la dimensión desarrollo personal y profesional	66
Tabla 27: Calificación de la dimensión grupos informales.....	67
Tabla 28: Porcentaje de participación en grupos informales.....	67
Tabla 29: Causas de la dimensión grupos informales.....	68
Tabla 30: Calificación de la dimensión motivación	69
Tabla 31: Porcentaje de participación en motivación	70
Tabla 32: Causas de la dimensión motivación	71
Tabla 33: Calificación de la dimensión liderazgo del jefe inmediato	72
Tabla 34: Porcentaje de participación en liderazgo del jefe inmediato.....	72
Tabla 35: Causas de la dimensión liderazgo del jefe inmediato.....	73
Tabla 36: Calificación de la dimensión trabajo en equipo.....	74
Tabla 37: Porcentaje de participación en trabajo en equipo.....	74
Tabla 38: Causas de la dimensión trabajo en equipo.....	76
Tabla 39: Calificación de la dimensión reconocimiento	77
Tabla 40: Porcentaje de participación en reconocimiento	77
Tabla 41: Causas en la dimensión de reconocimiento	78
Tabla 42: Calificación de la dimensión comunicación	79
Tabla 43: Porcentaje de participación en comunicación.....	79
Tabla 44: Causas de la dimensión comunicación.....	81
Tabla 45: Calificación de la dimensión relaciones interpersonales	81
Tabla 46: Porcentaje de participación en relaciones interpersonales	82
Tabla 47: Causas en la dimensión relaciones interpersonales.....	83
Tabla 48: Calificación de la dimensión compensación	84
Tabla 49: Porcentaje de participación en compensación	85
Tabla 50: Causas de la dimensión compensación	86

Tabla 51: Calificación de la dimensión estructura organizacional	87
Tabla 52: Porcentaje de participación en estructura organizacional	87
Tabla 53: Causas de la dimensión estructura organizacional	89
Tabla 54: Calificación de la dimensión solución de conflictos	89
Tabla 55: Porcentaje de participación en solución de conflictos	90
Tabla 56: Causas de la dimensión solución de conflictos	91
Tabla 57: Calificación de la dimensión cooperación.....	92
Tabla 58: Porcentaje de participación en cooperación.....	93
Tabla 59: Causas de la dimensión cooperación.....	94
Tabla 60: Calificación de la dimensión toma de decisiones	95
Tabla 61: Porcentaje de participación en toma de decisiones	95
Tabla 62: Causas de la dimensión toma de decisiones.....	97
Tabla 63: Calificación de la dimensión procesos y procedimientos.....	97
Tabla 64: Porcentaje de participación en procesos y procedimientos.....	98
Tabla 65: Causas de la dimensión procesos y procedimientos.....	99
Tabla 66: Calificación de la dimensión retroalimentación.....	100
Tabla 67: Porcentaje de participación en retroalimentación.....	100
Tabla 68: Causas de la dimensión retroalimentación	102
Tabla 69: Calificación de la dimensión higiene y salud ocupacional	103
Tabla 70: Porcentaje de participación en higiene y salud ocupacional	103
Tabla 71: Causas de la dimensión higiene y salud ocupacional	104
Tabla 72: Calificación de la dimensión infraestructura	105
Tabla 73: Porcentaje de participación en infraestructura.....	106
Tabla 74: Causas de la dimensión infraestructura.....	107
Tabla 75: Calificación de la dimensión balance vida-trabajo	108
Tabla 76: Porcentaje de participación en balance vida-trabajo	109
Tabla 77: Causas de la dimensión balance vida-trabajo	110
Tabla 78: Análisis comparativo de las calificaciones entre áreas.....	111
Tabla 79: Plan de mejoramiento	113
Tabla 80 Cronograma de actividades	129

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edades de los encuestados	42
Gráfico 2: Género de los encuestados	42
Gráfico 3: Tipo de contratación.....	43
Gráfico 4: Nivel de escolaridad alcanzado.....	43
Gráfico 5: Cargo de los encuestados.....	44
Gráfico 6: Antigüedad en la institución	45
Gráfico 7: Promedio por dimensión	50
Gráfico 8: Análisis de la frecuencia en la dimensión estabilidad laboral	52
Gráfico 9: Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo gratificante.....	54
Gráfico 10: Análisis de la frecuencia en la dimensión ética.....	56

Gráfico 11: Análisis de la frecuencia en la dimensión identidad.....	58
Gráfico 12: Análisis de la frecuencia en la dimensión normas	60
Gráfico 13: Análisis de la frecuencia en la dimensión plan estratégico	63
Gráfico 14: Análisis de la frecuencia en la dimensión desarrollo personal y profesional	65
Gráfico 15: Análisis de la frecuencia en la dimensión grupos informales.....	68
Gráfico 16: Análisis de la frecuencia en la dimensión motivación	70
Gráfico 17: Análisis de la frecuencia en la dimensión liderazgo del jefe inmediato	73
Gráfico 18: Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo en equipo	75
Gráfico 19: Análisis de la frecuencia en la dimensión reconocimiento	78
Gráfico 20: Análisis de la frecuencia en la dimensión comunicación	80
Gráfico 21: Análisis de la frecuencia en la dimensión relaciones interpersonales	83
Gráfico 22: Análisis de la frecuencia en la dimensión compensación	85
Gráfico 23: Análisis de la frecuencia en la dimensión estructura organizacional	88
Gráfico 24: Análisis de la frecuencia en la dimensión solución de conflictos	91
Gráfico 25: Análisis de la frecuencia en la dimensión cooperación.....	93
Gráfico 26: Análisis de la frecuencia en la dimensión toma de decisiones	96
Gráfico 27: Análisis de la frecuencia en la dimensión procesos y procedimientos	99
Gráfico 28: Análisis de la frecuencia en la dimensión retroalimentación.....	101
Gráfico 29: Análisis de la frecuencia en la dimensión higiene y salud ocupacional	104
Gráfico 30: Análisis de la frecuencia en la dimensión infraestructura	107
Gráfico 31: Análisis de la frecuencia en la dimensión balance vida-trabajo	109

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de recolección de datos.....	151
Anexo 2. Proyectos, programas o eventos interdisciplinarios	158

RESUMEN

El clima organizacional se refiere a la manera en que los trabajadores perciben y evalúan los componentes estructurales, las relaciones interpersonales y el entorno físico en su entorno laboral. Estos factores tienen una repercusión importante en las interacciones y conductas de los empleados, pudiendo afectar tanto de forma positiva como negativa su rendimiento en el trabajo y el funcionamiento global de la organización.

La presente investigación fue realizada con el propósito de conocer cuál es la percepción que tienen los colaboradores de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra con respecto al clima organizacional.

En ella participaron 52 colaboradores de la institución evaluando 24 dimensiones del clima organizacional a través de la aplicación del Instrumento de diagnóstico de los docentes Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Los resultados obtenidos tras la aplicación de dicho instrumento fueron analizados a través de métodos estadísticos, lo que permitió dividir las 24 dimensiones en dos grupos: 15 fortaleza y 9 dimensiones con oportunidades de mejora en términos de clima organizacional y a partir de allí, se formularon una serie de recomendaciones mediante un plan de mejoramiento que tiene como objetivo lograr un clima organizacional plenamente gratificante.

Palabras clave: Clima organizacional, diagnóstico, percepción, institución educativa, plan de mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, sin importar su propósito, comparten la característica de estar compuestas por individuos que desempeñan roles coordinados y satisfacen las necesidades propias de la organización. Estos individuos establecen relaciones tanto formales como informales y generan un entorno que puede influir positiva o negativamente en la productividad laboral.

El clima organizacional es un tema relevante en el ámbito empresarial y académico, ya que influye de manera significativa en el desempeño y bienestar de los individuos que forman parte de una organización. Comprender y gestionar el clima organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental para las organizaciones que desean fomentar el compromiso de sus colaboradores y promover la generación de ideas para mejorar los procesos y servicios.

Para García (2009), Existe un consenso en reconocer que el clima organizacional influye en el desempeño individual debido a su influencia en la percepción de los empleados. El concepto de clima organizacional se origina en la premisa de que los seres humanos se desenvuelven en entornos complejos y cambiantes, ya que las organizaciones están formadas por individuos, grupos y comunidades que generan una variedad de comportamientos que impactan en dicho entorno.

El objetivo de la presente investigación es diseñar un plan para el mejoramiento de los factores del clima organizacional que tienen una baja percepción por parte de los colaboradores de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra. A partir del análisis de los resultados obtenidos y respaldado por conceptos y fundamentos relacionados con el clima organizacional.

Para dar cumplimiento a lo antes señalado, el trabajo de grado se estructuró definiendo en primer lugar el planteamiento del problema, que describe la situación actual relacionada con el clima organizacional en la institución educativa. A continuación, se plantearán las preguntas de investigación y los objetivos asociados a cada una de ellas.

Posteriormente, se expondrá la justificación que respalda el problema e intención de la investigación, y se establecerá el marco de referencia que comprende tanto el marco teórico y conceptual para fundamentar los descubrimientos, como el marco contextual y legal que aclara el entorno organizacional.

Para continuar con la metodológica sobre la que se soportó el presente trabajo. Que describe el tipo de investigación que permitió realizar la interpretación de los resultados y su posterior análisis. Sobre el final del documento se proponen los resultados de la investigación y las recomendaciones pertinentes a ser tenidas en cuenta por la institución.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

El clima organizacional según Chiavenato (2011), puede ser definido como las características o atributos del entorno de una organización que son percibidos o experimentados por sus miembros y que ejercen una influencia directa en su comportamiento.

Según Brunet (1987), el diagnóstico del clima organizacional posibilita la evaluación de las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al surgimiento de actitudes negativas hacia la organización. Además, permite iniciar y mantener un proceso de cambio que proporciona al administrador información precisa sobre los aspectos específicos en los que debe enfocar sus intervenciones. Asimismo, facilita el seguimiento del desarrollo de la organización y la anticipación de posibles problemas que puedan surgir.

Es por lo anterior, que realizar un diagnóstico de clima organizacional resulta de vital importancia para las organizaciones que desean ejercer un control sobre los resultados que se obtienen tanto a nivel individual como global dentro de la misma, ya que suministra información valiosa que permite detectar las causas de los problemas de personal que probablemente se pueden presentar.

En la actualidad, las instituciones educativas, al igual que otras organizaciones, necesitan ajustarse a los nuevos requisitos de su entorno. En Colombia, se ha observado una evolución en estas instituciones, pasando de ser entidades cerradas y aisladas a transformarse en organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto implica que requieren métodos de gestión novedosos para alcanzar sus objetivos, fortalecer sus capacidades para integrar sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Valderrama Rengifo (2008).

Así pues, el Ministerio de Educación Nacional estableció desde el año 2008 que la gestión institucional se realice mediante cuatro áreas de gestión: la directiva, la administrativa y financiera, la académica y la de comunidad.

En particular, la gestión administrativa y financiera desempeña un papel fundamental en el respaldo del trabajo institucional. Es responsable de todos los procesos de apoyo a la gestión académica, incluyendo la administración de instalaciones, recursos y servicios, la gestión del talento humano, así como el apoyo financiero y contable. Estos procesos requieren evaluaciones regulares para identificar los logros y desafíos, y tomar las medidas necesarias para superar cualquier problema que surja.

La Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra es la institución educativa del sector oficial más grande del municipio de Guacarí Valle del Cauca y es altamente reconocida por su legado en la formación de docentes que trabajan en varios municipios del departamento y el país.

En la actualidad la institución cuenta con más de 60 años de funcionamiento desde su fundación el 8 de septiembre de 1958. Sin embargo, no se tiene evidencia documental de la realización de un diagnóstico de clima organizacional. El análisis realizado a la fecha se limita a reuniones y reportes generales realizados con algunos miembros de la comunidad académica.

Todo esto provoca que en muchos de sus docentes, directivos, personal administrativo y de servicios generales no se halle el suficiente interés y dedicación para desempeñar su trabajo, razón por la cual surge la motivación de elaborar una propuesta de mejoramiento en el área de gestión administrativa específicamente en su clima organizacional.

La Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra enfrenta entonces un problema significativo a largo plazo, pues podrían generarse diversas repercusiones, incluida la desmotivación del personal, la rotación de empleados, la disminución de la calidad educativa, impacto en la reputación institucional y dificultades en el logro de sus objetivos. Además, el clima estudiantil también podría verse afectado por esta situación.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra y que plan de mejoramiento se puede implementar?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el diagnóstico respecto al clima organizacional de los colaboradores de la Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra?
- ¿Cuáles son los factores de medición del clima organizacional más relevantes para poder realizar el plan de mejoramiento correspondiente?
- ¿Cuál es el plan de mejoramiento para el fortalecimiento del clima organizacional en la institución educativa?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Evaluar y comprender la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra y proponer acciones que contribuyan al mejoramiento del clima laboral en la institución durante el periodo 2023-2024.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la percepción respecto al Clima Organizacional de Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra.
- Establecer los factores de medición del clima organizacional más relevantes para la elaboración del plan de mejoramiento.
- Diseñar el plan de mejoramiento adecuado para el fortalecimiento del clima organizacional Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra.

3 JUSTIFICACIÓN

A lo largo de los años, las organizaciones han experimentado cambios significativos en su forma de operar y en la forma en cómo se relacionan con sus empleados. Anteriormente, las organizaciones se enfocaban principalmente en la eficiencia y en la maximización de los resultados, dejando de lado aspectos relacionados con el bienestar y la satisfacción de los colaboradores.

Los cambios en el entorno laboral, una mayor diversidad, la globalización, las nuevas tecnologías y la evolución de las expectativas de los colaboradores han hecho que las organizaciones evolucionen hacia un enfoque más humano y orientado hacia las personas al reconocerlas como su activo más valioso y que su bienestar y satisfacción son fundamentales para el éxito a largo plazo.

Dicho lo anterior, Senge (2010) señala que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.” (p.12)

No obstante, es importante destacar que el comportamiento de los colaboradores en una organización no se debe únicamente a los factores organizacionales presentes, sino que está influenciado por las percepciones individuales de dichos factores. Estas percepciones, a su vez, son moldeadas por las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tiene con la organización.

Así pues, la presente investigación se centra en evaluar la percepción que tienen los docentes, directivos, personal administrativo y de servicios generales de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra del municipio de Guacarí Valle del Cauca sobre el clima organizacional con el fin de que la institución disponga de información valiosa para la formulación de estrategias de mejoramiento que permitan la consecución de sus objetivos institucionales. Entendiendo que un clima organizacional favorable promueve un ambiente de trabajo motivador, colaborativo y de apoyo, lo que a su vez se traduce en empleados comprometidos, motivados y dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.

Por otra parte, desde una perspectiva académica esta investigación es fundamental ya que aborda un tema relevante en la actualidad del campo de la gestión y la psicología organizacional. La evolución de las organizaciones hacia un enfoque más centrado en las

personas y en el bienestar de los colaboradores es un tema de gran interés en la literatura académica. Este estudio contribuirá a la comprensión de cómo las percepciones individuales de los colaboradores influyen en su comportamiento en el lugar de trabajo y cómo estas percepciones pueden ser evaluadas y mejoradas para lograr un clima organizacional más positivo. Los resultados de esta investigación pueden ser valiosos para la comunidad académica, especialmente para aquellos interesados en la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional.

Por último, desde una perspectiva profesional, esta investigación refleja la aplicación de conocimientos y habilidades adquiridos por un administrador de empresas. La gestión eficaz del clima organizacional es esencial en el entorno laboral actual, y un administrador bien preparado puede desempeñar un papel crucial en la implementación de estrategias de mejora. Este proyecto no solo permite la aplicación de conceptos y teorías académicas en un contexto real, sino que también contribuye al éxito de la organización al mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Como administrador, la capacidad de comprender y abordar las percepciones de los colaboradores y el clima laboral es esencial para liderar equipos y lograr los objetivos de la organización, lo que resalta la importancia de esta investigación en el ámbito profesional.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco teórico

4.1.1 La organización

Previo a definir el concepto de clima organizacional y los elementos que lo componen es indispensable partir por aclarar el concepto del escenario que determina y en el cual ocurre dicho fenómeno.

Para la comprensión plena del objeto de estudio de la presente investigación a continuación se presentan algunas definiciones que permiten caracterizar que es una organización:

Diversos autores han definido como organización a toda agrupación o asociación de personas que tienen intereses o fines comunes y que están enfocados en desarrollar actividades que permitan obtener la máxima eficiencia posible. Por ejemplo, Porret (2015) distingue el término organización desde dos perspectivas: (1) como una estructura organizativa; es decir como un organismo, una asociación, una entidad o compañía mercantil y (2) como una actividad; refiriéndose al acto o proceso de organizar, coordinar u ordenar algo.

El autor expresa que, desde la primera perspectiva, organización como estructura organizativa, el término acoge una gran variedad de estructuras que componen una organización y cada uno de estos componentes funciona a partir de objetivos. Desde la segunda perspectiva, una actividad, el autor expresa que el término organización se compone a partir de un conjunto de acciones prácticas o procesos que incluye una serie de conductas o actitudes mediante los cuales se pretende llegar a unas metas.

Por su parte, Chiavenato (2011) expone que una organización se define como un sistema de actividades coordinadas de manera consciente por dos o más personas. La cooperación entre estos individuos es fundamental para el funcionamiento de la organización, ya que, como menciona el autor, solo se puede hablar de organización cuando existen personas capaces de comunicarse y dispuestas a colaborar en una acción conjunta para lograr un objetivo común.

Para Peña Baztán, citado por Porret (2015) la estructura de la organización se constituye por partes convenientemente relacionadas entre sí, que están distribuidas de

manera organizada y orientadas a la consecución de una finalidad funcional o práctica a partir de actividades planeadas y una buena distribución de los recursos disponibles.

Una organización, como se ha definido anteriormente, es un sistema en el que las personas se agrupan para trabajar juntas con el propósito de lograr objetivos comunes. En este contexto, las interacciones humanas y la cooperación son elementos clave para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, para que estas interacciones sean efectivas y satisfactorias, es esencial que exista un entorno propicio para el trabajo y la interacción humana. Este entorno es lo que se conoce como el "clima organizacional".

4.1.2 Orígenes del estudio del clima organizacional

Trabajos de Elton Mayo

En 1924 Elton Mayo se cuestionó qué elementos podían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Razón por la cual, realizó investigaciones en la Western Electric Company durante los años (1924-1933) centrándose en estudiar la respuesta de los trabajadores ante una serie de situaciones singulares.

Dicho estudio, reveló cómo el clima organizacional está influenciado por una serie de variables que afectan el estado emocional de las personas, así como su productividad y, por consiguiente, los resultados económicos que se esperan en la organización.

Los estudios de Elton Mayo establecen que la productividad varía en función de las interrelaciones existentes entre las personas y estas con la estructura organizacional, enfatizando la importancia de los grupos en el trabajo. Olaz (2013) afirma que, a pesar de no referirse explícitamente a clima organizacional, son muchas las similitudes hacia el término que se han dado desde entonces, no sin antes aclarar de la importancia que hoy tiene en el mundo de las organizaciones dicho fenómeno.

Teoría de las necesidades humanas de Maslow

Según Arano Chávez, Cuevas Rodriguez, & Delfín Beltrán (2016) el origen del concepto de clima organizacional se remonta a la escuela conductista, que se centra en el análisis del

comportamiento individual dentro de una organización. Esta escuela pone énfasis en examinar las emociones, la atención, los estímulos y otros aspectos relacionados. Por primera vez, se consideran los estilos de trabajo de cada miembro de la organización, así como los efectos psicológicos que influyen en la productividad y las condiciones físicas y de seguridad.

Por otro lado, Chiavenato (2006) afirma que la conducta de las organizaciones es el reflejo de la conducta individual de sus miembros, resaltando que para comprender como las personas se comportan es fundamental estudiar la motivación humana ya que esta debe ser utilizada por el administrador como medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

Palomo Vadillo (2017) considera que Abraham Maslow fue el primer autor en intentar sistematizar las necesidades humanas como un todo coherente. En su teoría, propuso una jerarquía de necesidades en la que algunas tienen un predominio relativo sobre otras. Esto significa que si el comportamiento de los individuos está dirigido hacia la satisfacción de sus necesidades, sus intereses los guiarán hacia actividades que les proporcionen esa satisfacción y evitarán aquellas que les impidan alcanzarla.

Sobre la teoría de las necesidades humanas, Palomo Vadillo (2017) expresa lo siguiente:

El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. A hora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo. (pág. 91)

Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg también contribuyó de manera significativa a la escuela conductista, en su teoría explicó que la motivación en el trabajo se basa en dos factores: los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Según Chiavenato (2011), los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean a los empleados en su entorno laboral. Estos factores engloban aspectos físicos y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios, las políticas de la empresa, el estilo de supervisión, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades, entre otros. Estos factores tienen como objetivo motivar a los empleados, pero su influencia en su comportamiento es limitada. Por lo que, si estos factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción, ya que no tienen un impacto significativo y duradero en la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, los factores motivacionales se refieren al contenido del trabajo, las tareas y las responsabilidades asociadas a él. Estos factores generan una satisfacción duradera y un incremento en la productividad que va más allá de los niveles habituales. La motivación abarca sentimientos de logro, crecimiento y reconocimiento profesional que se experimentan al desempeñar tareas y actividades que representan desafíos y tienen un significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, aumentan la satisfacción de los empleados; por el contrario, si son deficientes, la disminuyen.

Para Palomo Vadillo (2017), la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg se sintetiza de la siguiente manera: los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo son distintos e independientes de los factores que generan insatisfacción. Sin embargo, estos sentimientos no son opuestos, ya que, al estudiar la satisfacción o la insatisfacción, los factores a considerar son completamente diferentes.

Una vez abordados los orígenes del estudio del clima organizacional, queda evidenciado como las tres investigaciones mencionadas anteriormente brindaron notables contribuciones para el entendimiento del concepto de clima organizacional. Elton Mayo, por ejemplo, se centró en estudiar cómo las condiciones laborales y las relaciones humanas afectan la productividad y el bienestar de los trabajadores. Sus investigaciones demostraron que las interacciones sociales y el ambiente emocional en el trabajo son cruciales para el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Esta noción es fundamental para comprender el clima organizacional, ya que subraya la importancia de las relaciones y las emociones en el lugar de trabajo.

Por otro lado, Abraham Maslow introdujo la teoría de la jerarquía de necesidades, que plantea que las personas están motivadas a satisfacer sus necesidades, comenzando por las

más básicas y ascendiendo hacia necesidades más elevadas, como la autorrealización. Esta teoría tiene implicaciones importantes para el clima organizacional, ya que sugiere que las organizaciones deben abordar las necesidades de sus empleados para promover un ambiente laboral gratificante y motivador.

Además, Frederick Herzberg propuso la teoría de los dos factores, que distinguen entre factores higiénicos (que evitan la insatisfacción) y factores motivacionales (que generan satisfacción y motivación). Esta teoría destaca la importancia de no solo eliminar los factores que causan insatisfacción en el trabajo, sino también proporcionar condiciones y desafíos que fomenten la satisfacción y la motivación de los empleados.

En conclusión, a lo largo de las décadas, el estudio del clima organizacional ha evolucionado desde las investigaciones de Elton Mayo en la década de 1920 hasta las teorías de Maslow y Herzberg en la mitad del siglo XX. Estos hitos en la historia del estudio del clima organizacional han resaltado la importancia de factores como las relaciones humanas, las necesidades humanas y la motivación en el lugar de trabajo. Estos conceptos han sentado las bases para comprender cómo los empleados perciben su entorno laboral y cómo esto puede influir en su bienestar y rendimiento.

4.1.3 Clima Organizacional

Si bien son muchas las definiciones existentes de clima organizacional, con el fin de contextualizar en la **Tabla 1** se presentan algunas de estas definiciones dadas entre el año 1990 y 2006. Mercado Perez & Navarro del Angel (2008).

Tabla 1: Breve síntesis conceptual sobre clima organizacional 1990 – 2006

Autor	Concepto de clima organizacional
Reichers y Schneider (1990)	El clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas.

Silva, V. M. (1992)	Es un constructo útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable de diagnóstico e intervención.
Brunet, (1997)	El clima constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad
Vázquez M. (2001)	No es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones...
Nicolás Seisdedos (2003)	Es un conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros.
Peraza R. y García R. (2004)	El clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores y de los procesos de trabajo que se gestan en la organización...
Torres D. N. (2006)	Se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente.
Pérez M. I. y Maldonado P. M. y Bustamante, U. S. (2006)	Se construye colectivamente, a través desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval J., et al (2006)	Es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.
--	---

Fuente: Mercado Perez & Navarro del Angel (2008)

Las definiciones presentadas por estos autores comparten elementos centrales. Todas hacen hincapié en que el clima organizacional está relacionado con las percepciones y la influencia en la conducta de los miembros de la organización. También se enfocan en la importancia de la construcción colectiva del clima a través de la interacción en la organización.

Si bien existen diferencias en la forma en que algunos autores describen el clima organizacional, como el énfasis en aspectos subjetivos o descriptivos, todas las definiciones destacan su importancia como un elemento que puede afectar el comportamiento y el funcionamiento de una organización.

A continuación, se presentan otras definiciones del concepto de clima organizacional que resultan relevantes.

Según García Solarte (2009), el clima organizacional se ha convertido en un factor crucial para el desarrollo empresarial, ya que su estudio en profundidad y la implementación de mejoras condicionan directamente el espíritu de la organización. La autora sostiene que el clima organizacional surge a raíz del dinamismo y la complejidad en los que vive el ser humano, dado que las organizaciones están formadas por personas cuyos comportamientos impactan el entorno en el que se encuentran. Además, señala que el estudio del clima organizacional tiene su origen en la sociología, pues se centra en el análisis del comportamiento humano y su interacción en un sistema social.

A partir de allí, García Solarte (2009) define el clima organizacional como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente y,

por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (págs. 45-46)

Chiavenato (2011) define el clima organizacional como un conjunto amplio y adaptable de influencias ambientales que afectan la motivación, es decir, los aspectos que estimulan o provocan diferentes tipos de motivación en los miembros de una organización. Según esta perspectiva, el clima organizacional es considerado favorable cuando satisface las necesidades personales de los miembros de una organización, elevando su moral y motivación. Por el contrario, se considera desfavorable cuando frustra estas necesidades.

Toro Alvarez & Sanín Posada (2013), afirman que el Clima Organizacional es determinante en el desarrollo de las organizaciones, debido a que influencia el rendimiento de los miembros de la organización y la calidad de vida de estas. Desde esta perspectiva, el autor rescata la importancia de estudiar el clima organizacional como una manera de reconocer y estudiar las impresiones que tienen los miembros de la organización, con respecto al trabajo que desempeñan; partiendo de las condiciones necesarias para definir un clima organizacional como positivo.

En primer lugar, establece que el clima organizacional influencia la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo, por lo que es importante el acompañamiento y buen trato que reciben tanto de sus colegas como demás miembros de la organización. De esta manera las personas encuentran los incentivos necesarios para asistir al trabajo e incrementar su desempeño cada día, lo que garantiza la satisfacción y a su vez el desempeño favorable de la organización. Finalmente, el autor considera que el Clima Organizacional tiene una estrecha relación con el cliente, puesto que, este no solo considera la calidad del producto sino la imagen que la trasmite la empresa.

Por otra parte, Bordas Martínez (2016) establece una conexión entre el clima organizacional y un conjunto de elementos tangibles e intangibles que se mantienen de forma constante en una organización. Estos elementos afectan las actitudes, motivación y comportamiento de los miembros de la organización, lo que a su vez influye en el rendimiento de la organización en su conjunto. Estos aspectos pueden ser percibidos y descritos por los miembros de la organización.

Cabe resaltar que el clima organizacional puede cambiar, siendo los líderes de la organización los principales actores de cambio y que al ser una descripción del ambiente

laboral según la percepción individual del empleado difiere de la evaluación de la satisfacción en el trabajo.

El estudio y comprensión del clima organizacional, tal como se ha definido anteriormente, se convierten en una tarea crucial para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño, la satisfacción de sus empleados y la calidad de sus servicios. Para lograr esto, es esencial contar con herramientas adecuadas para diagnosticar o medir el clima organizacional.

Al recopilar y analizar datos sobre la percepción y las actitudes de los empleados, las organizaciones pueden obtener información valiosa que les permita identificar áreas de mejora, fortalezas y debilidades en su clima organizacional. El análisis de estos datos contribuye a la toma de decisiones informadas y al diseño de estrategias de intervención que puedan influir positivamente en el clima y, en última instancia, en el éxito de la organización.

4.1.4 Herramientas de Clima Organizacional

Encuesta ECO

Toro Álvarez (2010), introduce la herramienta ECO, propuesta originalmente en 1990, como un instrumento de diagnóstico del clima organizacional diseñado y validado en Colombia. En su versión inicial, la herramienta evalúa 10 variables mediante 63 ítems y proporciona información cuantitativa sobre los indicadores de Calidad de Vida Laboral. Cada una de estas variables se evalúa mediante 6 ítems con sentido positivo y uno con sentido negativo, que se utiliza como control y como indicador de consistencia. Se utiliza una escala de Likert del 0 al 4, donde 0 indica "No está seguro del asunto" y 4 indica "Completamente de Acuerdo". Posteriormente, la encuesta se redujo a 8 variables con 49 ítems calificados de la misma manera. Las variables incluyen Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto). Además, hay una última variable que agrupa diferentes ítems relacionados con las 7 variables mencionadas anteriormente.

Posteriormente, el autor encontró que es posible agrupar las variables Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección para conformar un solo indicador, estas se denominaron variables Descriptoras de la Imagen Gerencial (DIG), las cuales permiten realizar análisis desagregados entre áreas de trabajo, grupos de edad, etc.

Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

García Solarte & Zapata Domínguez (2008), presentan un instrumento cuyo objetivo es reconocer la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, las causas principales de estos resultados, para así, poder determinar posibles soluciones y establecer un plan de mejoramiento. El instrumento considera 24 factores para evaluar el ambiente organizacional:

Tabla 2: Factores para evaluar el ambiente organizacional.

Factor	Definición
Estructura Organizacional	Es la forma en la que se organiza y distribuye la responsabilidad, la autoridad y las decisiones dentro de la organización.
Plan Estratégico	Es una herramienta que guía las decisiones de la empresa al establecer metas y acciones para lograr los objetivos a largo plazo.
Identidad	Representa cómo se llevan a cabo las actividades en la organización, junto con los principios, valores y objetivos que la definen.
Ética	Son las reglas que determinan la forma en que las personas se relacionan dentro de la organización, estableciendo normas de comportamiento adecuadas.
Normas	Son reglas establecidas y aceptadas por los miembros de la organización, que guían su comportamiento y acciones.
Infraestructura	Incluye las instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.
Procesos y Procedimientos	Son las actividades que transforman los recursos en productos, siguiendo una serie de pasos y normas establecidas.

Liderazgo en el jefe inmediato	Se refiere a la capacidad del líder para coordinar, influir y apoyar a los demás en el logro de los objetivos organizacionales.
Relaciones Interpersonales	Se refiere a los contactos y vínculos que se establecen entre las personas dentro de la organización para trabajar de manera colaborativa.
Trabajo en Equipo	Es la colaboración de grupos formales que se unen para atender las necesidades de la empresa y alcanzar metas comunes.
Solución de Conflictos	Se refiere a la capacidad de alcanzar acuerdos y resolver disputas entre las partes involucradas de manera civilizada.
Grupos Informales	Son alianzas formadas por los empleados de manera voluntaria, más allá de la estructura formal de la organización.
Cooperación	Es el trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y competitiva, con el objetivo de lograr un objetivo compartido.
Toma de decisiones	Es el grado en el que los colaboradores participan e identifican su trabajo, brindando ideas para resolver problemas.
Comunicación	Es el intercambio de información dentro de la empresa, tanto enviada como recibida, sobre hechos y situaciones relevantes.
Retroalimentación	Se presenta cuando las personas reciben opiniones respetuosas de otros sobre su comportamiento, lo que les permite mejorar y crecer.
Compensación	Es todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como salario, incentivos y beneficios adicionales.
Higiene y Salud Ocupacional	Se refiere al control de factores estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo para prevenir accidentes, enfermedades y promover el bienestar.
Desarrollo Personal y Profesional	Son los factores que permiten a las personas capacitarse, modificar conductas y alcanzar el éxito tanto dentro como fuera de la organización.
Reconocimiento	Es la distinción que se le hace a una persona por su buen desempeño y habilidades en el trabajo.
Balance Vida-Trabajo	Representa el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales, teniendo en cuenta las prioridades de cada individuo.

Trabajo Gratificante	Es el grado de satisfacción y realización personal que se obtiene al realizar el trabajo y el nivel de desarrollo profesional que este brinda.
Estabilidad Laboral	Representa la seguridad que los empleados tienen en cuanto a mantener su empleo o cargo sin cometer faltas o sin finalizar el contrato laboral.
Motivación:	Es el incentivo que la compañía ofrece para impulsar a sus miembros a esforzarse y mejorar continuamente.

Fuente: Elaboración propia con base en García Solarte & Zapata Domínguez (2008)

El IMCOC

Desarrollado y validado por Méndez Álvarez (2006), el IMCOC es una herramienta diseñada para evaluar el clima organizacional en empresas colombianas de diversos sectores y tamaños. Su objetivo es medir el clima en diferentes niveles y departamentos, y se basa en el modelo teórico de las relaciones humanas y de comportamiento. Este modelo abarca los conceptos fundamentales que sustentan la gestión de recursos humanos en la administración moderna. Los conceptos teóricos analizados en el IMCOC permiten identificar y definir variables clave, como los objetivos, la cooperación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación, la toma de decisiones y el control.

Esta herramienta consta de 45 preguntas que, al ser tabuladas, proporcionan información sobre el porcentaje de respuestas positivas, el porcentaje positivo de cada variable, el porcentaje de respuestas por cada pregunta, el promedio por pregunta y el promedio por variable. Esto permite obtener una comprensión precisa de la percepción y actitud de los empleados, identificar fortalezas y debilidades, y proponer planes de acción necesarios para mejorar el clima organizacional.

Perfil organizacional: El cuestionario de Rensis Likert

De acuerdo con García Solarte (2009), Likert desarrolló una teoría sobre el clima organizacional llamada "Los sistemas de organización", que permite entender la naturaleza de los diferentes climas estudiados y sus variables en términos de causa y efecto. Según este modelo, el comportamiento de un individuo está influenciado por su percepción de la realidad organizacional en la que se encuentra.

Para evaluar la naturaleza de un sistema de gestión, Likert empleó una herramienta que combina dos instrumentos complementarios: el primero determina a qué tipo de sistema de gestión pertenece una organización, basándose en sus características organizativas y operativas; el segundo permite visualizar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión, proporcionando una medida de su naturaleza.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro categorías o grupos:

- Sistema de autoritarismo explotador
- Sistema de autoritarismo paternalista,
- Sistema consultivo
- Sistema de participación en grupo.

Los sistemas sistema de autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista se consideran climas cerrados, caracterizados por una estructura rígida y un clima desfavorable. Por otro lado, los sistemas consultivos y de participación en grupo se consideran climas abiertos, con una estructura flexible que promueve un clima favorable dentro de la organización.

De acuerdo con Likert, el clima organizacional es un concepto multidimensional que abarca ocho dimensiones principales: métodos de dirección, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y mejora. Estos elementos se entrelazan para crear un clima específico que ejerce una influencia significativa en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

4.2 Marco contextual

4.2.1 Caracterización del municipio de Guacarí Valle del Cauca

El municipio de San Juan Bautista de Guacarí se localiza en el área central del Departamento del Valle del Cauca, a lo largo de la carretera Panamericana. La mayor parte de su territorio es predominantemente plano, con algunas pequeñas elevaciones. Hacia el este se extiende una región montañosa que forma parte de la cordillera Central. Su territorio cuenta con la presencia de varios ríos, incluyendo el Cauca, Guabas, Sonso y Zabaletas, así como otras

corrientes de menor tamaño, que proporcionan irrigación a sus tierras. Cámara de comercio de buga (2016).

Límites del municipio

Limita por el Norte con el municipio de Guadalajara de Buga, Sur con el Municipio de El Cerrito, por el Oriente con el Municipio de Ginebra y por el Occidente con el municipio de Yotoco

4.2.2 Escenario

De acuerdo con los datos del sistema de consulta de las instituciones educativas del país, en el municipio de Guacarí Valle del Cauca se encuentran en funcionamiento 13 instituciones educativas; de las cuales síes (6) pertenecen al sector oficial y siete (7) al sector no oficial. Ministerio de Educación Nacional (s.f.)

A continuación, en la tabla No. 3 se presentan los establecimientos educativos del municipio de Guacarí Valle del Cauca.

Tabla 3: Establecimientos educativos del municipio de Guacarí Valle del Cauca

Nombre de la institución	Nombre rector	Sector	Zona
institución Educativa José Celestino Mutis	Udency Rizo Millan	Oficial	Rural
institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra	Dora Alba Bolívar Sánchez	Oficial	Urbana, Rural
Institución Educativa Simón Bolívar	Doris Amparo Mosquera Caicedo	Oficial	Rural
Institución Educativa Pedro Vicente Abadía	María Socorro Soto Cifuentes	Oficial	Urbana, rural
Institución Educativa José Ignacio Ospina	María Elena Toro Mesa	Oficial	Rural
Institución Educativa General Santander	Mirian Derly quintero Sánchez	Oficial	Rural
Colegio Santa Teresita	María Eufemia Mosquera	no oficial	Urbana

Liceo mis primeras huellas	Gloria Montenegro de Álvarez	no oficial	Urbana
Instituto Comercial Juan Pablo II	James Andrés Tusarma	no oficial	Urbana
Liceo Campestre del Valle	Mireya Caicedo	no oficial	Urbana
Liceo Fernando Savater	Diana Patricia Romero Nagles	no oficial	Urbana
escuela cristo rey	John Edward Yate Ramírez	no oficial	Rural
Gimnasio Cristiano Epi Kids	Ingrid Acevedo Patiño	no oficial	Urbana

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Educación Nacional (s.f.).

4.2.3 Caracterización de la institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra

La Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra está situada en Guacarí, un municipio del Valle del Cauca. Esta institución educativa es conocida como la "cuna de maestros", debido a las numerosas generaciones de docentes que ha formado y que han contribuido al país a través de su labor. Es considerada el alma mater de la localidad y un centro destacado en América Latina para la formación de maestros, artistas, músicos, bailarines y folcloristas reconocidos.

Reseña Histórica

A continuación, se presenta la reseña histórica de la institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra:

Nace por ideas sugeridas de la mente de la señorita Stellia Quintero Orejuela inspectora escolar y fue secundada por Alfonso Vargas, Luis José Toro Campo y otras prestigiosas personas que trabajaron incansablemente para cristalizar sus pensamientos, fue el alcalde Sr. Guillermo Palau M. quien expidió el decreto de creación de la junta pro creación de la Escuela de Comercio y que quedo constituida así: Stellia Quintero O. - inspectora escolar, Presbítero Buenaventura Duran – Párroco, Néstor Carvajal- personero, Luís José Toro Campo, Alfonso Vargas, Ana Tulia de

Campo, Lady de Abadía, Eyda Nora Naranjo, Alba Lucia Cárdenas, Pablo Julio Porras, Enrique Montoya, Heriberto Romero, Peregrino Martínez y Guillermo Palau M.- Alcalde.

El 8 de septiembre de 1958 por decreto 027 emanado de la alcaldía municipal nació a la vida jurídica el Colegio de Segunda Enseñanza Miguel de Cervantes Saavedra nombre que la junta puso a consideración de la ciudadanía por voto popular el día 5, 6, 7, 8 de septiembre y el cual fue acogido.

Sus rectores han sido Saulo Ricardo Molina 1958-1960, Luís José Toro Campo 1960-1995, Eiver Gustavo Navarro 1995-2001, Fredy Alberto Díaz Domínguez 2001-2017, Dora Alba Bolívar 2017 hasta la actualidad.

Ha sido condecorada con la Medalla Benjamín Herrera categoría Cruz de Plata a nivel Departamental, con la medalla Simón Bolívar del Ministerio de Educación Nacional, la medalla al Mérito Municipal por la alcaldía de Guacarí, orden del Congreso de Colombia en el grado de Cruz de Encomendador, Orden al Mérito Vallecaucano categoría al Mérito Educativo en el grado de Gran Cruz de Caballero, Medalla al Mérito Educativo “Luz Aidee Guerrero” de la Secretaria de Educación Departamental, Medalla “Antonio José Sánchez” al Mérito Educativo de la Secretaria de Educación Departamental y Medalla al Mérito Cívico de la Alcaldía Municipal de Guacarí, Medalla “Cruz de Fuego” DE EL Benemérito Cuerpo Voluntario de Guacarí.

Ha tenido acreditación previa como Normal Superior, luego acreditación de calidad y desarrollo y está en espera de la acreditación de sostenibilidad de la calidad y desarrollo su lema “Escenario de Paz para la excelencia Educativa”

Su énfasis es en Educación Pedagógica y cuenta con los niveles de preescolar, básica primaria, media vocacional, Programa de Formación Complementaria y programas de extensión. Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra (s.f.).

Misión

La Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra tiene como Misión la fundamentación de maestros líderes para atender los niveles Preescolar y Básica Primaria con calidad, espíritu humanista, científico, investigativo, artístico, reflexivo,

inclusivo que hagan de su profesión una fuerza creciente de realización personal, pedagógica, ambiental, social y cultural.

Visión

La Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra tiene como visión al 2020 ser pionera en la formación de maestros y maestras para atender los niveles de Preescolar y Básica Primaria que a través de la pedagogía promuevan y fundamenten en la comunidad el humanismo, la ciencia, la tecnología, el bilingüismo, la investigación, las artes y la pedagogía en sí misma para responder a las exigencias y necesidades de las nuevas generaciones.

Objetivos Institucionales

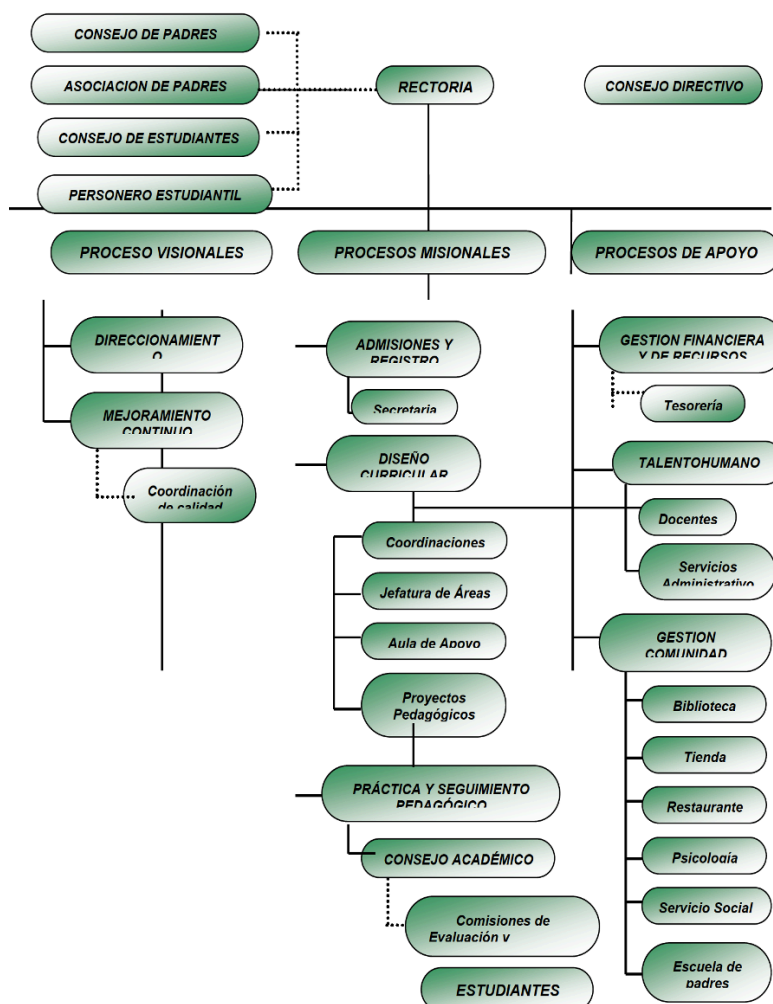
- Capacitar al estudiante para que aprecie debidamente los valores patrióticos, culturales, científicos, ambientales, artísticos, éticos, familiares y sociales.
- Establecer condiciones básicas de calidad para la formación inicial de maestros que se desempeñen en los niveles de Preescolar y Básica Primaria, indispensables para cumplir de manera óptima su rol de docente responsable, íntegro y transformador.
- Orientar al futuro maestro en el desarrollo de sus capacidades intelectuales, analíticas, críticas integrando sus conocimientos para que comprenda la cultura, la vida, la sociedad y se convierta en dinamizador de soluciones viables a los problemas de su entorno.
- Promover en la comunidad educativa prácticas de convivencia saludable, que favorezcan el bienestar de nuestros actores frente a los factores de riesgos psicosociales.
- Desarrollar en los estudiantes cervantinos competencias básicas, ciudadanas y laborales, fomentando hábitos de trabajo, estudio e investigación.
- Fomentar en la comunidad cervantina puntualidad, compromiso, responsabilidad, respeto, honradez, veracidad, pulcritud y austeridad.

- Fomentar en la comunidad cervantina prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios, valores de la participación y organización ciudadana, estimulando la autonomía y la responsabilidad.
- Propiciar investigaciones e innovaciones pedagógicas y didácticas a través de las diferentes disciplinas del saber, la utilización de las TICs y el fortalecimiento de las habilidades comunicativas.

Organigrama

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra.

Ilustración 1: Organigrama de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra



Fuente: Tomado de Institucion Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra (2013).

4.3 Marco legal

En Colombia, existen regulaciones legales que abordan el tema del clima organizacional en el contexto de las organizaciones públicas. A nivel normativo, se establecen las siguientes disposiciones:

LEY 115 DE FEBRERO 8 DE 1994 Por la cual se expide la ley general de educación.

LEY 100 DE DICIEMBRE 23 DE 1993 Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

DECRETO 1083 DE 2015 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

PARÁGRAFO . El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación. Departamento Administrativo de la Función Pública (2015).

En síntesis, El Decreto 1083 de 2015, conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública en Colombia, establece en su artículo 2.2.10.7 la obligación de las entidades de implementar programas de bienestar y calidad de vida laboral con el fin de mantener niveles adecuados. Estos programas abarcan diversas áreas, como la medición periódica del clima laboral y la aplicación de estrategias de intervención, la evaluación y preparación para el cambio organizacional, la orientación de los empleados cercanos a la jubilación, la identificación y consolidación de la cultura organizacional deseada, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la implementación de programas de incentivos. Para facilitar la formulación e implementación de estos programas de bienestar social, el Departamento Administrativo de la Función Pública brindará metodologías y asesoramiento.

ARTÍCULO 2.2.19.6.10 Bienestar. Con los programas institucionales de bienestar se buscará intervenir en las áreas de calidad de vida laboral, entendida como las estrategias para mejorar el clima laboral, los estilos de dirección y servicios sociales, para atender las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, con el propósito de mejorar sus niveles de salud, recreación y cultura.

Los programas de bienestar partirán de diagnósticos precisos sobre las problemáticas que se desean intervenir, para lo cual se contará con la activa participación de todos los empleados de las Superintendencias en la identificación de sus necesidades y las de su familia.

La ejecución de los programas será realizada en forma directa o través de la contratación con personas naturales o jurídicas y la coordinación con organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales.

Se realizará una evaluación y seguimiento a los programas adelantados para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su replanteamiento o continuidad. Departamento Administrativo de la Función Pública (2015).

El Decreto 1083 de 2015, conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública en Colombia, establece en su artículo 2.2.19.6.10 la promoción de programas institucionales de bienestar que abordan aspectos como la calidad de vida laboral, el ambiente de trabajo, los estilos de liderazgo y los servicios sociales. Estos programas tienen como objetivo satisfacer las necesidades de protección, entretenimiento, identidad y aprendizaje de los empleados y sus familias, así como mejorar su salud, recreación y cultura. Se espera que estos programas se desarrollen a través de diagnósticos precisos y con la participación activa de los empleados en la identificación de necesidades. Además, se realizarán evaluaciones y seguimientos para garantizar la eficacia de los programas y tomar decisiones sobre su continuidad o modificación.

Dicho lo anterior, el Decreto 1083 de 2015, no solo exigen a las entidades medir el clima laboral y ejecutar estrategias de intervención, sino que también enfatizan la necesidad de considerar aspectos como la cultura organizacional, el trabajo en equipo y la preparación para el cambio. Esto no solo es un requisito legal sino una iniciativa que promueve un ambiente laboral saludable y productivo, lo que a su vez puede mejorar la satisfacción de los empleados y, en última instancia, la eficacia de las organizaciones públicas. Por tanto, el cumplimiento de la normatividad presentada proporciona un marco sólido para el desarrollo de estrategias de mejora y la promoción de un clima organizacional óptimo en las instituciones públicas en Colombia.

5 METODOLOGÍA

5.1 Tipo de estudio

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), se pueden distinguir cuatro alcances para un proceso de investigación cuantitativa, estos son:

Los estudios exploratorios, que se centran en examinar temas o problemas de investigación que han sido poco estudiados, generando dudas o que aún no han sido abordados. Su objetivo principal es explorar y obtener información inicial sobre el tema en

cuestión. Por otra parte, los estudios descriptivos, que tienen como objetivo medir o recopilar información de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables específicas y su propósito es describir con detalle cómo se presentan fenómenos, situaciones, contextos y eventos. De igual forma, se encuentran los estudios correlacionales, que buscan identificar la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables, conceptos o categorías en un contexto o muestra particular. Su finalidad es comprender cómo se relacionan entre sí. Por último, se encuentran los estudios explicativos, que se enfocan en responder a preguntas sobre las circunstancias en las que se generan diversos eventos y su objetivo principal es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se establecen relaciones entre dos o más variables.

Una vez expuestos los alcances de una investigación cuantitativa, se define el tipo de la presente investigación mediante dos alcances: el descriptivo y el explicativo, el enfoque descriptivo permite detallar y analizar a fondo cómo se presentan ciertos fenómenos, situaciones y eventos en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra. Mientras tanto, el enfoque explicativo se centra en responder por qué ocurren ciertos eventos y bajo qué circunstancias se manifiestan, con el propósito de brindar una comprensión profunda de los factores que influyen en el clima organizacional de la institución.

5.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es de carácter cuantitativo con un alcance descriptivo-explicativo como se mencionó anteriormente. Dicha investigación está representada por la evaluación de factores descritos mediante la recolección de datos que permitan probar una hipótesis. Por ello, se realiza una medición de las variables que inciden en la percepción de una comunidad ante un fenómeno, evento o situación para así establecer conclusiones.

Para el caso del presente estudio se indaga sobre las variables que influyen en la percepción del clima organizacional de la institución, clasificándolas de manera numérica y analizándolas mediante métodos estadísticos con la finalidad de diseñar y proponer un plan de mejoramiento.

5.3 Fases de la investigación

A continuación, se presentan las fases de la presente investigación sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra.

- Fase de Diagnóstico: En primer lugar, se llevó a cabo la recopilación y análisis de diversas fuentes bibliográficas para desarrollar un marco teórico que proporcionara una base sólida para comprender el fenómeno en estudio, en este caso, el clima organizacional.

Posteriormente, se aplicó el instrumento de diagnóstico del clima organizacional de los docentes Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez. El objetivo fue recopilar los datos necesarios y procesarlos estadísticamente para llevar a cabo un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos.

- Fase de análisis de resultados: Una vez recopilada la información, se procedió a su procesamiento y clasificación utilizando herramientas estadísticas. Esto permitió identificar las variables que afectaban el clima organizacional, ya sea de manera positiva o negativa.
- Fase de diseño: Con base en los resultados obtenidos en la fase de análisis, se elaboró un plan de mejora con el objetivo de optimizar el clima organizacional en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra.
Este plan busca intervenir en las dimensiones que obtuvieron las calificaciones más bajas, teniendo en cuenta las soluciones propuestas por los colaboradores involucrados. Su finalidad es implementar acciones concretas para mejorar el clima organizacional en la institución.

5.4 Fuentes de información

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Fuentes primarias: Información obtenida de los colaboradores de la Institución mediante la aplicación del instrumento de diagnóstico del clima organizacional de los docentes Mónica García Solarte y Álvaro Zapata.

- Fuentes secundarias: información obtenida mediante revisión bibliográfica de libros especializados, informes, revistas, artículos, trabajos de grado relacionados con el tema de investigación, así como documentos institucionales.

5.5 Población

La presente investigación pretende aplicar la herramienta para la recolección de datos sobre una el total de la población de colaboradores de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra, a saber 76 colaboradores distribuidos entre:

- Personal administrativo: 5 Colaboradores
- Personal servicios generales: 8 Colaboradores
- Personal docente: 59 Colaboradores
- Personal directivo: 4 Colaboradores

5.6 Técnicas de recolección de información

Según García Ferrando (1986) la encuesta puede definirse como:

Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de una población. (pág. 149)

El método de recopilación de datos primario empleado en este estudio es una encuesta que se basa en una versión inicial creada por el profesor Hernán Álvarez Londoño en 1995, la cual ha sido actualizada, ampliada y adaptada por los docentes García y Zapata en 2009.

Dicha encuesta consta de 24 factores de diferente naturaleza medidos a través de una escala Likert de uno (1) a cinco (5), estos determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. A su vez el instrumento también identifica algunas causas que pueden afectar las variables y permite proponer soluciones para mejorar el factor en cuestión.

Una vez haya sido aplicada la encuesta a los colaboradores de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra, se podrá conocer la percepción que se tiene de la institución, establecer variables y analizar el comportamiento y conducta de sus funcionarios. Para posteriormente analizar los resultados y elaborar un diagnóstico de la situación actual en lo referente al clima organizacional al promediar los factores analizados.

A su vez los resultados obtenidos permitirán establecer que variables afectan positiva o negativamente el clima organizacional de la institución educativa. Esto será el punto de partida para el diseño del plan de mejoramiento que tiene por objeto proponer acciones correctivas que conlleven al mejoramiento del clima organización y por ende al cumplimiento de los objetivos institucionales.

6 RESULTADOS

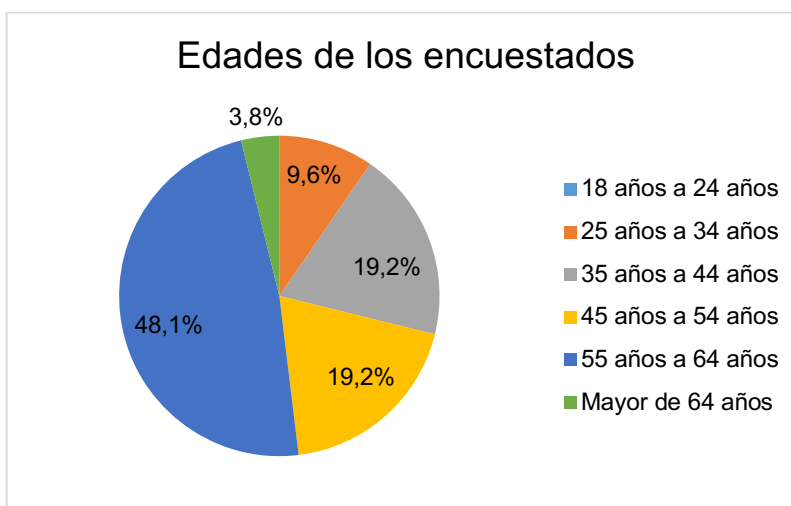
6.1 Análisis demográfico

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos sobre el total de los colaboradores de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra, se obtuvieron 52 encuestas respondidas de las cuales derivan los siguientes resultados:

6.1.1 Edades de los encuestados

En el gráfico No. 1 se encuentran las edades de los encuestados, donde se evidencia que el 72% de los colaboradores se encuentran en el rango de edad que supera los 45 años, con una participación del 48% el rango más representativo de la muestra es el que comprende edades entre 55 y 64 años, mientras que el 28% restante se encuentra distribuido entre 25 a 44 años, cabe resaltar que no se obtuvieron resultados para el rango que comprende edades inferiores a los 24 años.

Gráfico 1: Edades de los encuestados

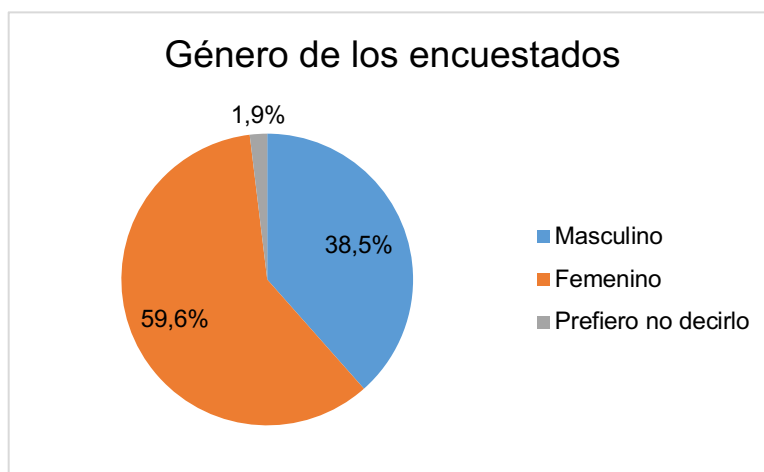


Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Género de los encuestados

En el gráfico No. 2 se evidencia que existe una participación mayoritaria del género femenino con un 59% por otra parte, el género masculino muestra una participación del 38%

Gráfico 2: Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Tipo de Contratación

En cuanto al tipo de contratación de los colaboradores encuestados, el gráfico No. 3 muestra que el 94% están vinculados en propiedad del cargo y solo el 6% en provisionalidad.

Gráfico 3: Tipo de contratación

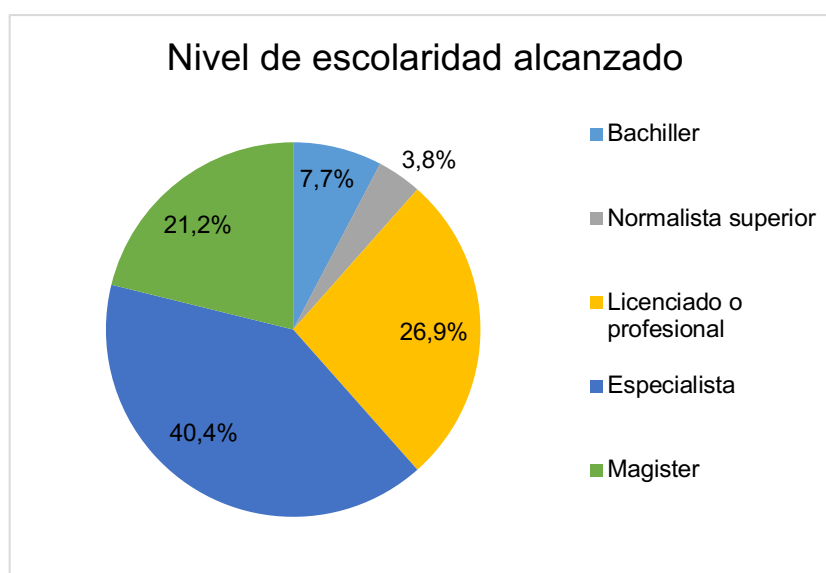


Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Nivel de escolaridad alcanzado

El gráfico No. 4 muestra el nivel de escolaridad alcanzado por los colaboradores de la institución, se observa que la amplia mayoría (88%) de los encuestados cuentan con estudios de nivel superior, el 27% de los colaboradores son licenciados o profesionales, el 40% especialistas y el 21% cuentan con maestría. Alrededor de un 12% han realizados estudios a nivel de bachiller o normalista superior.

Gráfico 4: Nivel de escolaridad alcanzado

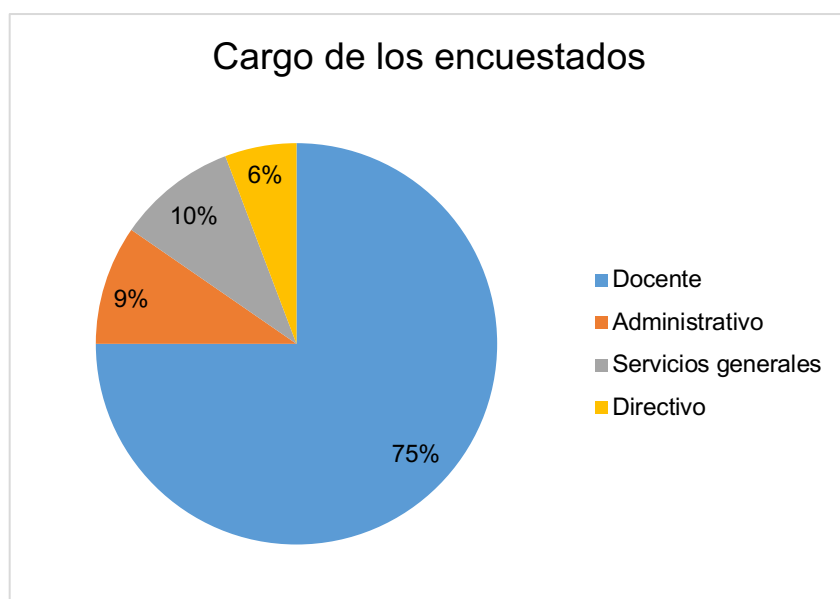


Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Cargo de los encuestados

Teniendo en cuenta la información referente al cargo de los colaboradores, el gráfico No. 5 determina que el 75% de los encuestados hacen parte de la planta docente, 10% personal de servicios general, 9% personal administrativos y el 6% a la dirección de la institución comprendida por coordinadores y rectora.

Gráfico 5: Cargo de los encuestados

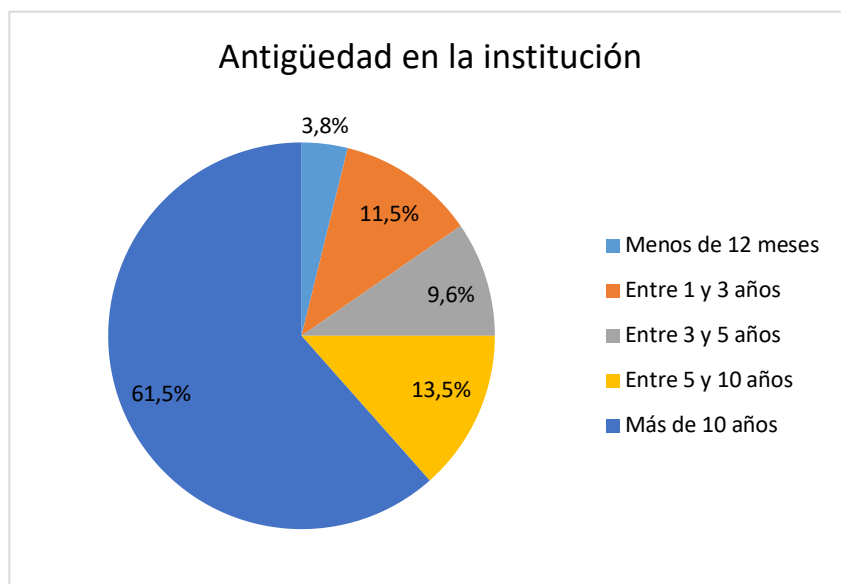


Fuente: Elaboración propia

6.1.6 Antigüedad en la institución

El gráfico No. 6 recopila la información referente a la antigüedad en la institución de los colaboradores encuestados, muestra que el 61% de los encuestados llevan 10 años o más laborando en la institución, mientras que el 13% ha laborado por un periodo entre 5 y 10 años, por otro lado, se evidencia que el restante de la muestra equivalente al 25% ha laborado en la institución por un periodo inferior a 5 años.

Gráfico 6: Antigüedad en la institución



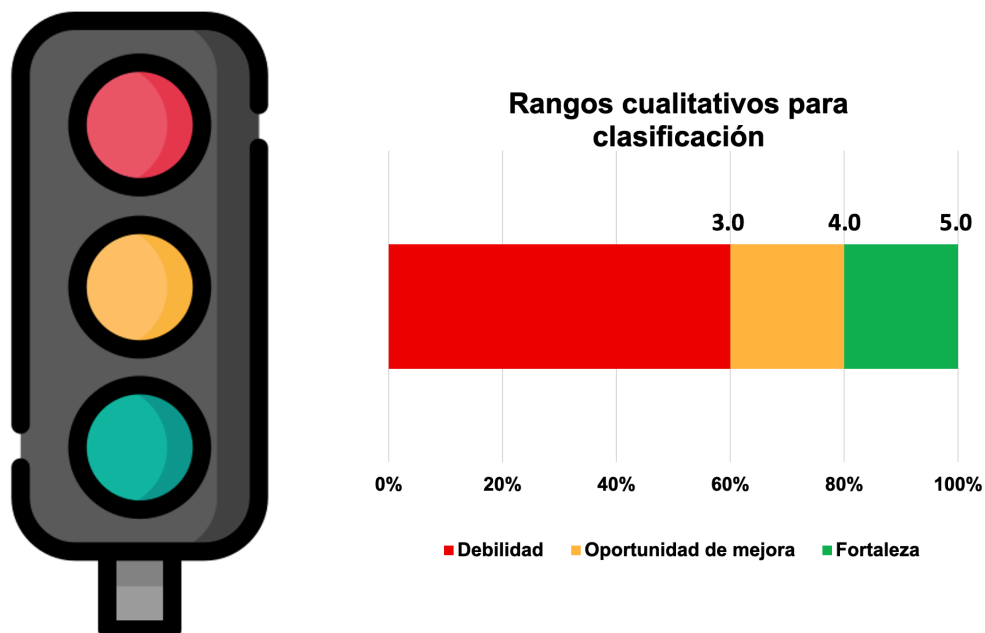
Fuente: Elaboración propia

6.2 Resultados descriptivos del clima organizacional

Como se ha mencionado anteriormente, el método de recopilación de datos seleccionado fue el instrumento desarrollado y actualizado por García y Zapata en 2009. Este instrumento utiliza una escala de Likert de cinco puntos, donde uno (1) indica la calificación más baja y cinco (5) representa la calificación más alta. Se utilizó esta escala para evaluar las 24 dimensiones del clima organizacional. Además, se brindó a los participantes la oportunidad de proporcionar las causas o razones que respaldaban su calificación.

Para el análisis de los resultados se utilizó la escala de calificación cualitativa de tipo semáforo descrita en la ilustración No. 2, que presenta tres rangos de calificación, a saber: debilidad, comprende los valores de 1 a 2,9 y es representado con el color rojo; oportunidad de mejora, comprende los valores entre 3,0 y 3,9 y es representado con el color naranja y por último, fortaleza que comprende los valores entre 4,0 y 5.0 y se representa con el color verde.

Ilustración 2: Rangos de calificación cualitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Perfil general del clima organizacional

Para obtener una visión general de cada una de las dimensiones evaluadas, se realizaron cálculos estadísticos como el promedio, la moda y la desviación estándar. Estos cálculos se aplicaron a cada una de las dimensiones, así como al promedio general del clima organizacional en la institución educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra, tal como se muestra en la tabla No. 4

Tabla 4: Perfil general del clima organizacional de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra

Perfil general del clima organizacional de Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra			
Dimensión	Promedio	Moda	Desviación
Estabilidad laboral	4,7	5,0	0,7
Trabajo gratificante	4,6	5,0	0,9
Ética	4,5	5,0	0,8
Identidad	4,4	5,0	0,8

Normas	4,4	5,0	0,8
Plan estratégico	4,3	5,0	0,8
Desarrollo personal y profesional	4,3	5,0	1,1
Grupos informales	4,3	5,0	1,1
Motivación	4,2	5,0	0,9
Liderazgo del jefe inmediato	4,2	5,0	1,0
Trabajo en equipo	4,2	5,0	1,0
Reconocimiento	4,1	5,0	1,1
Comunicación	4,1	5,0	1,1
Relaciones interpersonales	4,0	5,0	1,0
Compensación	4,0	5,0	1,1
Estructura organizacional	3,9	4,0	0,8
Solución de conflictos	3,9	5,0	1,0
Cooperación	3,9	4,0	0,9
Toma de decisiones	3,9	5,0	1,3
Procesos y procedimientos	3,8	4,0	1,0
Retroalimentación	3,8	5,0	1,1
Higiene y salud ocupacional	3,8	5,0	1,2
Infraestructura	3,7	4,0	1,1
Balance vida-trabajo	3,6	5,0	1,2
Promedio general	4,11		

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados del perfil general del clima organizacional, se puede observar que el promedio general es de 4,11 en una escala entre 1 y 5, valoración que corresponde cualitativamente al rango fortaleza, es decir, considerablemente alta.

Al analizar los promedios de cada dimensión, se puede observar que ninguna alcanza el ideal que sería un puntaje de 5,0 sin embargo, 15 de las 24 dimensiones son calificadas como fortalezas, sobresaliendo la dimensión de estabilidad laboral con una valoración media de 4,7 que muestra una gran satisfacción en este aspecto debido al bajo riesgo que existe de ser despidos de su cargo.

De manera más precisa las dimensiones que se encuentran dentro del rango de fortalezas son: estabilidad laboral, trabajo gratificante, ética, identidad, normas, plan estratégico, desarrollo personal y profesional, grupos informales, motivación, liderazgo del jefe inmediato, trabajo en equipo, reconocimiento, comunicación, relaciones interpersonales, compensación. Si bien es cierto que las valoraciones que presentan estas dimensiones van disminuyendo en cuanto a su calificación promedio, estas se encuentran en un rango no inferior

a 4,0 por tanto de manera general son vistas como aspectos positivos en lo referente al clima organizacional.

Por otro lado, no se puede decir lo mismo de las 9 dimensiones restantes que no alcanzan dicha valoración, lo que implica ausencia de plenitud en la percepción que los colaboradores tienen respecto a la misma, sobresale la dimensión balance vida-trabajo con una calificación promedio de 3,6.

Para precisar, las dimensiones que se encuentran en el rango oportunidad de mejora son: estructura organizacional, solución de conflictos, cooperación, toma de decisiones, procesos y procedimientos, retroalimentación, higiene y salud ocupacional, infraestructura, balance vida-trabajo.

Las variables toma de decisiones y balance vida-trabajo, son las que han tenido mayor dispersión en sus respuestas, presentando una desviación de 1,3 y 1,2 respectivamente, lo que evidencia las diferencias en cuanto a percepciones de los colaboradores frente a estos factores, mientras que la dimensión cuya desviación fue menor (0,7) corresponde a estabilidad laboral, lo que demuestra, como se dijo antes el consenso en cuanto a la satisfacción en este aspecto debido al bajo riesgo que existe de ser despidos de su cargo.

6.2.2 Perfil general con del clima organizacional con calificación cualitativa

A continuación, la tabla No. 5 presenta el perfil general del clima organizacional de la institución en orden descendente de acuerdo con el promedio obtenido por cada una, por otra parte, agrupa dichas dimensiones según el rango cualitativo en el que se encuentran y muestra cual es el porcentaje de participación para cada rango. Esto permite obtener visualmente una idea general del total de dimensiones y el estado general de las mismas.

Tabla 5: Perfil general con calificación cualitativa del clima organizacional en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra

Perfil general con calificación cualitativa del clima organizacional en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra			
Dimensión	Promedio	Cualitativo	% Cualitativo
Estabilidad laboral	4,7	Fortaleza	62.5%
Trabajo gratificante	4,6	Fortaleza	
Ética	4,5	Fortaleza	
Identidad	4,4	Fortaleza	
Normas	4,4	Fortaleza	
Plan estratégico	4,3	Fortaleza	
Desarrollo personal y profesional	4,3	Fortaleza	
Grupos informales	4,3	Fortaleza	
Motivación	4,2	Fortaleza	
Liderazgo del jefe inmediato	4,2	Fortaleza	
Trabajo en equipo	4,2	Fortaleza	
Reconocimiento	4,1	Fortaleza	
Comunicación	4,1	Fortaleza	
Relaciones interpersonales	4,0	Fortaleza	
Compensación	4,0	Fortaleza	
Estructura organizacional	3,9	Oportunidad de mejora	37.5%
Solución de conflictos	3,9	Oportunidad de mejora	
Cooperación	3,9	Oportunidad de mejora	
Toma de decisiones	3,9	Oportunidad de mejora	
Procesos y procedimientos	3,8	Oportunidad de mejora	
Retroalimentación	3,8	Oportunidad de mejora	
Higiene y salud ocupacional	3,8	Oportunidad de mejora	
Infraestructura	3,7	Oportunidad de mejora	
Balance vida-trabajo	3,6	Oportunidad de mejora	
Promedio general	4,11		

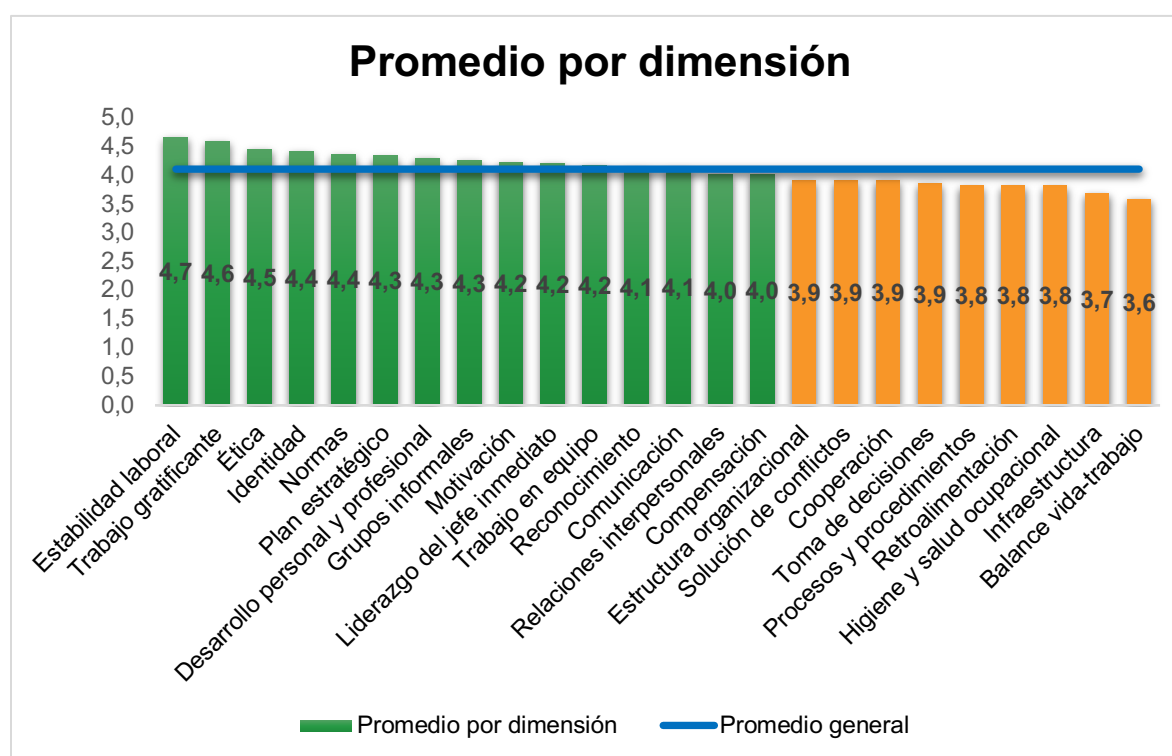
Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior, es posible observar que 15 de las 24, es decir el 62,5% de las dimensiones evaluadas son calificadas como fortalezas y el 37,5% restante como oportunidades de mejora por otra parte no se obtuvieron resultados de ninguna dimensión en el rango debilidad. Se puede afirmar entonces que la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional de la institución educativa es favorable.

6.2.3 Promedio por dimensión

A continuación, en el gráfico No. 7 se observa la posición de cada una de las 24 dimensiones evaluadas respecto de la calificación promedio obtenida (4,11) y con ello es posible validar cuales requieren atención al ser oportunidades de mejora y cuales son percibidas como fortalezas para la institución. Cabe resaltar que las dimensiones relaciones interpersonales y compensación se encuentran por debajo del promedio general obtenido sin embargo según la escala cualitativa su calificación corresponde a una fortaleza.

Gráfico 7: Promedio por dimensión



Fuente: Elaboración propia

6.3 Hallazgos, valoración y causas identificadas por dimensión.

A continuación, se presentan cada una de las 24 dimensiones del clima organizacional evaluadas, señalando los causales para cada valoración según la percepción de los colaboradores de la institución educativa. Para ello, las dimensiones serán ordenadas de acuerdo con el promedio logrado en cada una de ellas de manera descendente.

6.3.1 Dimensiones en el rango de fortalezas

6.3.1.1 Dimensión estabilidad laboral

“La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la organización sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.” García Solarte & Zapata Domínguez (2008).

A continuación, se presentan los datos obtenidos de acuerdo con el estudio:

Tabla 6: Calificación de la dimensión estabilidad laboral

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Estabilidad laboral	4,7	0,7	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla No. 6 la estabilidad laboral obtuvo una calificación promedio de 4,7 es decir, que la percepción que se tiene respecto a esta dimensión es bastante positiva, motivo por el cual se considera una fortaleza para la organización pues los colaboradores sienten que existe la estabilidad laboral necesaria para desempeñar su trabajo con tranquilidad y compromiso.

Tabla 7: Porcentaje de participación en estabilidad laboral

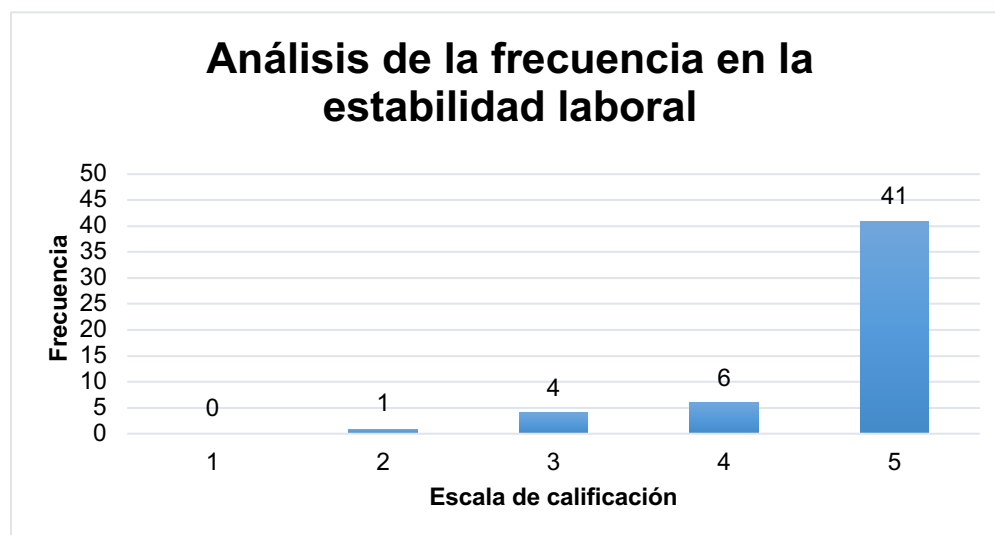
Estabilidad laboral		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	1	1,9%
3	4	7,7%
4	6	11,5%
5	41	78,8%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 7 muestra que el 79% de los encuestados dio una calificación de 5,0 mientras que el 21% restante le asignó una calificación inferior.

El siguiente gráfico muestra la distribución por frecuencia de los resultados obtenidos:

Gráfico 8: Análisis de la frecuencia en la dimensión estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia

Se observa 41 de los 52 colaboradores encuestados asigno a esta dimensión la calificación más alta posible. Sin embargo 11 colaboradores encuestados no consideraron esta dimensión como optima.

A continuación, en la tabla No. 8 se presentan las causas señaladas por los colaboradores como impedimento para encontrarse en una situación ideal respecto a la estabilidad laboral.

Tabla 8: Causas de la dimensión estabilidad laboral

Causas estabilidad laboral	Frecuencia
Otras causas	5
Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que obligan a que las personas duren poco en la institución.	4
Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad.	3

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que se obtuvo una alta calificación para la dimensión, algunos colaboradores manifiestan como causa para no dar una calificación optima que fuerzas externas afectan la

permanencia en la institución, se indica también por parte de los colaboradores la intervención de actores políticos en los procesos de contratación.

6.3.1.2 Dimensión trabajo gratificante

“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.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008). A continuación, se presentan los datos obtenidos de acuerdo con el estudio:

Tabla 9: Calificación de la dimensión trabajo gratificante

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Trabajo gratificante	4,6	0,9	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla No. 9 la percepción que los colaboradores tienen respecto al trabajo gratificante es bastante positiva, pues obtuvo una calificación promedio de 4,6 motivo por el cual se considera una fortaleza para la institución, pues los colaboradores desempeñan el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente. Por otra parte, se observa que esta dimensión obtuvo una desviación estándar de 0,9 lo que refleja consistencia en los datos.

A continuación, en la tabla No. 10 se presentan a detalle las calificaciones otorgadas por los colaboradores de la institución respecto al trabajo gratificante.

Tabla 10: Porcentaje de participación en trabajo gratificante

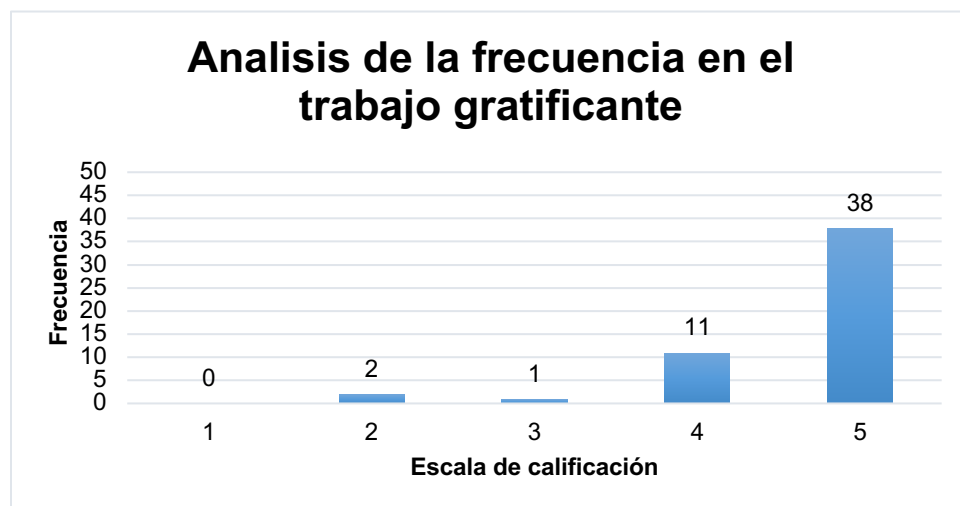
Trabajo gratificante		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	2	3,8%
3	1	1,9%
4	11	21,2%
5	38	73,1%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que 73% de los colaboradores encuestados dio a la dimensión trabajo gratificante una la calificación optima, es decir 5,0 mientras que el 27% restante le asigno una calificación inferior.

En el grafico No. 9 se muestra la distribución por frecuencia de los resultados obtenidos, donde 38 de los 52 encuestados califican con 5 esta dimensión, 11 personas le asignan una calificación de 4 y los tres colaboradores restantes califican entre 2 y 3.

Gráfico 9: Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo gratificante



Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 11 se detallan las causales asignadas por el personal que impiden que el trabajo gratificante sea valorado de manera excelente en la institución

Tabla 11: Causas de la dimensión trabajo gratificante

Causas trabajo gratificante	Frecuencia
Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias	4
Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente.	3
Otras causas	3
La institución 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.	2
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.	1

Fuente: Elaboración propia

A pesar de obtener una calificación excelente por parte de la mayoría de los colaboradores de los colaboradores en cuanto al trabajo gratificante algunos manifiestan que la simplicidad de las funciones y la poca satisfacción que estas generan son casuales para que esta dimensión no sea ideal. Por otra parte, algunos colaboradores manifiestan que la carga laboral no corresponde a sus habilidades y capacidades individuales.

6.3.1.3 Dimensión ética

“La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la organización y su buen comportamiento.” García Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 12 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 12: Calificación de la dimensión ética

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Ética	4,5	0,8	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión ética obtuvo por parte de los colaboradores de la institución una calificación promedio de 4,5 lo cual la sitúa en el rango de las fortalezas pues se tiene la percepción de que los principios y valores definidos están siendo aplicados. Por otra parte la desviación estándar obtenida para esta dimensión es de 0,8 lo cual indica una homogeneidad en la percepción que tienen los colaboradores respecto a esta dimensión.

A continuación, en la tabla No. 13 se presentan detalladamente las calificaciones otorgadas por los colaboradores de la institución respecto a la ética

Tabla 13: Porcentaje de participación en ética

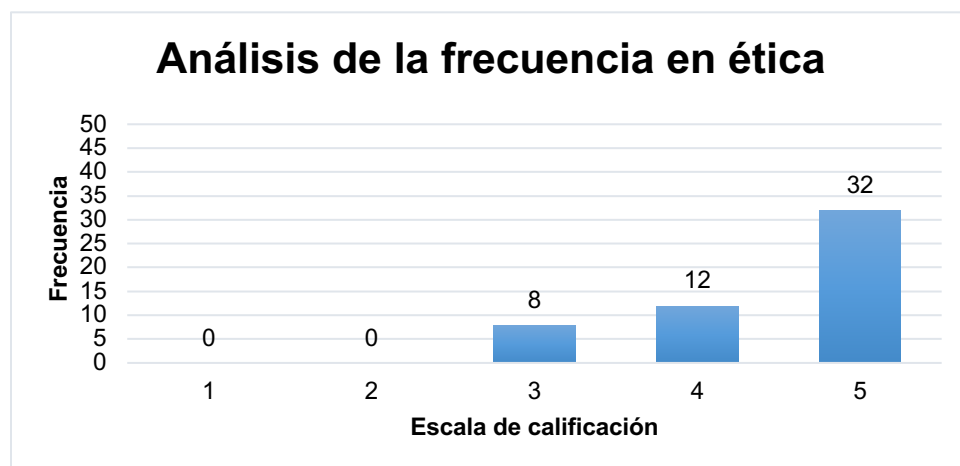
Ética		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	8	15,4%
4	12	23,1%
5	32	61,5%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 62% de los colaboradores considera que la ética en la institución educativa es óptima por lo que otorgaron una calificación de 5 para esta dimensión, por otra parte el 23% de los encuestados otorgo una calificación de 4 y el 15% restante una calificación de 3.

En el gráfico No. 10 se ilustran los resultados obtenidos en esta dimensión:

Gráfico 10: Análisis de la frecuencia en la dimensión ética



Fuente: Elaboración propia

Es posible evidenciar que la mayoría de los colaboradores tiene una muy buena percepción de esta dimensión ya que 32 de las 52 personas encuestadas la valoraron como ideal, por otra parte se observa las 20 personas restantes asignaron una calificación para la ética entre 3 y 4. Cabe destacar que para esta dimensión no se obtuvieron respuestas en el rango de calificación entre 1 y 2 lo cual es bastante positivo pues muestra que no hay colaboradores que tengan una pésima percepción de la ética en la institución.

En la tabla No. 14 se presentan las causas por las cuales la dimensión ética no es considerada como óptima.

Tabla 14: Causas de la dimensión ética

Causas ética	Frecuencia
No se ha difundido ampliamente	10
Solo aplico algunos	5
No conozco el código de ética	4
Otras causas	3

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, los colaboradores de la institución educativa manifiestan que existe una carencia en la difusión de los principios y valores éticos lo cual explica que haya desconocimiento en relación al código de ética y su aplicación.

6.3.1.4 Dimensión identidad

“La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la organización conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y como lo hace.”
Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 15 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 15: Calificación de la dimensión identidad

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Identidad	4,4	0,8	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la dimensión identidad obtuvo una calificación cuantitativa promedio de 4,4 lo cual denota un reconocimiento de los valores, principios y objetivos institucionales, motivo por el cual, esta dimensión es catalogada como una fortaleza. Se evidencia homogeneidad en la percepción de los colaboradores frente a la identidad institucional a razón de una desviación estándar de 0,8.

A continuación, en la tabla No. 16 se presentan detalladamente las calificaciones otorgadas por los colaboradores de la institución respecto a la identidad.

Tabla 16: Porcentaje de participación en identidad

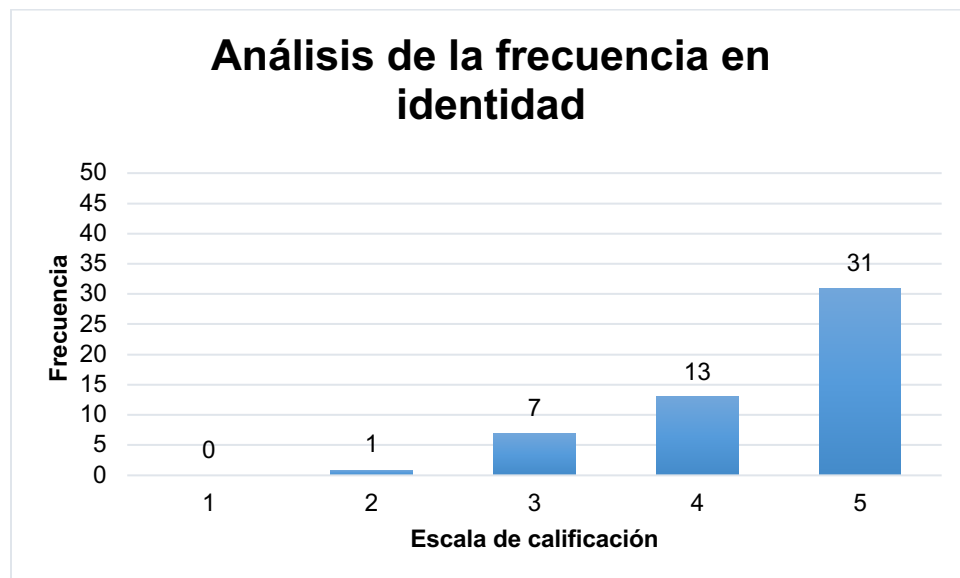
identidad		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	1	1,9%
3	7	13,5%
4	13	25,0%
5	31	59,6%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 85% de los colaboradores de la institución educativa dieron una calificación cuantitativa para esta dimensión en el rango entre 4 y 5 lo cual es bastante positivo. Por otra parte, el 13% de los colaboradores encuestados otorgo una calificación de 3 y solo el 2% califico la dimensión identidad con 2.

A continuación, el gráfico No. 11 muestra la distribución por frecuencia de los resultados obtenidos:

Gráfico 11: Análisis de la frecuencia en la dimensión identidad



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente el 85% de los colaboradores calificaron la dimensión identidad en el rango entre 4 y 5. Esto equivale a que 44 de los colaboradores de la institución tienen una percepción positiva con respecto a dicha dimensión. Por otra parte vemos que 7 colaboradores calificaron con un 3 y solo uno otorgó una calificación de 2.

A continuación, en la tabla No. 17 se detallan las causales que impiden que la identidad sea valorada como optima en la institución.

Tabla 17: Causas de la dimensión identidad

Causas identidad	Frecuencia
Considero que la institución no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores.	11
Considero que la imagen que tiene el público sobre la institución, no ayuda a generar identidad en los colaboradores.	11
No comparto las normas y valores que rigen en la institución.	1

Fuente: Elaboración propia

A pesar que la calificación es positiva para la dimensión algunos colaboradores manifestaron que no existe una preocupación por parte de la institución para mejorar la identidad. Otras razones giran en torno a que algunos colaboradores consideran que no existe una buena imagen de la institución hacia el exterior motivo por el cual no existe una fuerte identidad al interior de la misma.

6.3.1.5 Dimensión normas

“Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008). En la tabla No. 18 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 18: Calificación de la dimensión normas

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Normas	4,4	0,8	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la calificación promedio dada por los colaboradores de la institución a la dimensión normas es de 4,4 por lo que se encuentra en el rango cualitativo de fortalezas, la desviación estándar obtenida es de 0,8 indicando que existe una consistencia en las respuestas por lo que es posible afirmar que las normas son conocidas, aceptadas y aplicadas por los colaboradores.

A continuación, en la tabla No. 19 se presentan detalladamente las calificaciones otorgadas por los colaboradores de la institución respecto a las normas.

Tabla 19: Porcentaje de participación en normas

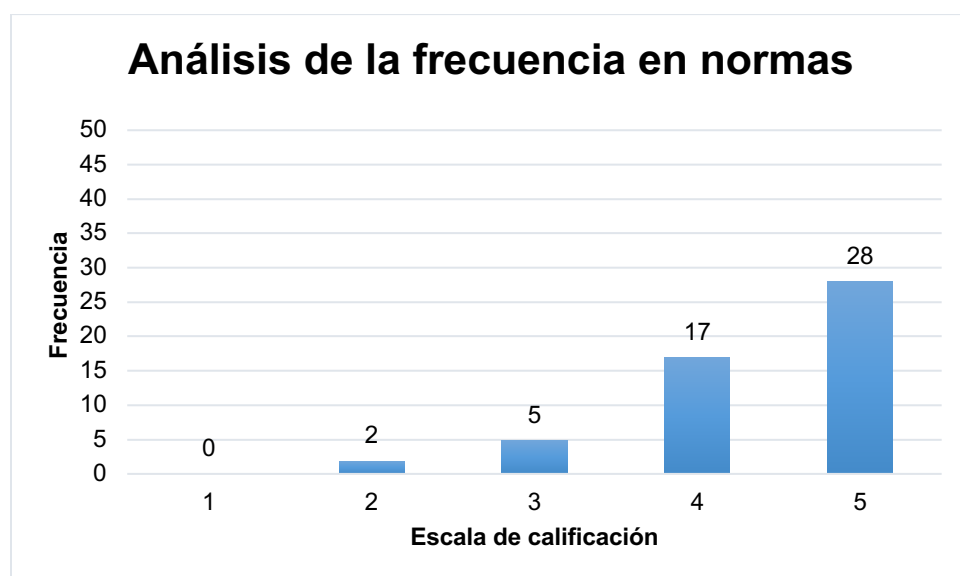
Normas		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	2	3,8%
3	5	9,6%
4	17	32,7%
5	28	53,8%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En el análisis realizado se observa que el 86% de los colaboradores encuestados perciben la dimensión normas de manera positiva calificándola en el rango entre 4 y 5, donde el 54% la califican como optima, por otra parte se observa como el 10% de los encuestados asignaron una calificación de 3 y el 4% restante otorgo una calificación de 2.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 12 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 12: Análisis de la frecuencia en la dimensión normas



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico No. 12, de los 52 encuestados, 28 respondieron a la dimensión normas con la mayor calificación posible es decir su percepción es óptima pues indican que se encuentran de acuerdo con las normas establecidas y que además las aplican. Por otra parte 17 colaboradores dieron un 4 como calificación y 5 más respondieron brindando una calificación de 3. Para finalizar 2 de los colaboradores encuestados calificaron la dimensión como debilidad al darle una calificación de 2

A continuación, en la tabla No. 20 se presentan las causas argumentadas por el personal de la institución para no dar una calificación optima a esta dimensión

Tabla 20: Causas de la dimensión normas

Causas normas	Frecuencia
Los reglamentos de la institución no están bien difundidos entre sus colaboradores.	10
No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la institución	7
Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente.	5
Otras causas	5
Las normas de la institución son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo.	2

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la causa principal manifestada por los colaboradores para no considerar como ideal la dimensión normas es que los reglamentos no están bien difundidos razón por la cual son desconocidos. Otra de las causas manifestadas por los colaboradores es que no existen mecanismos que permitan verificar el cumplimiento de las normas y que además estas son cambiadas sin aviso previo. Por otra parte 2 colaboradores indicaron que existe mucha rigurosidad en las normas y que esto impide el buen desempeño de sus funciones.

6.3.1.6 Dimensión plan estratégico

“El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la organización, con el fin de mejorar la calidad.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla no. 21 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 21: Calificación de la dimensión plan estratégico

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Plan estratégico	4,3	0,8	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión plan estratégico obtuvo una calificación promedio de 4,3 indicando una percepción global bastante positiva de los colaboradores con respecto a cómo la institución

educativa es direccionada con el fin de mejorar la calidad. Por otra parte su desviación estándar es de 0,8 es decir que existe una consistencia en los datos ya que la dispersión con respecto a la media es baja.

En la tabla No. 22 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 22: Porcentaje de participación en plan estratégico

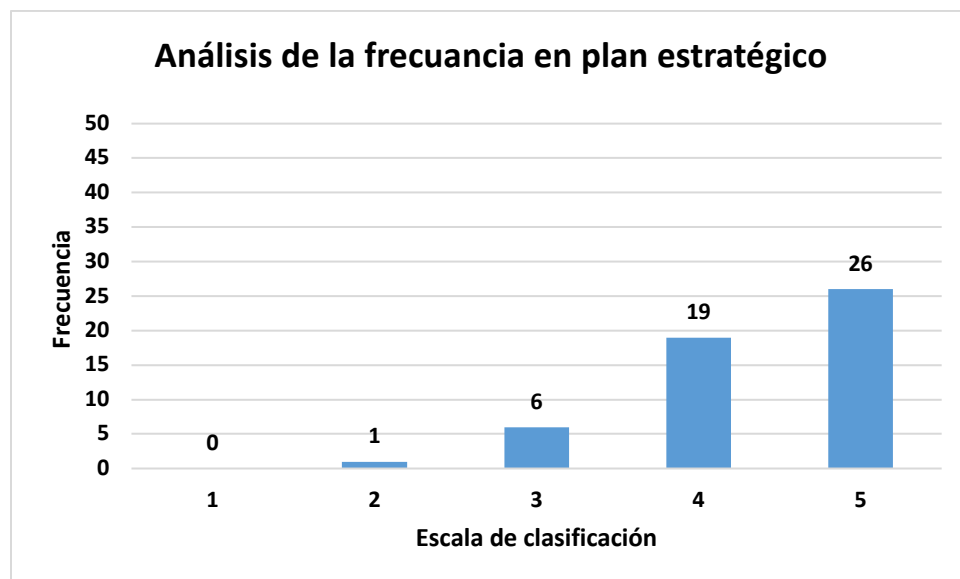
Plan estratégico		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	1	1,9%
3	6	11,5%
4	19	36,5%
5	26	50,0%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados obtenidos para la dimensión plan estratégico se observa que el 50% de los encuestados la consideran como optima, por otra parte el 36% de los colaboradores encuestados tienen una percepción positiva mas no optima al otorgar un 4 como calificación. Al sumar las calificaciones obtenidas en el rango entre 4 y 5 encontramos que el 87% de los encuestados la consideran como una fortaleza, mientras que el 13% restante le dio una calificación inferior a dicho rango.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 13 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 13: Análisis de la frecuencia en la dimensión plan estratégico



Fuente: Elaboración propia

Entre las 52 respuestas obtenidas de los colaboradores, 26 otorgaron la máxima calificación, pues consideran que las decisiones tomadas por la institución permiten la mejora continua de la calidad. Por otra parte se observa como 19 colaboradores equivalentes al 36% de los encuestados dieron una calificación de 4. Finalmente 6 de los encuestados otorgo una calificación de 3.

A continuación, en la tabla No. 23 se presentan las causas manifestadas por el 50% de los encuestados para nos considerar la dimensión como ideal

Tabla 23: Causas de la dimensión plan estratégico

Causas plan estratégico	Frecuencia
Cambian constantemente y esto no se informa.	5
Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso.	4
La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	3
Otras causas	3
No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye.	2

Fuente: Elaboración propia

La principal causa para que esta dimensión no sea considerada como optima radica en el desconocimiento por parte de los colaboradores del plan estratégico, ellos manifiestan que este cambia constantemente y no es informado a la comunidad institucional, además algunos colaboradores manifestaron que durante su periodo de inducción el plan estratégico no fue socializado, mientras que para otros la información recibida no ha sido suficientemente clara.

6.3.1.7 Dimensión desarrollo personal y profesional

“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 organización.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 24 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 24: Calificación de la dimensión desarrollo personal y profesional

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Desarrollo personal y profesional	4,3	1,1	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión desarrollo personal y profesional obtuvo por parte de los colaboradores una calificación promedio de 4,3 lo cual indica que es percibida como una fortaleza dentro de la institución, cabe resaltar que su desviación de 1,1 indica que existe una mayor dispersión en los datos obtenidos en comparación con las dimensiones anteriormente analizadas. Sin embargo es posible afirmar que la mayoría de los colaboradores considera que existen condiciones o factores que permiten lograr éxito y satisfacción.

En la tabla No. 25 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 25: Porcentaje de participación en desarrollo personal y profesional

Desarrollo personal y profesional		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	2	3,8%
2	3	5,8%
3	4	7,7%
4	11	21,2%
5	32	61,5%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla No. 25, el 61% de los colaboradores consideran como optimas las condiciones que existen para lograr su pleno éxito y satisfacción. Por otra parte el 21% y 8% de los encuestados calificaron esta dimensión con un 4 y 3 respectivamente. Finalmente las respuestas negativas obtenidas sumaron el 10% del total de encuestados.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 14 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 14: Análisis de la frecuencia en la dimensión desarrollo personal y profesional



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, 32 de los encuestados perciben como optimo el desarrollo personal y profesional generado por las acciones institucionales. Por otro lado se encuentra que 15 colaboradores califican esta dimensión en el rango entre 3 y 4, mientras que

5 colaboradores dieron calificaciones en el trago entre 1 y 2 pues no consideran que exista un apoyo institucional que les permita crecer personal y profesionalmente. Cabe resaltar que esta es la primera dimensión que dentro de este análisis obtuvo respuestas en la escala de calificación más baja.

A continuación, en la tabla No. 26 se indican las causas señaladas por los participantes para no considerar ideal esta dimensión.

Tabla 26: Causas de la dimensión desarrollo personal y profesional

Causas Desarrollo personal y profesional	Frecuencia
No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	11
Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	3
El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la institución.	3
Otras causas	2

Fuente: Elaboración propia

El no obtener fácilmente permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo es considerada la principal causa por la que los colaboradores no consideran ideal esta dimensión. Otras opiniones indican que las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas o que no parece preocuparle a la institución. Estas menciones muestran que para una minoría de los colaboradores las condiciones para que exista un pleno desarrollo personal y profesional no están garantizadas.

6.3.1.8 Dimensión grupos informales

“Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la organización, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008)

En la tabla No. 27 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 27: Calificación de la dimensión grupos informales

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Grupos informales	4,3	1,1	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión grupos informales obtuvo por parte de los colaboradores una calificación promedio de 4,3 lo cual indica que estos se encuentran satisfechos con las relaciones establecidas entre compañeros, motivo por el cual esta dimensión es percibida como una fortaleza. Como ocurre con la dimensión anterior, para los grupos informales la desviación estándar de 1,1 indica que se presenta dispersión en los datos. Sin embargo es posible afirmar que la mayoría de los colaboradores considera que existen alianzas no formales que satisfacen la necesidad de relacionarse con otros.

En la tabla No. 28 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 28: Porcentaje de participación en grupos informales

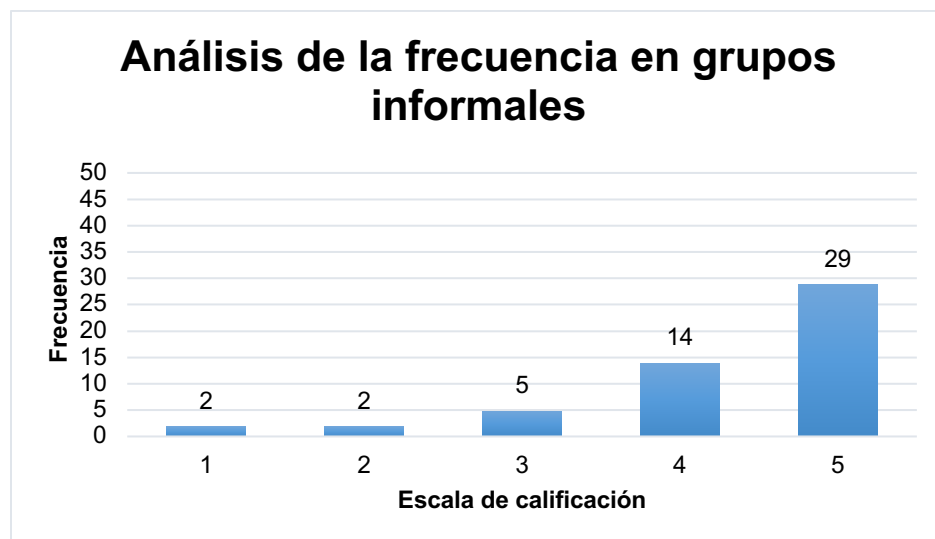
Grupos informales		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	2	3,8%
2	2	3,8%
3	5	9,6%
4	14	26,9%
5	29	55,8%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla No. 28, el 56% de los colaboradores consideran como optimas las relaciones informales que se presentan en la institución. Por otra parte el 27% y 10% de los encuestados calificaron esta dimensión con un 4 y 3 respectivamente. Finalmente las respuestas negativas obtenidas sumaron el 8% del total de encuestados.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 15 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 15: Análisis de la frecuencia en la dimensión grupos informales



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, de un total de 52 encuestados 29 perciben como optimas las alianzas informales que existen entre compañeros pues consideran que generan lazos de amistad y cooperación en las labores. Por otro lado, se observa que 19 colaboradores califican esta dimensión en el rango entre 3 y 4, mientras que 4 colaboradores dieron calificaciones negativas en el trago entre 1 y 2 tras considerar que sus necesidades de relacionarse con otros no han sido satisfechas.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la siguiente tabla.

Tabla 29: Causas de la dimensión grupos informales

Causas grupos informales	Frecuencia
La institución no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos.	9
Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	7
Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	3
Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal.	2
Otras causas	2

Fuente: Elaboración propia

La principal causal para no calificar como ideal la dimensión grupos informales es que para algunos de los colaboradores no existen espacios ideales para la formación de este tipo de grupos. Por otra parte se evidencia que existe resistencia por parte de algunos colaboradores para hacer parte de dichos grupos, pues consideran que estos generan conflictos que afectan el ambiente laboral y que además no aportan a su desarrollo personal

6.3.1.9 Dimensión motivación

“La motivación se refiere al apoyo que brinda la organización a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 30 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 30: Calificación de la dimensión motivación

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Motivación	4,2	0,9	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La calificación promedio obtenida para la dimensión motivación es de 4,2 situándola en el rango de fortalezas por los colaboradores encuestados pues estos consideran que se sienten apoyados por la institución para comprometerse y tener un buen desempeño. Por otra parte se observa que la desviación estándar obtenida es de 0,9 lo que denota una consistencia en los datos.

En la tabla No. 31 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos

Tabla 31: Porcentaje de participación en motivación

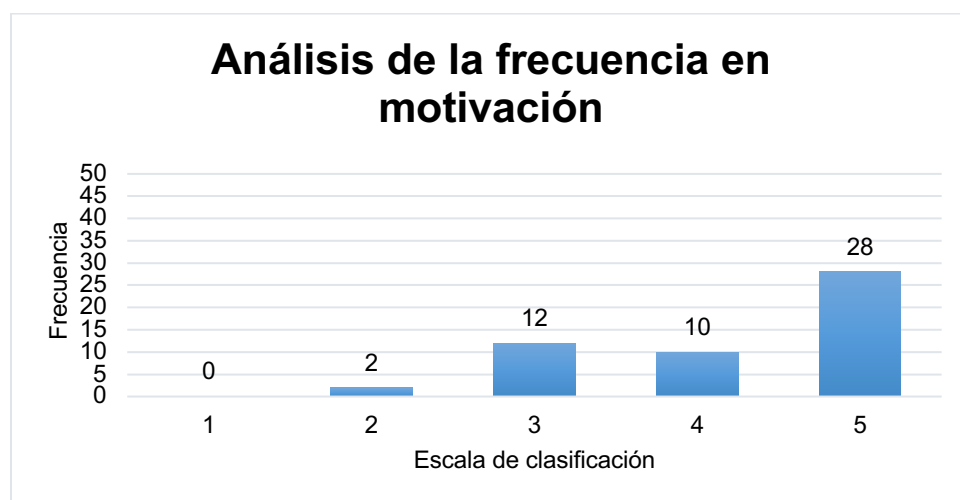
Motivación		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	2	3,8%
3	12	23,1%
4	10	19,2%
5	28	53,8%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla No. 31, el 54% de los encuestados califica como ideal la motivación en la institución. Por otra parte el 19% y 23% de los encuestados calificaron esta dimensión con un 4 y 3 respectivamente. Cabe resaltar que esta es la primera dimensión que dentro de este análisis en la que la calificación 3 supera en porcentaje de respuestas a la calificación 4. Finalmente el 4% de los encuestados otorgo una calificación negativa para esta dimensión.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 16 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 16: Análisis de la frecuencia en la dimensión motivación



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la frecuencia de las calificaciones obtenidas para la dimensión motivación se encuentra que 28 de los encuestados consideran como optimo el apoyo que brinda la

institución para que sus colaboradores se comprometan y esfuercen por mejorar su desempeño. Por otra parte se observa que 10 colaboradores calificaron con 4 esta dimensión, mientras que como se mencionó anteriormente la escala de clasificación 3 obtuvo una mayor cantidad reportando una frecuencia de 12. Para finalizar, dos colaboradores calificaron de manera negativa esta dimensión.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran como una dimensión ideal a la motivación son mencionadas en la tabla No. 32.

Tabla 32: Causas de la dimensión motivación

Causas motivación	Frecuencia
La institución no motiva a sus colaboradores.	8
Otras causas	6
Las condiciones laborales de la institución son inadecuadas y no son motivantes.	4
La institución no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	2
Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva.	2

Fuente: Elaboración propia

A pesar de tener una calificación promedio de 4,2 algunos colaboradores manifiestan que la institución no ejerce motivación hacia sus colaboradores y que además las condiciones laborales son inadecuadas por lo que no son motivantes. Por otra parte, se menciona que la institución no presta apoyo ni interés a sus colaboradores en su puesto de trabajo por lo que estos no se sienten motivados.

6.3.1.10 Dimensión liderazgo del jefe inmediato

“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.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 33 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 33: Calificación de la dimensión liderazgo del jefe inmediato

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Liderazgo del jefe inmediato	4,2	1,0	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión liderazgo del jefe inmediato obtuvo una calificación promedio de 4,2 por lo que es considerada como una fortaleza ya que los colaboradores consideran que apoyados por su jefe y por ende trabajan con entusiasmo. La desviación estándar obtenida es de 1,0 por lo que es posible indicar que existe una agrupación en los datos obtenidos.

En la tabla No. 34 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos

Tabla 34: Porcentaje de participación en liderazgo del jefe inmediato

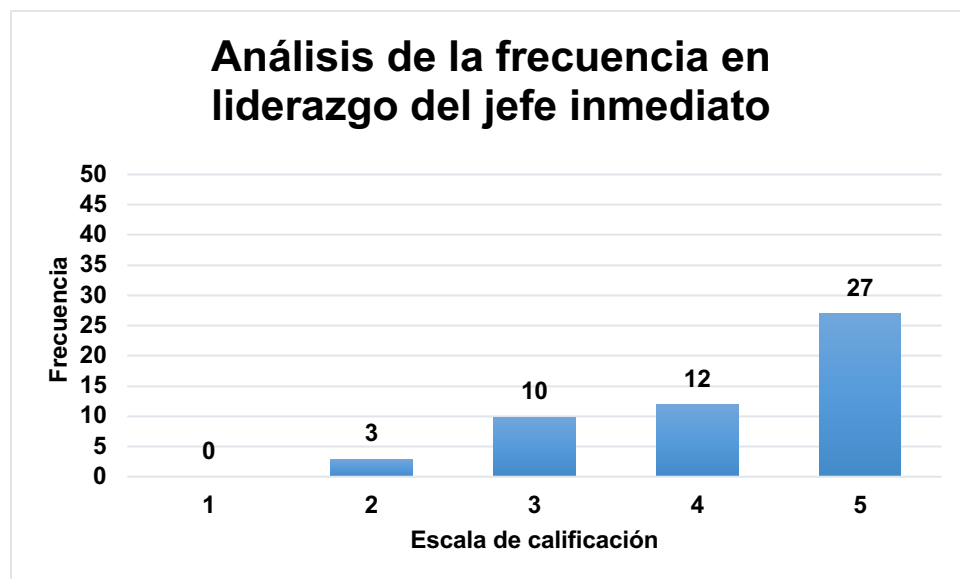
Liderazgo del jefe inmediato		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	3	5,8%
3	10	19,2%
4	12	23,1%
5	27	51,9%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos recolectados el 52% de los encuestados está de acuerdo en catalogar como ideal el liderazgo ejercido por su jefe. Por otra parte se observa que el 42% de los encuestados calificaron dicho liderazgo en el rango entre 3 y 4 con una participación de 19% y 23% respectivamente. Finalmente se obtuvo una calificación desfavorable que alcanzo el 6% de participación, cabe resaltar que ningún encuestado otorgo a esta dimensión la calificación más baja.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 17 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 17: Análisis de la frecuencia en la dimensión liderazgo del jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la frecuencia de las calificaciones obtenidas para esta dimensión se observa que de los 52 colaboradores encuestados 28 consideran que el liderazgo ejercido por el jefe inmediato es óptimo. Por otra parte, se encuentra que 12 colaboradores otorgan una calificación de 4 para esta dimensión, mientras que 10 colaboradores indican una calificación de 3. Por último, se tiene que 3 de los encuestados tiene una percepción negativa del liderazgo y por eso dan una calificación de 2.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No. 35.

Tabla 35: Causas de la dimensión liderazgo del jefe inmediato

Causas liderazgo del jefe inmediato	Frecuencia
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	11
Su forma de relacionarse con nosotros desmotiva	6
El jefe tiene muchas personas a cargo	5
El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	5

Otras Causas	5
El jefe simplemente ordena y no le preocupa los demás	4

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas señaladas en la tabla No. 35, se puede destacar que la percepción de los colaboradores es que los directivos no cuentan con el tiempo suficiente para ellos y que además la forma en la que se relacionan no genera motivación pues este simplemente ordena y no se preocupa por los demás. Por otra parte, otras opiniones señalan que el jefe inmediato tiene muchas personas a cargo y que no se preocupa por conocerlos ni por su desarrollo.

6.3.1.11 Dimensión trabajo en equipo

“Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la organización.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 36 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 36: Calificación de la dimensión trabajo en equipo

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Trabajo en equipo	4,2	1,0	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión trabajo en equipo obtuvo una calificación media de 4,2 situándola en el rango de fortalezas, su desviación estándar es de 1,0, lo que nos indica que existe una homogeneidad de las respuestas obtenidas

En la tabla No. 37 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos

Tabla 37: Porcentaje de participación en trabajo en equipo

Trabajo en equipo		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	5	9,6%

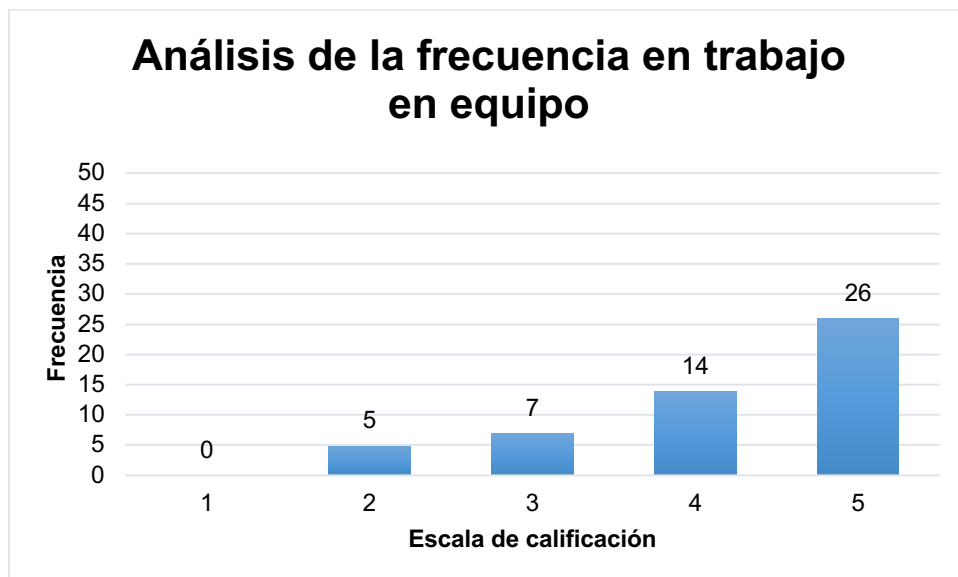
3	7	13,5%
4	14	26,9%
5	26	50,0%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados obtenidos para la dimensión trabajo en equipo se observa que el 50% de los encuestados la consideran como optima, por otra parte el 27% de los colaboradores encuestados tienen una percepción positiva mas no optima al otorgar un 4 como calificación. Al sumar las calificaciones obtenidas en el rango entre 4 y 5 se encuentra que el 77% de los encuestados la consideran como una fortaleza. Por otra parte, la calificación 3 obtuvo una participación del 13% y el 10% restante indico tener una percepción negativa al otorgar una calificación de 2. Cabe resaltar que nuevamente ningún colaborador dio la calificación más baja de la escala.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 18 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 18: Análisis de la frecuencia en la dimensión trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

El grafico permite evidenciar como de las 52 personas encuestadas 26 valoran el trabajo en equipo como ideal. Por otra parte, se encuentra que para la escala de calificación 4

se obtuvo una frecuencia de 14 respuestas, equivalente al 27% de los colaboradores encuestados, mientras que la escala de calificación 3 presento una frecuencia de 7 respuestas y finalmente se observa que 5 de los encuestados consideran el trabajo en equipo como una debilidad de la institución al darle una calificación de 2.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No. 38.

Tabla 38: Causas de la dimensión trabajo en equipo

Causas trabajo en equipo	Frecuencia
La institución impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos.	14
Las personas de la institución no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	10
Otras causas	3
La institución no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	2

Fuente: Elaboración propia

Las principales causas por las que la dimensión trabajo en equipo no es catalogada como ideal por los colaboradores de la institución es que estos consideran que no ha sido fomentada una cultura organizacional que permita trabajar en equipo, razón por la cual los equipos conformados no son efectivos, a tal punto que algunos colaboradores prefieren el trabajo individual.

6.3.1.12 Dimensión reconocimiento

“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.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 39 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 39: Calificación de la dimensión reconocimiento

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Reconocimiento	4,1	1,1	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión reconocimiento obtuvo por parte de los colaboradores una calificación promedio de 4,1 lo cual indica que estos se encuentran satisfechos con las distinciones que realiza la institución por realizar un buen trabajo, motivo por el cual esta dimensión es percibida como una fortaleza. Su desviación estándar es de 1,1 lo que indica que se presenta dispersión en los datos.

En la tabla No. 40 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 40: Porcentaje de participación en reconocimiento

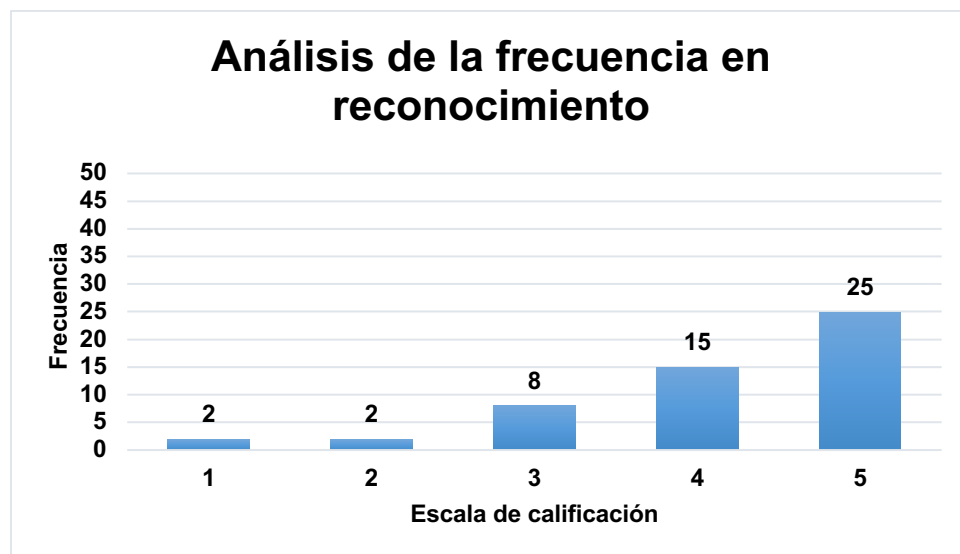
Reconocimiento		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	2	3,8%
2	2	3,8%
3	8	15,4%
4	15	28,8%
5	25	48,1%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla el 48% de los colaboradores consideran como optimas las distinciones que realiza la institución por la realización de un buen trabajo o por sus habilidades. Por otra parte el 29% y 15% de los encuestados calificaron esta dimensión con un 4 y 3 respectivamente. Finalmente las respuestas negativas obtenidas sumaron el 8% del total de encuestados con una participación de 4% por cada escala de calificación.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No.

Gráfico 19: Análisis de la frecuencia en la dimensión reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico No. 19, de un total de 52 encuestados, 25 perciben como óptimos los reconocimientos que realiza la institución a sus colaboradores. Por otro lado, se observa que 23 colaboradores califican esta dimensión en el rango entre 3 y 4, siendo la frecuencia de respuesta 8 y 15 respectivamente. Mientras que 4 colaboradores dieron calificaciones negativas en el rango entre 1 y 2.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la siguiente tabla.

Tabla 41: Causas en la dimensión de reconocimiento

Causas reconocimiento	Frecuencia
Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la institución.	9
No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución.	8
No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	8
Otras causas	2

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las causas referenciadas por las que la dimensión reconocimiento no es catalogada como ideal, se encuentra que existe reconocimiento por parte del jefe, sin embargo no existe reconocimiento institucional. Otra mención señala que no es costumbre reconocer el

trabajo de las personas en las institución y esto se debe a que no existe un programa de reconocimiento claro dentro de las políticas institucionales.

6.3.1.13 Dimensión de comunicación

“La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la organización.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 42 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 42: Calificación de la dimensión comunicación

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Comunicación	4,1	1,1	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión comunicación obtuvo por parte de los colaboradores una calificación promedio de 4,1 lo cual indica que para ellos existe una comunicación asertiva sobre los hechos que acontecen en la institución, motivo por el cual esta dimensión es percibida como una fortaleza. Su desviación estándar es de 1,1 lo que indica que se presenta dispersión en los datos.

En la tabla No. 43 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 43: Porcentaje de participación en comunicación

Comunicación		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	1	1,9%
2	3	5,8%
3	11	21,2%
4	11	21,2%
5	26	50,0%
Total	52	100,0%

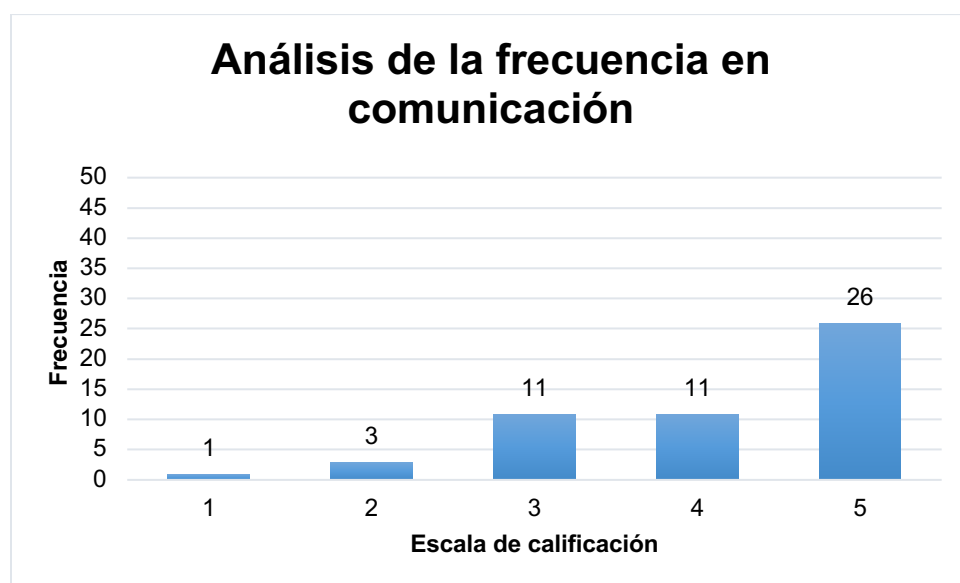
Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados obtenidos para la dimensión comunicación se observa que el 50% de los encuestados la consideran como óptima. Por otra parte el 21% de los colaboradores encuestados tienen una percepción positiva mas no óptima al otorgar un 4 como

calificación. Al sumar las calificaciones obtenidas en el rango entre 4 y 5 se encuentra que el 71% de los encuestados consideran esta dimensión como una fortaleza. Por otra parte, la calificación 3 obtuvo una participación del 21%, mientras que 8% restante indico tener una percepción negativa al otorgar una calificación en el rango entre 1 y 2 con una participación de 2% y 6% respetivamente.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 20 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 20: Análisis de la frecuencia en la dimensión comunicación



Fuente: Elaboración propia

El grafico permite evidenciar como de las 52 personas encuestadas 26 valoraron la comunicación como ideal. Por otra parte, se encuentra que para la escala de calificación 4 se obtuvo una frecuencia de 11 respuestas, misma frecuencia obtenida en la escala de calificación 3. Finalmente se observa que 4 de los encuestados consideran que en la actualidad el factor comunicación representa una debilidad para la institución ya que la información no es difundida de manera clara y oportuna por lo que su calificación se encuentra en el rango entre 1 y 2.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No. 44.

Tabla 44: Causas de la dimensión comunicación

Causas comunicación	Frecuencia
Los medios de comunicación no son los adecuados.	8
La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la organización.	8
El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)	6
Otras causas	5
Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la organización.	3

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas señaladas en la tabla No. 44 para no considerar la dimensión comunicación como ideal, se puede destacar que para los colaboradores la información no está siendo suministrada de forma entendible para toda la comunidad académica. Otra de las menciones más señaladas hacer referencia a que los medios de comunicación empleados no son los adecuados, como es el caso de las carteleras que debido a su ubicación, el no permanecer actualizadas y el hecho de que no son muy leídas resultan ser medios poco efectivos para transmitir la información.

6.3.1.14 Dimensión de relaciones interpersonales

“Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos.” García Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 45 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 45: Calificación de la dimensión relaciones interpersonales

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Relaciones interpersonales	4,0	1,0	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión relaciones interpersonales obtuvo por parte de los colaboradores encuestados una calificación promedio de 4,0, cabe destacar que a pesar de que su calificación

se encuentra por debajo del promedio general que es 4,11 es catalogada como una fortaleza para la institución. La desviación estándar obtenida es de 1,0 por lo que es posible indicar que existe una agrupación en los datos obtenidos.

En la tabla No. 46 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 46: Porcentaje de participación en relaciones interpersonales

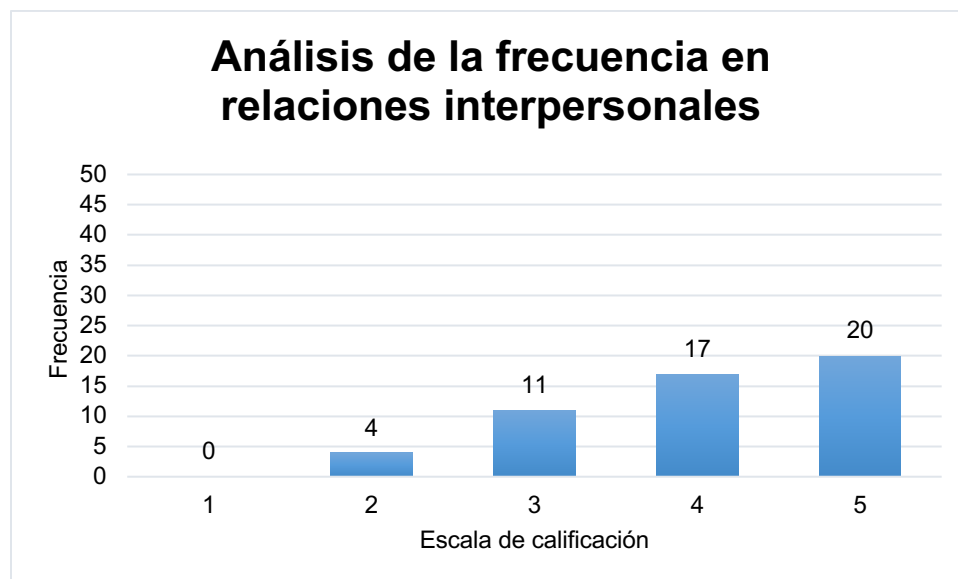
Relaciones interpersonales		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	4	7,7%
3	11	21,2%
4	17	32,7%
5	20	38,5%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados obtenidos para la dimensión de relaciones interpersonales se observa que el 39% de los colaboradores encuestados la consideran como optima. Por otra parte el 33% de los colaboradores encuestados tienen una percepción positiva mas no optima al otorgar un 4 como calificación. Al sumar las calificaciones obtenidas en el rango entre 4 y 5 se encuentra que el 72% de los encuestados la consideran esta dimensión como una fortaleza. Por otra parte, la calificación 3 obtuvo una participación del 21%, mientras que 8% restante indico tener una percepción negativa al otorgar una calificación de 2, Cabe resaltar que nuevamente ningún colaborador dio la calificación más baja de la escala.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 21 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 21: Análisis de la frecuencia en la dimensión relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa como de los 52 encuestados, 20 perciben como optimas el conjunto de contactos que se crean y mantienen con otras personas para trabajar juntos. Por otro lado, se observa que 18 colaboradores califican esta dimensión en el rango entre 3 y 4, siendo 11 y 17 su frecuencia de respuestas respectivamente. Mientras que cuatro (4) colaboradores dieron calificaciones negativas correspondientes a la escala de clasificación 2.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No. 47.

Tabla 47: Causas en la dimensión relaciones interpersonales

Causas relaciones interpersonales	Frecuencia
La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones.	16
Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	11
Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	8
Falta cordialidad en el trato.	8

Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	2
Otras causas	1

Fuente: Elaboración propia

Las causas señaladas para que la dimensión relaciones interpersonales no sea considerada ideal, se relacionan principalmente con las malas actitudes y falta de cordialidad en el trato de algunos colaboradores que no permiten buenas relaciones, sino que por el contrario generan conflictos entre personas y entre áreas.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que a pesar de estar catalogada como una fortaleza, se observa que solo el 39% de los encuestados ven como ideal esta dimensión por lo que se recomienda buscar acciones que permitan la mejora continua y el aumento de las satisfacción con relación a este factor.

6.3.1.15 Dimensión compensación

“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).” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 48 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 48: Calificación de la dimensión compensación

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Compensación	4,0	1,1	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

La dimensión compensación obtuvo por parte de los colaboradores encuestados una calificación promedio de 4,0, que si bien se encuentra por debajo del promedio general que es 4,11 es catalogada como una fortaleza para la institución. Es decir, que en su mayoría los colaboradores están conformes con la compensación recibida a cambio de su trabajo. La desviación estándar obtenida es de 1,1 por lo que es posible indicar que existe una dispersión moderada en los datos obtenidos.

En la tabla No. 49 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 49: Porcentaje de participación en compensación

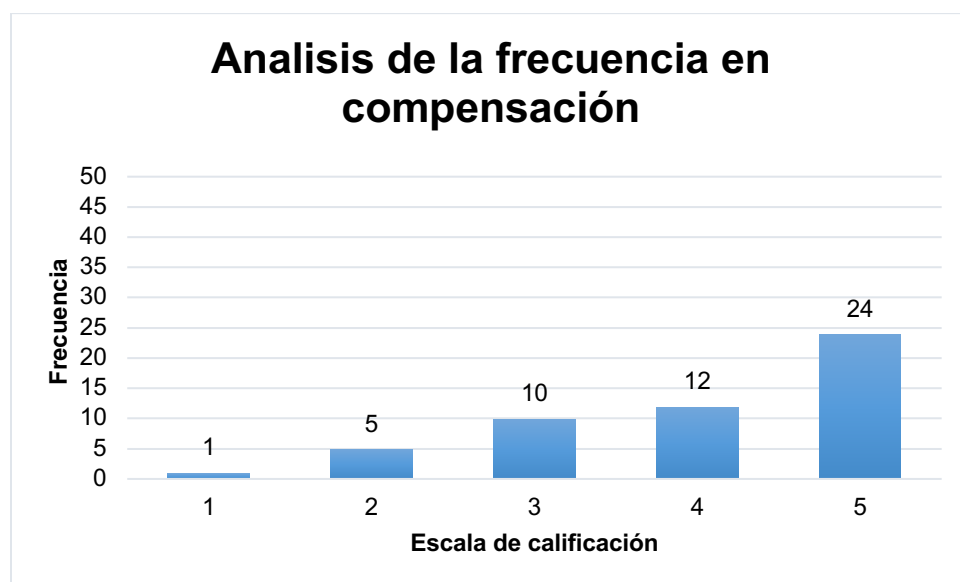
Compensación		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	1	1,9%
2	5	9,6%
3	10	19,2%
4	12	23,1%
5	24	46,2%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla No. 49 el 46% de los colaboradores considera ideal la compensación recibida. Por otra parte el 23% y 19% de los encuestados calificaron esta dimensión con un 4 y 3 respectivamente. Finalmente las respuestas negativas obtenidas en el rango entre 1 y 2 sumaron el 12% del total de encuestados con una participación de 2% y 10% respectivamente.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No.

Gráfico 22: Análisis de la frecuencia en la dimensión compensación



Fuente: Elaboración propia

Respecto al grafico No. 22 que muestra las frecuencias, se evidencia que de las 52 personas encuestadas, 24 consideran esta dimensión como ideal. Por otra parte vemos que el rango de calificación entre 3 y 4 obtuvo una frecuencia de 22 respuesta. Finalmente las percepciones negativas con respecto a la compensación sumaron 6 respuestas

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No. 50.

Tabla 50: Causas de la dimensión compensación

Causas compensación	Frecuencia
La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	13
Otras causas	8
La institución no me ha dado a conocer el plan de compensación	5
Comparando con otras instituciones, mi compensación es baja.	2

Fuente: Elaboración propia

La principal causa mencionada por los encuestados para no considerar la compensación como ideal hace referencia a que no hay equidad entre lo que se recibe como compensación y las exigencias o responsabilidades del cargo. Otros menciones indican que no se conoce ningún plan de compensación por parte de la institución.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que a pesar de estar catalogada como una fortaleza, se observa que solo el 46% de los encuestados ven como ideal esta dimensión por lo que se recomienda buscar acciones que permitan la mejora continua y el aumento de las satisfacción con relación a este factor.

6.3.2 Dimensiones en el rango de oportunidad de mejora

6.3.2.1 Dimensión estructura organizacional

“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.”
García Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 51 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 51: Calificación de la dimensión estructura organizacional

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Estructura organizacional	3,9	0,8	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

La dimensión estructura organizacional obtuvo por parte de los colaboradores encuestados una calificación promedio de 3,9 ubicándose por debajo del promedio general de esta dimensión es catalogada como una oportunidad de mejora para la institución. La desviación estándar obtenida es de 0,8 lo cual denota que existe consistencia en los datos obtenidos

En la tabla No. 52 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 52: Porcentaje de participación en estructura organizacional

Estructura organizacional		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	1	1,9%
3	14	26,9%
4	25	48,1%
5	12	23,1%
Total	52	100,0%

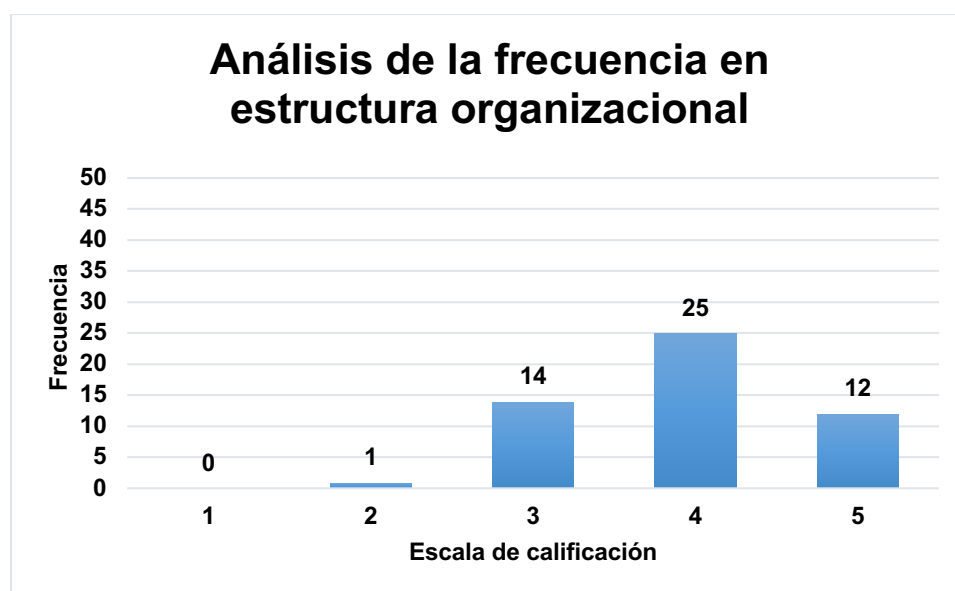
Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados obtenidos para la dimensión estructura organizacional se observa que el 23% de los colaboradores encuestados la consideran como optima. Por otra parte el 48% de los colaboradores encuestados tienen una percepción positiva mas no optima

al otorgar un 4 como calificación. Cabe destacar que esta es la primera dimensión analizada en la que la calificación ideal no obtiene la mayor participación. Por otra parte, la calificación 3 obtuvo una participación del 27%, mientras que 2% restante indico tener una percepción negativa al otorgar una calificación de 2.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran en el gráfico No. 23 las frecuencias obtenidas.

Gráfico 23: Análisis de la frecuencia en la dimensión estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Respecto al gráfico No. 23 que muestra las frecuencias, se observa que 12 colaboradores indicaron que la estructura organizacional es ideal. Por otra parte, se confirma lo dicho anteriormente con relación a la participación del 48% en la escala de calificación 4 que equivale a 25 de los colaboradores encuestados. A su vez se observa que la frecuencia de la escala de calificación fue de 14 respuestas, mientras que para la calificación 2 se obtuvo un solo registro. Cabe resaltar que nuevamente ningún colaborador otorgo la calificación más baja de la escala.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No. 53.

Tabla 53: Causas de la dimensión estructura organizacional

Causas estructura organizacional	Frecuencia
Hay mucha centralización en la toma de decisiones.	18
No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas.	13
Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.)	9
Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración.	7
Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados.	3
Otras causas	3

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, la principal causa para que los colaboradores no consideren ideal la estructura organizacional de la institución es que se presenta demasiada centralización en la toma de decisiones. Por otra parte también se manifestó que no se promueve el trabajo interdisciplinario e integrado lo cual se fundamenta en que las funciones son demasiado específicas y existe mucha formalidad.

6.3.2.2 Dimensión solución de conflictos

“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.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 54 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 54: Calificación de la dimensión solución de conflictos

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Solución de conflictos	3,9	1,0	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

La dimensión solución de conflictos obtuvo por parte de los colaboradores encuestados una calificación promedio de 3,9 ubicándose por debajo del promedio general esta dimensión es catalogada como una oportunidad de mejora para la institución. La desviación estándar obtenida es de 1,0 lo cual denota que existe consistencia en los datos obtenidos

En la tabla No. 55 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 55: Porcentaje de participación en solución de conflictos

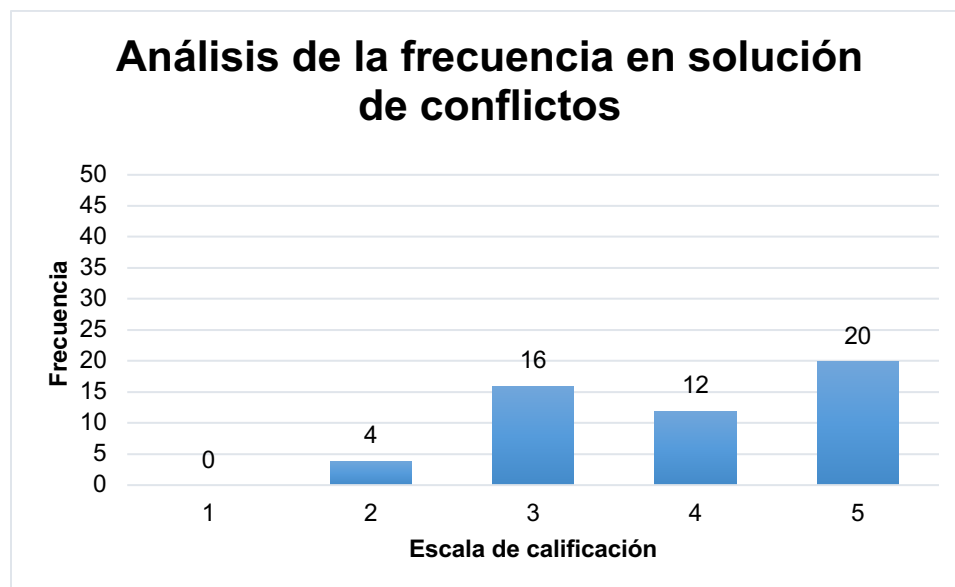
Solución de conflictos		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	4	7,7%
3	16	30,8%
4	12	23,1%
5	20	38,5%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos en esta dimensión muestran que 38% de los encuestados consideran que la solución de conflictos es óptima, pues a su parecer en la institución se logra llegar a consensos mediante comportamientos civilizados y razones fundamentales. Por otra parte, se observa que el 23% de los encuestados tiene una visión positiva de esta dimensión pero no ideal y por esta razón otorgan una calificación de 4. A su vez, el 31% de la población ubica esta dimensión en la escala de calificación 3, esto justifica que se encuentre en el rango de oportunidad de mejora. Finalmente el 8% restante de los colaboradores consideran negativa la manera en la que se le da solución a los conflictos en la institución

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No. 24.

Gráfico 24: Análisis de la frecuencia en la dimensión solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, 20 de los colaboradores puntuaron como ideal la solución de conflictos en la institución. Por otra parte la escala de calificación 4 obtuvo una frecuencia de 12 respuestas. Es importante destacar la frecuencia de respuestas en la escala de clasificación 3 que alcanza un 31% de participación correspondiente a 16 colaboradores. Por último, se observa que 4 colaboradores indicaron estar una calificación negativa para esta dimensión.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No. 56.

Tabla 56: Causas de la dimensión solución de conflictos

Causas solución de conflictos	Frecuencia
Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra.	12
No se tiene en cuenta que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual.	11
Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas.	10

La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención.	6
Otras causas	4
No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos.	3

Fuente: Elaboración propia

Al considerar las respuestas dadas como causas de porque la solución de conflictos no es ideal, se encuentra la percepción de que en general una de las partes trata de imponerse sin que medie un acuerdo consensuado. Por otra parte una razón de peso para no calificar como ideal radica en que para los colaboradores los conflictos son solucionados medias o simplemente se deja que el tiempo los resuelva, por estos motivos no dejan completamente satisfechas a las partes.

6.3.2.3 Dimensión cooperación

“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.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 57 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 57: Calificación de la dimensión cooperación

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Cooperación	3,9	0,9	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores encuestados calificaron la dimensión de cooperación con un promedio de 3,9 lo que la sitúa por debajo del promedio general. Esta calificación indica que existe margen de mejora en esta área para la institución. Además, se observa una desviación estándar de 0,9 lo que sugiere que los datos obtenidos son consistentes entre sí.

En la tabla No. 58 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 58: Porcentaje de participación en cooperación

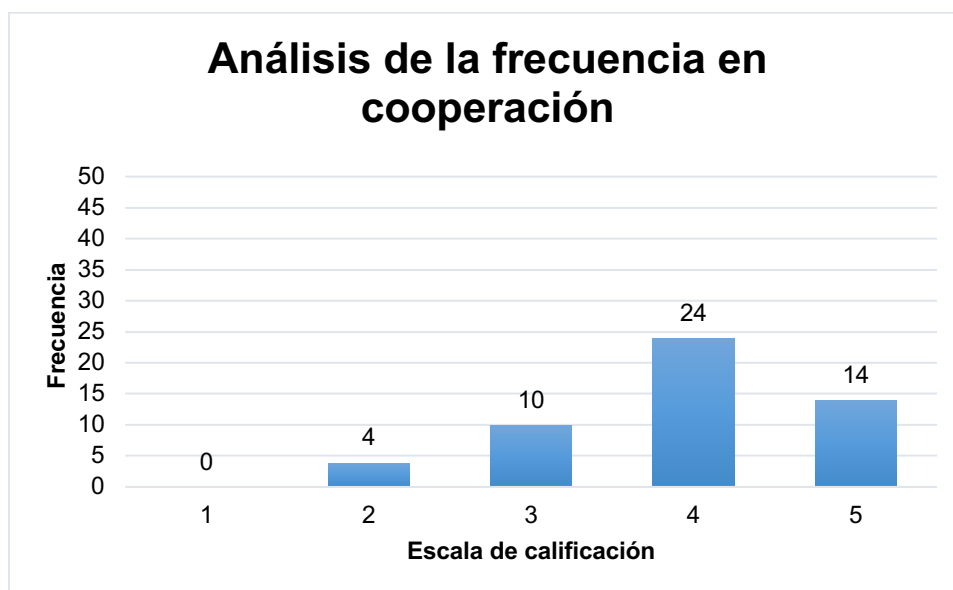
Cooperación		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	4	7,7%
3	10	19,2%
4	24	46,2%
5	14	26,9%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta dimensión revelan que el 27% de los encuestados perciben una cooperación óptima en la institución. Según su perspectiva, las personas trabajan juntas en lugar de hacerlo de manera separada y competitiva, con el objetivo de lograr un objetivo común. Por otro lado, el 46% de los encuestados tienen una visión positiva de esta dimensión, aunque no la consideran ideal, otorgándole una calificación de 4. En contraste, el 19% de la población encuestada otorga una calificación de 3 a esta dimensión, lo cual justifica la necesidad de mejorarla. Por último, el 8% restante de los colaboradores perciben la cooperación dentro de la institución de forma negativa.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el grafico No. 25.

Gráfico 25: Análisis de la frecuencia en la dimensión cooperación



Fuente: Elaboración propia

El análisis del gráfico No. 25 muestra que 14 colaboradores calificaron la cooperación en la institución como ideal. Además, se observa que la escala de calificación 4 recibió un total de 24 respuestas, lo cual representa el 46% de los colaboradores encuestados y refleja una percepción positiva de esta dimensión. Por otro lado, la escala de calificación 3 alcanzó una participación del 19%, correspondiente a 10 colaboradores. Por último, se aprecia que 4 colaboradores dieron una calificación negativa a esta dimensión.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la siguiente tabla No. 59.

Tabla 59: Causas de la dimensión cooperación

Causas cooperación	Frecuencia
Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	27
Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la institución.	9
Los intereses de las personas priman sobre los de la institución.	3
La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	3
Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas.	2
Otras causas	2

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados obtenidos, se puede indicar que la principal causa por la que según la percepción de los colaboradores la cooperación no es ideal en la institución es la falta de integración y solidaridad entre las partes, a pesar del interés por alcanzar beneficios comunes. Además, los colaboradores señalan que cada área se centra en lograr lo mejor para sí misma, olvidando el bienestar general de la institución. Otras causas identificadas incluyen una estructura organizacional que no facilita la integración entre áreas y conflictos recurrentes entre ellas.

6.3.2.4 Dimensión toma de decisiones

“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.” García Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 60 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 60: Calificación de la dimensión toma de decisiones

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Toma de decisiones	3,9	1,3	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

La evaluación promedio de los colaboradores encuestados en relación a la dimensión de toma de decisiones en la institución fue de 3,9, lo cual se encuentra por debajo del promedio general. Esta puntuación sugiere que hay oportunidades de mejora en esta área para la institución. Además, se observa una desviación estándar de 1,3, lo que indica que existe una dispersión moderada en las respuestas de los colaboradores.

En la tabla No. 61 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 61: Porcentaje de participación en toma de decisiones

Toma de decisiones		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	3	5,8%
2	5	9,6%
3	11	21,2%
4	10	19,2%
5	23	44,2%
Total	52	100,0%

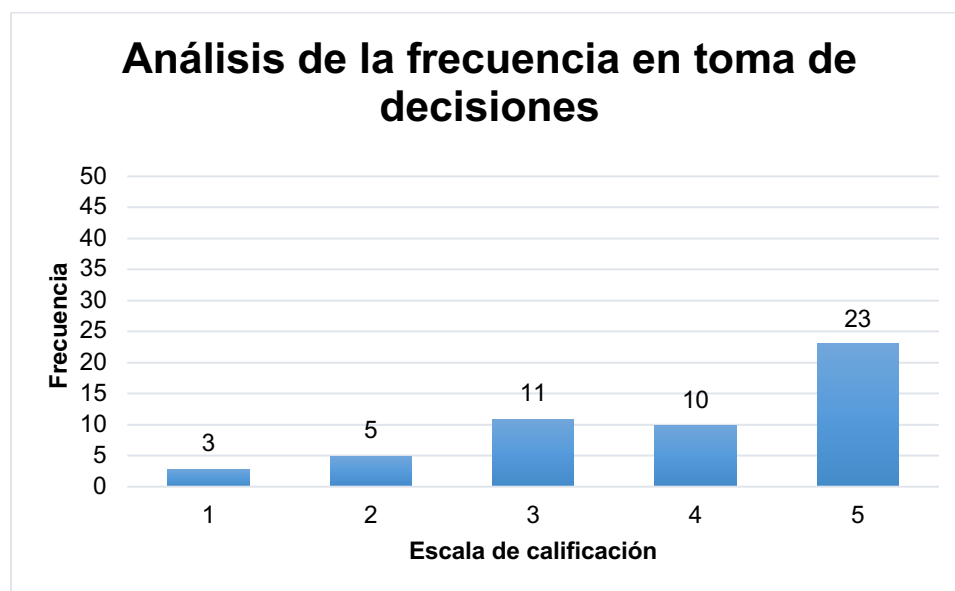
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta dimensión revelan que el 44% de los encuestados perciben un nivel óptimo de toma de decisiones en la institución. Estos colaboradores participan activamente y se sienten comprometidos con su trabajo, aportando ideas para resolver problemas. Por otro lado, el 19% de los encuestados tienen una visión positiva de esta dimensión, aunque consideran que aún no alcanza el nivel ideal, otorgándole una calificación

de 4. En contraste, el 21% de la población encuestada le otorga una calificación de 3 a esta dimensión, lo cual indica la necesidad de mejoras. Por último, el 16% restante de los colaboradores perciben de manera negativa la toma de decisiones dentro de la institución.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No. 26.

Gráfico 26: Análisis de la frecuencia en la dimensión toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico No. 26 se puede apreciar que 23 colaboradores calificaron la cooperación en la institución como ideal. Además, se puede observar que la escala de calificación 4 recibió un total de 10 respuestas, lo que representa el 64% de los colaboradores encuestados y refleja una percepción positiva por parte de la mayoría de la comunidad académica. Sin embargo, se aprecia que la escala de calificación 3 tuvo una participación del 21%, con 11 colaboradores otorgando esa calificación. Por último, se evidencia que 8 colaboradores dieron una calificación negativa a esta dimensión.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No 62.

Tabla 62: Causas de la dimensión toma de decisiones

Causas toma de decisiones	Frecuencia
Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas.	11
Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones.	10
Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones.	7
Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	5
Aunque se me informe casi no puedo dar mi opinión.	3

Fuente: Elaboración propia

Al examinar los resultados obtenidos, se puede señalar que la principal causa por la que la toma de decisiones no sea ideal en la institución es que no se permite la participación activa en el proceso de decisión por parte de los de los colaboradores. Se observa que las decisiones se comunican posteriormente sin tener en cuentas sus opiniones y experiencias.

6.3.2.5 Dimensión procesos y procedimientos

“Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 63 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 63: Calificación de la dimensión procesos y procedimientos

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Procesos y procedimientos	3,8	1,0	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

La calificación promedio de los colaboradores encuestados en relación a la dimensión de procesos y procedimientos en la institución fue de 3,8, lo que indica que está por debajo del promedio general. Esto señala la necesidad de mejorar en esta área dentro de la institución. Además, se observa una desviación estándar de 1,0, lo que indica que los datos obtenidos son consistentes.

En la tabla No. 64 se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la calificación a fin de aclarar los datos.

Tabla 64: Porcentaje de participación en procesos y procedimientos

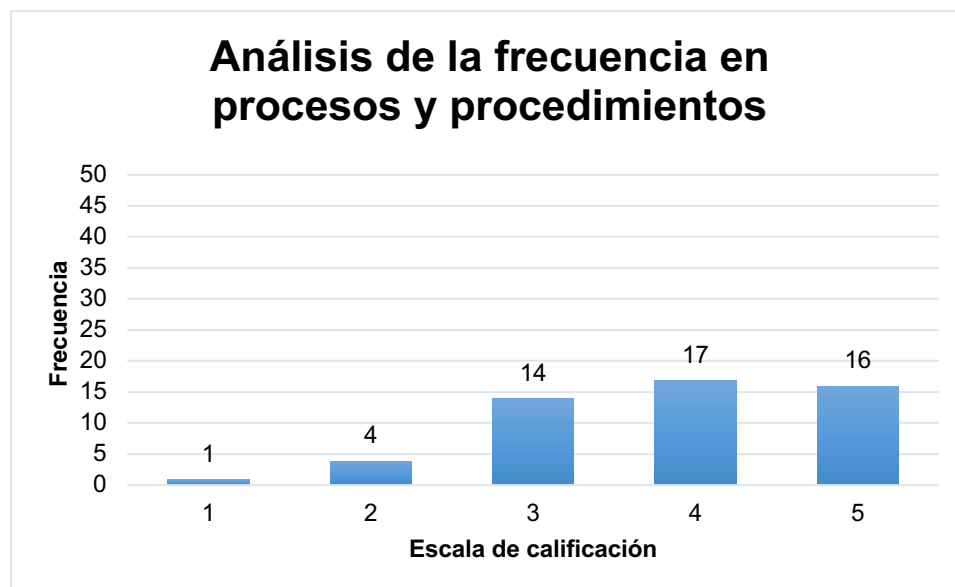
Procesos y procedimientos		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	1	1,9%
2	4	7,7%
3	14	26,9%
4	17	32,7%
5	16	30,8%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta dimensión muestran que el 31% de los encuestados consideran que los procesos y procedimientos en la institución se encuentran en un nivel óptimo. Además, el 33% de los encuestados tienen una visión positiva de esta dimensión, aunque consideran que todavía no alcanza el nivel ideal y le otorgan una calificación de 4. En contraste, el 27% de la población encuestada le otorga una calificación de 3 a esta dimensión, lo cual indica la necesidad de mejoras. Por último, el 10% restante de los colaboradores perciben de manera negativa la ejecución de los procesos y procedimientos en la institución.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No. 27

Gráfico 27: Análisis de la frecuencia en la dimensión procesos y procedimientos



Fuente: Elaboración propia

Según se puede apreciar en el gráfico anterior, un total de 16 colaboradores calificaron como ideal la forma en que se ejecutan los procesos y procedimientos en la institución. Además, la escala de calificación 4 recibió un total de 17 respuestas. Por otro lado, la escala de calificación 3 tuvo una participación del 27%, correspondiente a 14 colaboradores. Por último, se observa que 5 colaboradores dieron una calificación negativa para esta dimensión.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No. 65.

Tabla 65: Causas de la dimensión procesos y procedimientos

Causas procesos y procedimientos	Frecuencia
Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos.	18
No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	11
La institución no tiene establecidos los procesos y procedimientos	6

No conozco a qué proceso de la institución corresponden las actividades que realizo	4
Otras causas	2

Fuente: Elaboración propia

Tras examinar los resultados obtenidos, se puede concluir que la principal razón señalada por los colaboradores para la no ejecución ideal de los procesos y procedimientos en la institución es la falta de agilidad en su desarrollo debido a una mayor preocupación por cumplir las normas o por falta de interés. Además, otras causas identificadas por los colaboradores incluyen el desconocimiento de los procesos o la inexistencia de los mismos.

6.3.2.6 Dimensión retroalimentación

“La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 66 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 66: Calificación de la dimensión retroalimentación

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Retroalimentación	3,8	1,1	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

La dimensión retroalimentación obtuvo por parte de los colaboradores encuestados una calificación promedio de 3,8, lo cual se encuentra por debajo del promedio general. Esta puntuación sugiere que hay oportunidades de mejora en esta área para la institución. Además, se observa una desviación estándar de 1,1, lo que indica que existe una dispersión moderada en las respuestas de los colaboradores.

En la tabla No. 67 se presentan a detalle las calificaciones otorgadas por los colaboradores de la institución respecto a la retroalimentación.

Tabla 67: Porcentaje de participación en retroalimentación

Retroalimentación		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	1	1,9%

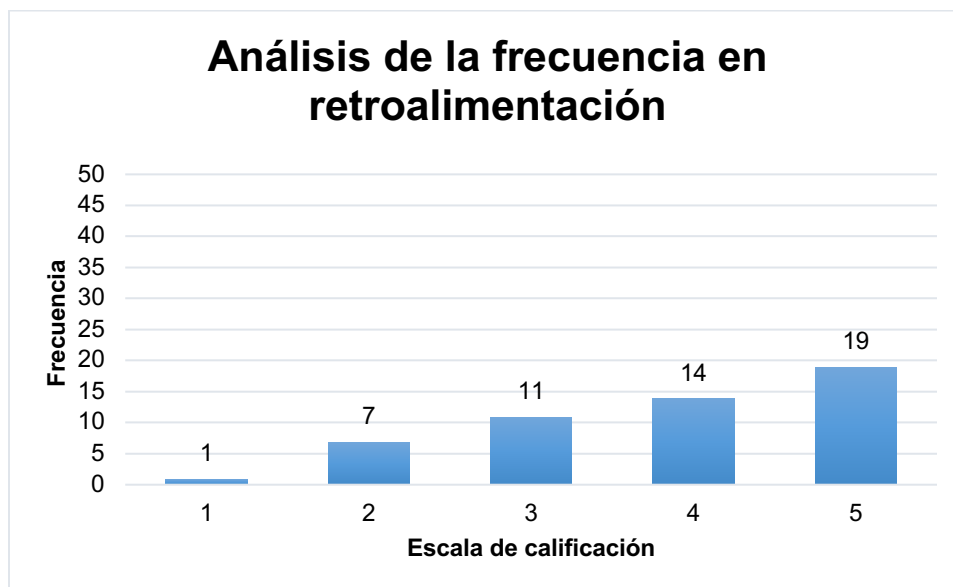
2	7	13,5%
3	11	21,2%
4	14	26,9%
5	19	36,5%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta dimensión revelan que el 37% de los encuestados perciben un nivel óptimo en cuanto a la retroalimentación. Ellos consideran que pueden recibir opiniones respetuosas sobre su comportamiento. A su vez el 27% de los encuestados tienen una visión positiva aunque no ideal de esta dimensión, otorgándole una calificación de 4. Por otra parte, el 21% de los encuestados le otorga una calificación de 3 a esta dimensión, lo cual indica la necesidad de mejoras. Por último, el 15% restante de los colaboradores perciben de manera negativa la retroalimentación dentro de la institución.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No. 28.

Gráfico 28: Análisis de la frecuencia en la dimensión retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior, se puede notar que un total de 19 colaboradores calificaron la retroalimentación en la institución como ideal. Además, se observa que 14 respuestas se ubicaron en la escala de calificación 4, lo que representa el 64% de los colaboradores

encuestados y muestra una percepción mayoritariamente positiva. Sin embargo, también se aprecia que 11 colaboradores, que representan el 21%, otorgaron una calificación de 3 en la retroalimentación. Por último, se identifica que 8 colaboradores dieron una calificación negativa a esta dimensión.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No 68.

Tabla 68: Causas de la dimensión retroalimentación

Causas retroalimentación	Frecuencia
Sólo lo hacemos de vez en cuando	13
Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	12
Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	4
No se hace retroalimentación en ningún sentido	3
No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo	3
otras causas	2

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados los resultados es posible asegurar que la principal causa por la que los colaboradores no consideran ideal la retroalimentación en la institución, es el hecho de que esta se realiza solo ocasionalmente. Por otra parte los colaboradores argumentan que existe desconocimiento de su importancia y resistencia por parte de algunas personas para recibirla pues según algunos esta se convierte en críticas destructivas.

6.3.2.7 Dimensión Higiene y salud ocupacional

“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.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 69 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 69: Calificación de la dimensión higiene y salud ocupacional

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Higiene y salud ocupacional	3,8	1,2	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores evaluaron la dimensión de higiene y salud ocupacional en la institución con un promedio de 3,8 lo cual está por debajo del promedio general. Esta calificación indica la existencia de oportunidades de mejora en esta área para la institución. Además, se observa una desviación estándar de 1.2, lo que sugiere que las respuestas de los colaboradores presentan cierta variabilidad en relación a esta dimensión.

A continuación, la tabla No. 70 muestra de manera detallada las calificaciones que los colaboradores de la institución otorgaron en relación a la higiene y salud ocupacional. En dicha tabla se encuentran registradas las calificaciones específicas proporcionadas por los colaboradores, brindando un panorama completo sobre su percepción.

Tabla 70: Porcentaje de participación en higiene y salud ocupacional

Higiene y salud ocupacional		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	2	3,8%
2	7	13,5%
3	9	17,3%
4	14	26,9%
5	20	38,5%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta dimensión revelan que el 39% de los encuestados considera que la institución tiene un nivel óptimo en cuanto a la higiene y salud ocupacional. Estos colaboradores consideran que la institución tiene control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. Por otro lado, el 27% de los encuestados tiene una visión positiva pero no ideal de esta dimensión, otorgándole una calificación de 4. Un 17% de los encuestados le asigna una calificación de 3, lo que indica la necesidad de realizar mejoras en dicho aspecto. Por último, el 17% restante de los colaboradores percibe de manera negativa la higiene y salud ocupacional en la institución.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No. 29.

Gráfico 29: Análisis de la frecuencia en la dimensión higiene y salud ocupacional



Fuente: Elaboración propia

El gráfico No. 29 muestra que un total de 20 colaboradores calificaron la higiene y salud ocupacional en la institución como ideal. Además, se observa que 14 respuestas se ubicaron en la escala de calificación 4. Si bien el 65% de los colaboradores encuestados, muestra una percepción mayoritariamente positiva. Se observa que 9 colaboradores otorgaron una calificación de 3. Es decir, consideran que hay aspectos a mejorar en cuanto a la higiene y salud en el trabajo. Por último, se identifica que los 9 colaboradores restantes dieron una calificación negativa a esta dimensión.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No 71.

Tabla 71: Causas de la dimensión higiene y salud ocupacional

Causas higiene y salud ocupacional	Frecuencia
Si hay una persona encargada de identificar y controla los riesgos existentes en la organización, pero su desempeño no es el adecuado.	12
En la institución no se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	6

Otras causas	4
La institución no ha informado nada sobre eso.	3
Desconozco los riesgos profesionales que implica mi puesto de trabajo.	3
No hay una persona encargada de controlar los riesgos existentes.	3

Fuente: Elaboración propia

Las principales causas identificadas por las cuales los colaboradores no consideran la higiene y salud ocupacional como un factor ideal dentro de la institución se centran en la falta de un desempeño adecuado de la persona encargada de controlar los riesgos y la ausencia de conocimiento que tiene la comunidad institucional en general sobre los riesgos profesionales debido a que no se realizan capacitaciones periódicas referente a este tema. Estas causas señalan la necesidad de mejorar la gestión de la higiene y salud ocupacional.

6.3.2.8 Dimensión infraestructura

La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización. García Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 72 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 72: Calificación de la dimensión infraestructura

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Infraestructura	3,7	1,1	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores encuestados otorgaron una calificación promedio de 3,7 para la dimensión infraestructura por lo que es considerada como una oportunidad de mejora para la institución. Cabe destacar que dentro de las 24 dimensiones evaluadas, la infraestructura es la segunda con el promedio más bajo. Además, se observa una desviación estándar de 1,1 que sugiere la presencia de cierta variabilidad en las respuestas de los colaboradores.

A continuación, se presenta la tabla No. 73 que proporciona un desglose detallado de las calificaciones otorgadas por los colaboradores de la institución en relación a la

infraestructura. Esta tabla ofrece información específica sobre las calificaciones proporcionadas por los colaboradores, lo que brinda una visión completa de su percepción en este aspecto

Tabla 73: Porcentaje de participación en infraestructura

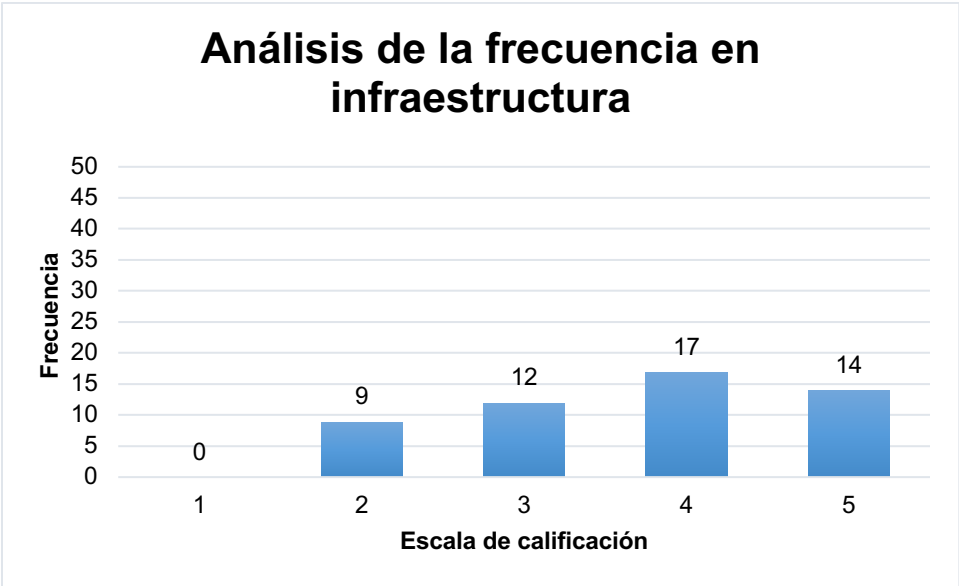
Infraestructura		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	0	0,0%
2	9	17,3%
3	12	23,1%
4	17	32,7%
5	14	26,9%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla No. 73, solo el 27% de los colaboradores encuestados considera que la infraestructura de la institución se encuentra en condiciones ideales para un óptimo funcionamiento. Por otra parte se observa que el 33% de los colaboradores otorgo para esta dimensión una calificación de 4 que sigue siendo positiva aunque no ideal. El 23% de los encuestados asigno una calificación de 3 y por último el 17% de los colaboradores indico tener una percepción negativa con relación a este factor. Cabe destacar que la sumatoria entre las calificaciones 2 y 3 obtuvo una considerable participación del 40%.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No. 30.

Gráfico 30: Análisis de la frecuencia en la dimensión infraestructura



Fuente: Elaboración propia

El gráfico No. 30 revela que de los 52 encuestados, solo 14 colaboradores calificaron la infraestructura de la institución como ideal, mientras que 17 colaboradores otorgaron una calificación de 4. Esto indica que la percepción general es mayormente positiva, ya que la suma de estas dos calificaciones representa el 60% del total de participantes. Sin embargo, también se observa que 12 colaboradores (21%) otorgaron una calificación de 3, lo que sugiere la necesidad de mejoras en esta área. Además, 9 colaboradores dieron una calificación negativa a la infraestructura.

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No 74.

Tabla 74: Causas de la dimensión infraestructura

Causas infraestructura	Frecuencia
Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos	25
Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	13

No hay preocupación en la institución por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.	6
Otras causas	5
Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores.	2

Fuente: Elaboración propia

Las principales causas identificadas por las cuales la infraestructura en la institución no es considerada como ideal giran en torno a la escasez y obsolescencia de los equipos y elementos de trabajo, la falta de comodidad en los servicios sanitarios, la falta de preocupación por obtener instalaciones modernas y adecuadas por parte de la institución. Estos factores señalan la necesidad de mejora en cuanto a infraestructura se trata.

6.3.2.9 Dimensión balance vida-trabajo

“El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.” Garcia Solarte & Zapata Domínguez (2008).

En la tabla No. 75 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

Tabla 75: Calificación de la dimensión balance vida-trabajo

Dimensión	Promedio	Desviación	Cualitativo
Balance vida-trabajo	3,6	1,2	Oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión balance vida-trabajo, los colaboradores encuestados otorgaron una calificación 3,6 siendo el promedio más bajo de las 24 dimensiones evaluadas. Sin embargo, al igual que la dimensión anterior es catalogada como una oportunidad de mejora para la institución. También se observa una desviación estándar de 1,2 que sugiere la presencia de cierta variabilidad en las respuestas de los colaboradores.

A continuación, se presenta la tabla No. 76 que proporciona un desglose detallado de las calificaciones otorgadas por los colaboradores de la institución en relación a la

Tabla 76: Porcentaje de participación en balance vida-trabajo

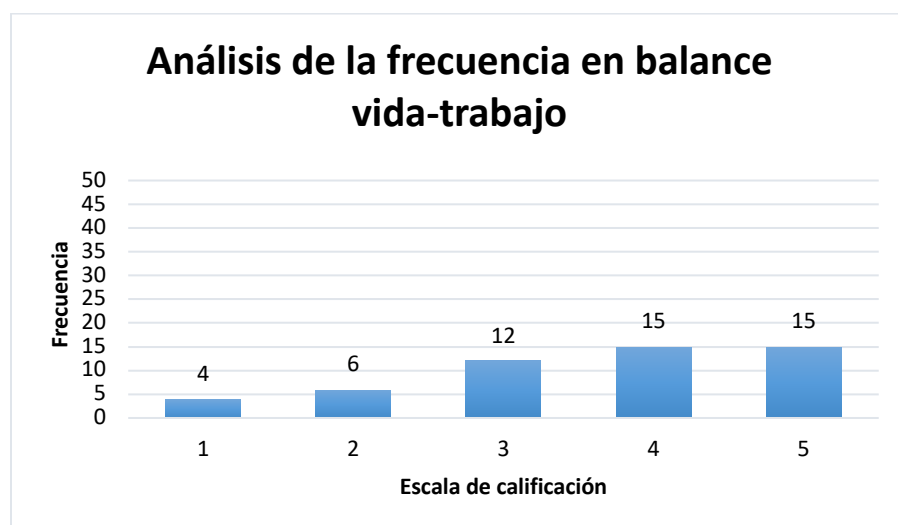
Balance vida-trabajo		
Calificación	Frecuencia	Participación
1	4	7,7%
2	6	11,5%
3	12	23,1%
4	15	28,8%
5	15	28,8%
Total	52	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos para la dimensión balance vida-trabajo muestran que el 29% de los colaboradores encuestados consideran ideal el equilibrio que existe entre tiempo, intereses y tareas personales y laborales en la institución. Dicho esto, se observa que también el 29% de los encuestados tiene una visión positiva mas no ideal al otorgar 4 como calificación. Por otro lado, el 23% de los colaboradores asigno una calificación de 3 y el 19% restante asigno una calificación negativa entre 1 y 2.

Para comprender de mejor manera los resultados anteriormente descritos se muestran las frecuencias obtenidas en el gráfico No. 31.

Gráfico 31: Análisis de la frecuencia en la dimensión balance vida-trabajo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico No. 31 muestra que de los 52 encuestados, 15 colaboradores calificaron el balance vida-trabajo de la institución como ideal, mientras que otros 15 colaboradores

otorgaron una calificación de 4. Esto indica que la percepción general es mayormente positiva, ya que la suma de estas dos calificaciones representa el 58% del total de participantes. Sin embargo, también se observa que 12 colaboradores equivalente al 21% de los participantes otorgaron una calificación de 3, lo que implica la necesidad de mejoras en esta dimensión. Además, 10 colaboradores (19%) dieron una calificación negativa entre 1 y 2 al balance vida-trabajo en la institución .

Las causas por las cuales los colaboradores no consideran ideal esta dimensión son expuestas en la tabla No 77.

Tabla 77: Causas de la dimensión balance vida-trabajo

Causas balance vida-trabajo	Frecuencia
Se habla del balance vida-trabajo, pero no se hace nada por ello.	16
La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	9
Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	8
Este es un concepto que no es conocido en la institución, y por tanto no es importante.	5
Otras causas	2

Fuente: Elaboración propia

El principal causal para que los colaboradores no consideren ideal la dimensión balance vida-trabajo es la falta de acciones concretas por parte de la institución, que a pesar de hablar del tema no demuestra preocupación por promover un equilibrio vida-trabajo de los colaboradores. Por otra parte, los colaboradores también manifestaron no que no existe una preocupación propia por tener dicho balance, esto puede deberse a que en la institución no se le da importancia a este concepto.

6.3.3 Análisis comparativo entre áreas.

A continuación, en la tabla No. 78 se muestra el análisis comparativo de las calificaciones promedio obtenidas para las 24 dimensiones del clima organizacional en las distintas áreas de la institución.

Tabla 78: Análisis comparativo de las calificaciones entre áreas

Análisis comparativo entre áreas.					
Dimensión	Administrativo	Directivo	Docente	Servicios generales	Total general
Estabilidad laboral	4,8	4,7	4,7	4,6	4,7
Trabajo gratificante	4,2	4,7	4,6	4,6	4,6
Ética	4,8	5,0	4,4	4,4	4,5
Identidad	4,4	5,0	4,4	4,4	4,4
Normas	4,6	5,0	4,3	4,6	4,4
Plan estratégico	4,6	4,3	4,3	4,8	4,3
Desarrollo personal y profesional	3,6	4,7	4,4	4,4	4,3
Grupos informales	3,4	5,0	4,3	4,4	4,3
Motivación	4,0	4,0	4,3	4,2	4,2
Liderazgo del jefe inmediato	4,2	4,3	4,2	4,2	4,2
Trabajo en equipo	4,4	5,0	4,1	4,0	4,2
Reconocimiento	4,4	4,3	4,1	4,4	4,1
Comunicación	4,4	4,7	4,1	4,0	4,1
Relaciones interpersonales	3,0	4,7	4,2	3,2	4,0
Compensación	4,0	4,3	3,9	4,4	4,0
Estructura organizacional	4,2	4,0	3,9	3,8	3,9
Solución de conflictos	3,6	4,3	4,0	3,6	3,9
Cooperación	3,8	4,7	3,9	3,8	3,9
Toma de decisiones	4,0	4,7	3,9	3,2	3,9
Procesos y procedimientos	3,4	4,3	3,8	3,8	3,8
Retroalimentación	4,4	4,3	3,7	3,6	3,8
Higiene y salud ocupacional	4,2	4,0	3,7	4,0	3,8
Infraestructura	4,2	3,7	3,6	3,6	3,7
Balance vida-trabajo	3,0	3,3	3,7	3,8	3,6
Promedio	4,07	4,46	4,10	4,08	4,11

Fuente: Elaboración propia

A grandes rasgos, se observa que el promedio general de calificaciones es de 4,11, lo que indica una percepción positiva de los colaboradores con relación al clima organizacional en general en la institución.

Al analizar por áreas, se puede observar que el área directiva tiene el promedio más alto, con una calificación de 4,46. Esto sugiere que los directivos perciben un clima organizacional favorable en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Por otro lado, el área administrativa tiene el promedio más bajo, con una calificación de 4,07. Esto puede indicar que los colaboradores en esta área tienen una percepción ligeramente menos favorable del clima organizacional en comparación con otras áreas.

En cuanto a las dimensiones específicas, se destacan algunas diferencias significativas. Por ejemplo:

En el área administrativa, las dimensiones estabilidad laboral y ética obtuvieron las calificaciones más altas con 4,8. Mientras que las dimensiones relaciones interpersonales y balance vida trabajo obtuvieron una calificación de 3,0.

Por otra parte, los colaboradores del área directiva consideran ideales las dimensiones ética, identidad, normas, grupos informales y trabajo en equipo. Mientras que las dimensiones infraestructura y balance vida trabajo obtuvieron una calificación de 3,7 y 3,3 respectivamente.

En cuanto al área docente, las dimensiones con mayor calificación fueron estabilidad laboral (4,7) y trabajo gratificante (4,6). En contraste, la dimensión infraestructura obtuvo la calificación más baja del área siendo 3,6.

Por último, para el área de servicios generales la dimensión con la mayor calificación fue plan estratégico con 4,7 como resultado. Mientras que la dimensión relaciones interpersonales obtuvo la menor calificación al obtener un promedio de 3,2.

7 PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación, se presenta el plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto para la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra para los periodos 2023 y 2024.

Dicho plan se centra en las dimensiones identificadas como oportunidades de mejora y fue construido teniendo en cuenta las soluciones planteadas por los colaboradores en la herramienta de recolección de datos aplicada.

Tabla 79: Plan de mejoramiento

Dimensión: Estructura organizacional						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Fomentar la participación y el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones.	Capacitar a todos los colaboradores en participación activa y empoderamiento.	Una capacitación por año lectivo. (1 capacitación en lo que resta de 2023 y 1 capacitación en 2024) Total: 2 capacitaciones	No. de colaboradores capacitados por año / No. de colaboradores totales	Rectoría, coordinación	Listado de asistencia cada que se realice una capacitación.	Refrigerios \$300.000 Honorarios coach \$400.000 Presupuesto por capacitación \$ 700.000 Total \$1.400.000
	Establecer reuniones de equipo donde se asignen roles y responsabilidades claras al personal, otorgándoles la autoridad necesaria para tomar decisiones relacionadas con su ámbito de trabajo.	Una reunión por periodo académico durante el año lectivo (1 reuniones en 2023 y 3 reuniones en 2024) Total: 4 reuniones	No. de reuniones realizadas / No. De reuniones esperadas	Rectoría, coordinación	Listado de asistencia cada que se realice una reunión.	Refrigerios \$300.000 Presupuesto por reunión \$300.000 Total \$1.200.000

Promover el trabajo entre diferentes disciplinas y la integración entre las áreas de la institución.	Ejecutar proyectos, programas o eventos interdisciplinarios que requieran la colaboración de personal de diferentes áreas, promoviendo el trabajo conjunto y la integración de conocimientos y habilidades. (Véase anexo 2)	Dos proyecto por año lectivo (1 proyecto en lo que resta de 2023 y 2 proyectos en 2024) Total: 3 proyectos	No. de proyectos ejecutados / No. de proyectos esperados	Coordinación	Participación activa de cada colaborador en el proyecto	Presupuesto máximo por proyecto \$1.000.000 Total \$3.000.000
Reducir la formalidad en la comunicación.	Diseñar y promover espacios físicos o virtuales donde todos los colaboradores puedan reunirse regularmente para intercambiar ideas, compartir recursos y planificar proyectos colaborativos.	Dos espacios de discusión por mes. (8 espacios de discusión en 2023 y 20 espacios de discusión en 2024) Total: 28 espacios de discusión	No. de colaboradores participantes / No. de colaboradores totales	Coordinación, colaborador voluntario	Listado de asistencia cada que se realice una reunión.	N/A

Tabla 79: Continuación

Dimensión: Solución de conflictos						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Implementar mecanismos formales para la resolución de conflictos, donde las partes involucradas puedan expresar sus puntos de vista, escucharse mutuamente y llegar a acuerdos constructivos.	Crear un comité de convivencia laboral con colaboradores idóneos.	Formar un comité de convivencia laboral por cada año lectivo. (1 comité para el periodo 2023 y 1 comité para el periodo 2024) Total 2 comités de convivencia	Existencia del comité de convivencia laboral por cada año lectivo	Coordinación/ Colaboradores en general	Acta de cada una de las reuniones del comité de convivencia laboral.	N/A
	Establecer los procedimientos a seguir para atender y dar seguimiento a los conflictos que se presenten.	Elaborar o actualizar una vez por año lectivo el manual de procedimientos para la solución de conflictos.	Manual de procedimientos para la solución de conflictos claramente definido por cada años lectivo	Comité de convivencia laboral.	Acta de cada una de las reuniones del comité de convivencia laboral.	N/A
	Socialización de los procedimientos establecidos por el comité de convivencia laboral.	Entregar la información pertinente sobre establecimiento de procedimientos a la comunidad institucional.	No. de colaboradores con inf recibida / No. de colaboradores totales	Comité de convivencia laboral / Coordinación	Confirmación escrita o vía correo electrónico	N/A

Promover un ambiente donde el personal se sienta seguro y motivado para expresar sus inquietudes y opiniones de manera respetuosa, tanto a nivel individual como en reuniones y espacios grupales.	Brindar capacitación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos donde se brinden herramientas y habilidades para comunicarse de manera efectiva, manejar conflictos y negociar soluciones satisfactorias.	Una capacitación por cada año lectivo (1 capacitación en lo que resta de 2023 y 1 capacitación en 2024) Total: 2 capacitaciones	No. de colaboradores participantes por capacitación / No. de colaboradores totales	Coordinación, comité de convivencia laboral.	Listado de asistencia cada que se realice una reunión.	Refrigerios \$300.000 Honorarios coach \$400.000 Presupuesto por capacitación \$ 700.000 Total \$1.400.000
	Establecer espacios para la expresión y el manejo de emociones en un espacio seguro y confidencial (sesiones de apoyo emocional, asesoramiento o actividades de bienestar).	Un espacio semanal destinado para que los colaboradores se expresen. (16 espacios de expresión en 2023 y 40 espacios de expresión en 2024) Total 56 espacios	No. de espacios de expresión realizados por año / No. de espacios de expresión esperados al año	Comité de convivencia laboral, profesional en psicología		N/A

Tabla 79: Continuación

Dimensión: Cooperación						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Establecer metas y objetivos compartidos por todos los colaboradores de la institución para alinear los esfuerzos individuales hacia un propósito común.	Crear un espacio interdisciplinar en el que toda la comunidad académica pueda participar en la construcción de los objetivos y metas institucionales.	Un espacio de participación por año lectivo para el establecimiento de objetivos y metas institucionales. Total: 2 espacios de participación	No. de colaboradores participantes / No. de colaboradores totales	Rectoría, coordinación	Participación activa de cada colaborador en el espacio.	Refrigerios \$400.000 Presupuesto por reunión \$400.000 Total \$800.000
	Realizar capacitaciones referentes al trabajo en equipo y la cooperación.	Dos capacitaciones por cada año lectivo. (1 capacitación en lo que resta de 2023 y 1 capacitación en 2024) Total: 2 capacitaciones	No. de colaboradores participantes por capacitación / No. de colaboradores totales	Rectoría	Evaluación por parte de los colaboradores después de cada capacitación.	Refrigerios \$300.000 Honorarios coach \$400.000 Presupuesto por capacitación \$ 700.000 Total \$1.400.000
	Compartir con toda la comunidad académica las metas institucionales previamente establecidas de manera oportuna.	Documento con las metas institucionales entregado a todos los colaboradores.	No. de colaboradores que reciben el documento / No. de colaboradores totales	Coordinación	Recibido por parte de todos los colaboradores bien se por confirmación de correo o firma física.	N/A

Tabla 79: Continuación

Dimensión: Toma de decisiones						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Fomentar la participación y la diversidad de opiniones en la toma de decisiones, para obtener perspectivas diversas y enriquecer el proceso.	Promover la participación activa de los colaboradores en el proceso de elección de representantes que transmitan sus ideas, puntos de vista, necesidades y sugerencias en la toma de decisiones.	Elección de representantes de los colaboradores una vez por año lectivo. Total: 1 elección en el año 2024	Representantes de los colaboradores electos	Rectoría, coordinación, voluntario para veeduría de los colaboradores	Medición de la percepción de los colaboradores sobre la toma de decisiones	Papelería o gastos asociados a la elección \$100.000
	Recopilar y analizar información relevante y actualizada que respalde la toma de decisiones en el contexto educativo, las necesidades de los estudiantes, los recursos disponibles, las mejores prácticas administrativas, entre otros.	Una reunión por periodo académico con representantes de los colaboradores. (1 reunión en 2023 y 3 reuniones en 2024)	No. de reuniones realizadas / No. De reuniones esperadas por año lectivo	Rectoría, coordinación, representantes de los colaboradores	Medición de la percepción de los colaboradores sobre la toma de decisiones	N/A

	Fortalecer la participación en los mecanismos de seguimiento para evaluar si las decisiones adoptadas están alcanzando los resultados esperados.	Continuar con la realización de la rendición de cuentas anual por parte de la rectoría (1 rendición de cuentas por año lectivo).	No. de colaboradores asistentes a la rendición de cuentas / No. de colaboradores totales	Rectoría	Medición de la percepción de los colaboradores sobre la toma de decisiones	Refrigerios \$400.000 Otros gastos asociados \$200.000 Total \$600.000
--	--	---	--	----------	--	---

Tabla 79: Continuación

Dimensión: Procesos y procedimientos						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Promover la ágil realización de los procesos, sin descuidar el cumplimiento de las normas establecidas para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones institucionales.	Aplicar el manual de procesos y procedimientos estipulado por la Gobernación del valle.	Implementación del manual de procesos y procedimientos en las áreas y cargos correspondientes (1 manual de funciones por cada posición dentro de la institución).	No. De manuales de procesos y procedimientos / No. de posiciones existentes	Coordinación	Evaluar la utilización de tiempo y recursos de los procesos y procedimientos establecidos	N/A
	Ajustar los manuales de procesos y procedimientos existentes para lograr una mayor eficiencia.	Reducir el tiempo implementado en los procesos y procedimientos en un 20%.	2023: Tiempo transcurrido desde el inicio hasta la finalización del proceso 2024:Tiempo de cada proceso del años 2023 Vs tiempo de cada proceso en 2024.	Coordinación	Evaluar la utilización de tiempo y recursos de los procesos y procedimientos establecidos una vez por año a partir de 2024.	N/A

	Brindar capacitación a los colaboradores en técnicas y herramientas que fomenten la agilidad en los procesos, sin comprometer el cumplimiento normativo.	Realizar una capacitación por año lectivo para la identificación de oportunidades de mejora. (1 capacitación en lo que resta de 2023 y 1 capacitación en 2024) Total: 2 capacitaciones	No. de colaboradores participantes por capacitación / No. de colaboradores totales	Coordinación, colaborador voluntario	Listado de asistencia cada que se realice una capacitación.	Refrigerios \$300.000 Honorarios coach \$400.000 Presupuesto por capacitación \$ 700.000 Total \$1.400.000
--	--	---	--	--------------------------------------	---	---

Tabla 79: Continuación

Dimensión: Retroalimentación						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Implementar un sistema formal de retroalimentación que incluya momentos específicos para evaluar y discutir el comportamiento de los colaboradores.	Implementar reuniones individuales de retroalimentación, evaluaciones de desempeño o sesiones de seguimiento periódicas.	Realizar una retroalimentación por año lectivo con cada uno de los colaboradores. (76 retroalimentaciones en el año 2023 y 76 en 2024) Total: 152 retroalimentaciones realizadas	No. de retroalimentaciones realizadas / No. de retroalimentaciones esperadas	Coordinación	Medición de la percepción de los colaboradores sobre la retroalimentación.	N/A
	Establecer criterios claros y objetivos para evaluar a los colaboradores. Asegurando que la retroalimentación sea precisa y basada en criterios justos.	Elaboración de un documento guía sobre qué aspectos se evaluarán y cómo se medirán.	Documento guía para realizar retroalimentación disponible.	Coordinación	Medición de la percepción de los colaboradores sobre la retroalimentación.	N/A

Tabla 79: Continuación

Dimensión: Higiene y salud ocupacional						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Desarrollar e implementar medidas de prevención adecuadas para abordar los riesgos identificados.	Crear de un comité de SG-SST con colaboradores idóneos.	Formar un comité de SG-SST por cada año lectivo. Total: 1 comité para el año lectivo 2024	Comité de SG-SST	Coordinación, Colaboradores en general	Acta de cada una de las reuniones del comité SG-SST.	N/A
	Proporcionar capacitación sobre prácticas seguras de trabajo, higiene y salud ocupacional.	Una capacitación por cada año lectivo. 1 capacitación en 2024	No. de colaboradores capacitados / No. de colaboradores totales	Coordinación, comité de SG-SST.	Listado de asistencia cada que se realice una capacitación.	Honorarios de profesional en seguridad y salud en el trabajo \$2.000.000
	Realizar una evaluación de los riesgos presentes en la institución educativa. Identificar los posibles peligros y evaluar su impacto en la salud y seguridad de los colaboradores.	Una evaluación de los riesgos por cada año lectivo. (1 evaluación en lo que resta de 2023 y 1 evaluación en 2024) Total: 2 Evaluaciones	Evaluación de riesgos laborales realizada.	Coordinación, comité de SG-SST.	Ejecución del plan de acción para mitigar los riesgos laborales	

Fomentar hábitos saludables en los colaboradores	Promover la importancia de hábitos saludables entre los colaboradores, como una dieta equilibrada, actividad física regular, descanso adecuado y manejo del estrés.	Realizar un taller por cada año lectivo en el que se proporcione información y recursos para apoyar un estilo de vida saludable. 1 taller en lo que resta de 2023 y 1 taller en 2024) Total: 2 talleres realizados	No. de colaboradores asistentes al taller / No. de colaboradores totales	Coordinación, comité de SG-SST.	Medición de la percepción de los colaboradores sobre la higiene y salud ocupacional.	Honorarios de profesional de la salud \$2.000.000 Honorarios de profesional del deporte \$1.000.000 Demás gastos asociados \$1.500.000
	Implementar jornadas de bienestar institucional compuestas por actividades físicas, lúdicas y evaluaciones medicas para incentivar un entorno laboral saludable.	Realizar dos jornadas de bienestar institucional durante el año lectivo (1 jornada de bienestar en 2023 Y 2 jornada en 2024) Total: 3 jornadas de bienestar realizadas	No. de jornadas de bienestar institucional realizadas / No. de jornadas de bienestar institucional esperadas	Coordinación, comité de SG-SST.	Medición de la percepción de los colaboradores sobre la higiene y salud ocupacional.	Total \$4.500.000

Tabla 79: Continuación

Dimensión: Infraestructura						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades de infraestructura de los colaboradores,	Solicitar la opinión de los colaboradores sobre la infraestructura para realizar ajustes en función de sus necesidades y sugerencias.	Obtener una retroalimentación por año lectivo de los colaboradores sobre las necesidades de infraestructura. (1 retroalimentación en 2023 Y 1 retroalimentación en 2024) Total: 2 retroalimentaciones sobre infraestructura	Retroalimentación de los colaboradores sobre necesidades en infraestructura disponible en cada año lectivo.	Rectoría, coordinación, colaboradores en general	Medición de la percepción de los colaboradores sobre infraestructura	N/A
	Identificar las áreas de infraestructura que requieren una mejora inmediata.	Obtener una lista por año lectivo donde se priorice las áreas de mejora (1 lista priorizada en 2023 Y 1 lista priorizada en 2024) Total: 2 listas	Lista de prioridades en infraestructura a mejorar disponible en cada año lectivo.	Rectoría, coordinación, representantes de los colaboradores	Medición de la percepción de los colaboradores sobre infraestructura	N/A

Mejorar las instalaciones, equipos y servicios de la institución.	Cotizar con diversos proveedores la adquisición de equipos tecnológicos, mantenimiento de instalaciones y contratación de servicios que le permitan a las diferentes áreas de la institución alcanzar el óptimo desempeño de sus funciones.	Seleccionar el proveedor que ofrezca la mejor relación costo-beneficio	Equipos adquiridos y mantenimiento de instalaciones contratados	Rectoría, personal administrativo.	Evaluar la efectividad de los nuevos equipos, programas y mantenimientos través de encuestas de satisfacción de los colaboradores.	N/A
	Implementar un programa de mantenimiento regular para asegurar que la infraestructura existente se encuentre en buen estado de funcionamiento.	Inspeccionar y reparar una vez por año los equipos e instalaciones de la institución siempre y cuando se encuentre dentro de las capacidades del colaborador. (1 inspección en 2023 y 1 inspección en 2024)	No. de equipos e instalaciones reparadas / No. de equipos e instalaciones averiadas	Rectoría, Personal de servicios generales, Técnicos externos	Llevar un registro ordenado y actualizado de los equipos e instalaciones reparadas	Costo sin determinar, varía en función del tipo de mantenimiento o reparación requerida

Tabla 79: Continuación

Dimensión: Balance vida-trabajo						
Objetivo	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Demostrar la importancia de tener un equilibrio entre vida y trabajo	Capacitar a los colaboradores en técnicas de gestión del tiempo y fomentar prácticas de organización eficientes. Para ayudar a priorizar tareas y mantener un equilibrio adecuado entre el trabajo y las responsabilidades personales.	Una capacitación por año lectivo sobre técnicas de gestión del tiempo. 1 capacitación en lo que resta de 2023 y 1 capacitación en 2024) Total: 2 capacitaciones	No. de colaboradores asistentes a la capacitación/ No. de colaboradores totales	Coordinación	Medición de la percepción de los colaboradores sobre el balance vida - trabajo	Refrigerios \$300.000 Honorarios coach \$400.000 Presupuesto por capacitación \$ 700.000 Total \$1.400.000
	Educar a los colaboradores sobre la importancia del descanso adecuado y fomentar la toma de descansos regulares durante la jornada laboral.	Definir un protocolo de pausas activas dentro de la jornada laboral	Protocolo de pausas activas disponible	Coordinación, comité de SG-SST.	Medición de la percepción de los colaboradores sobre el balance vida - trabajo	N/A

	Organizar iniciativas que aporten beneficios a los familiares de los colaboradores, tales como conferencias sobre desarrollo personal, educación financiera, relaciones familiares, actividades recreativas y programas de salud comunitaria, entre otros.	Realizar una actividad por periodo académico que beneficie a las familias de los colaboradores. 1 actividad en lo que resta de 2023 y 3 actividades en 2024) Total: 4 actividades	No. de jornadas realizadas por año / No. de jornadas esperadas	Rectoría, coordinación	Medición de la percepción de los colaboradores sobre el balance vida - trabajo	Presupuesto máximo por iniciativa \$1.000.000 Total \$4.000.000
Evaluar la carga de trabajo de los colaboradores	Realizar evaluaciones periódicas de la carga de trabajo de los colaboradores y, si es necesario, reasignar o redistribuir tareas para evitar el agotamiento y el estrés excesivo.	Revisar una vez por año lectivo la carga de trabajo de los colaboradores. 1 revisión 2023 y 1 revisión en 2024) Total: 2 actividades	Documento con valoración de la carga de trabajo de todos los colaboradores disponible.	Coordinación comité de SG-SST.	Medición de la percepción de los colaboradores sobre el balance vida - trabajo	N/A

Fuente: Elaboración propia.

8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2023 – 2024

Tabla 80 Cronograma de actividades

Dimensión: Estructura organizacional			2023				2024											
Objetivo	Acciones	Meta	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Fomentar la participación y el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones.	Capacitar a todos los colaboradores en participación activa y empoderamiento.	Una capacitación por año lectivo. (1 capacitación en lo que resta de 2023 y 1 capacitación en 2024) Total: 2 capacitaciones			X					X								
	Establecer reuniones de equipo donde se asignen roles y responsabilidades claras al personal, otorgándoles la autoridad necesaria para tomar decisiones relacionadas con su ámbito de trabajo.	Una reunión por periodo académico durante el año lectivo (1 reuniones en 2023 y 3 reuniones en 2024) Total: 4 reuniones		X			X				X				X			

Promover el trabajo entre diferentes disciplinas y la integración entre las áreas de la institución.	Ejecutar proyectos, programas o eventos interdisciplinarios que requieran la colaboración de personal de diferentes áreas, promoviendo el trabajo conjunto y la integración de conocimientos y habilidades. (Véase anexo 2)	Dos proyecto por año lectivo (1 proyecto en lo que resta de 2023 y 2 proyectos en 2024) Total: 3 proyectos		X				X						X				
Reducir la formalidad en la comunicación.	Diseñar y promover espacios físicos o virtuales donde todos los colaboradores puedan reunirse regularmente para intercambiar ideas, compartir recursos y planificar proyectos colaborativos.	Dos espacios de discusión por mes. (8 espacios de discusión en 2023 y 20 espacios de discusión en 2024) Total: 28 espacios de discusión		X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	

Tabla 80: Continuación

Dimensión: Toma de decisiones			2023				2024											
Objetivo	Acciones	Meta	Se	Oc	No	Di	En	Fe	Ma	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Se	Oc	No	Di
Fomentar la participación y la diversidad de opiniones en la toma de decisiones, para obtener perspectivas diversas y enriquecer el proceso.	Promover la participación activa de los colaboradores en el proceso de elección de representantes que transmitan sus ideas, puntos de vista, necesidades y sugerencias en la toma de decisiones.	Elección de representantes de los colaboradores una vez por año lectivo. Total: 1 elección en el año 2024							X									
	Recopilar y analizar información relevante y actualizada que respalde la toma de decisiones en el contexto educativo, las necesidades de los estudiantes, los recursos disponibles, las mejores prácticas administrativas, entre otros.	Una reunión por periodo académico con representantes de los colaboradores. (1 reunión en 2023 y 3 reuniones en 2024)							X			X			X			

Tabla 80: Continuación

Dimensión: Procesos y procedimientos			2023				2024											
Objetivo	Acciones	Meta	Se	Oc	No	Di	En	Fe	Ma	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Se	Oc	No	Di
Promover la ágil realización de los procesos, sin descuidar el cumplimiento de las normas establecidas para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones institucionales.	Aplicar el manual de procesos y procedimientos estipulado por la Gobernación del valle.	Implementación del manual de procesos y procedimientos en las áreas y cargos correspondientes (1 manual de funciones por cada posición dentro de la institución).		X						X								
	Ajustar los manuales de procesos y procedimientos existentes para lograr una mayor eficiencia.	Reducir el tiempo implementado en los procesos y procedimientos en un 20%.		X								X						

	Brindar capacitación a los colaboradores en técnicas y herramientas que fomenten la agilidad en los procesos, sin comprometer el cumplimiento normativo.	Realizar una capacitación por año lectivo para la identificación de oportunidades de mejora. (1 capacitación en lo que resta de 2023 y 1 capacitación en 2024) Total: 2 capacitaciones			X							X						
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Tabla 80: Continuación

Dimensión: Retroalimentación			2023				2024											
Objetivo	Acciones	Meta	Se	Oc	No	Di	En	Fe	Ma	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Se	Oc	No	Di
Implementar un sistema formal de retroalimentación que incluya momentos específicos para evaluar y discutir el comportamiento de los colaboradores.	Implementar reuniones individuales de retroalimentación, evaluaciones de desempeño o sesiones de seguimiento periódicas.	Realizar una retroalimentación por año lectivo con cada uno de los colaboradores. (76 retroalimentaciones en el año 2023 y 76 en 2024) Total: 152 retroalimentaciones realizadas		X	X						X	X						
	Establecer criterios claros y objetivos para evaluar a los colaboradores. Asegurando que la retroalimentación sea precisa y basada en criterios justos.	Elaboración de un documento guía sobre qué aspectos se evaluarán y cómo se medirán.		X							X							

Tabla 80: Continuación

Dimensión: Higiene y salud ocupacional			2023				2024											
Objetivo	Acciones	Meta	Se	Oc	No	Di	En	Fe	Ma	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Se	Oc	No	Di
Desarrollar e implementar medidas de prevención adecuadas para abordar los riesgos identificados.	Crear de un comité de SG-SST con colaboradores idóneos.	Formar un comité de SG-SST por cada año lectivo. Total: 1 comité para el año lectivo 2024					X											
	Proporcionar capacitación sobre prácticas seguras de trabajo, higiene y salud ocupacional.	Una capacitación por cada año lectivo. 1 capacitación en 2024									X							
	Realizar una evaluación de los riesgos presentes en la institución educativa. Identificar los posibles peligros y evaluar su impacto en la salud y seguridad de los colaboradores.	Una evaluación de los riesgos por cada año lectivo. (1 evaluación en lo que resta de 2023 y 1 evaluación en 2024) Total: 2 Evaluaciones		X						X								

Fomentar hábitos saludables en los colaboradores	Promover la importancia de hábitos saludables entre los colaboradores, como una dieta equilibrada, actividad física regular, descanso adecuado y manejo del estrés.	Realizar un taller por cada año lectivo en el que se proporcione información y recursos para apoyar un estilo de vida saludable. 1 taller en lo que resta de 2023 y 1 taller en 2024) Total: 2 talleres realizados			X						X						
	Implementar jornadas de bienestar institucional compuestas por actividades físicas, lúdicas y evaluaciones medicas para incentivar un entorno laboral saludable.	Realizar dos jornadas de bienestar institucional durante el año lectivo (1 jornada de bienestar en 2023 Y 2 jornada en 2024) Total: 3 jornadas de bienestar realizadas		X								X				X	

Tabla 80: Continuación

[illegible]

Mejorar las instalaciones, equipos y servicios de la institución.	Cotizar con diversos proveedores la adquisición de equipos tecnológicos, mantenimiento de instalaciones y contratación de servicios que le permitan a las diferentes áreas de la institución alcanzar el óptimo desempeño de sus funciones.	Seleccionar el proveedor que ofrezca la mejor relación costo-beneficio			X				X								
	Implementar un programa de mantenimiento regular para asegurar que la infraestructura existente se encuentre en buen estado de funcionamiento.	Inspeccionar y reparar una vez por año los equipos e instalaciones de la institución siempre y cuando se encuentre dentro de las capacidades del colaborador. (1 inspección en 2023 y 1 inspección en 2024)			X				X								

Tabla 80: Continuación

[illegible]

	Organizar iniciativas que aporten beneficios a los familiares de los colaboradores, tales como conferencias sobre desarrollo personal, educación financiera, relaciones familiares, actividades recreativas y programas de salud comunitaria, entre otros.	Realizar una actividad por periodo académico que beneficie a las familias de los colaboradores. 1 actividad en lo que resta de 2023 y 3 actividades en 2024) Total: 4 actividades		X			X				X				X			
Evaluar la carga de trabajo de los colaboradores	Realizar evaluaciones periódicas de la carga de trabajo de los colaboradores y, si es necesario, reasignar o redistribuir tareas para evitar el agotamiento y el estrés excesivo.	Revisar una vez por año lectivo la carga de trabajo de los colaboradores. 1 revisión 2023 y 1 revisión en 2024) Total: 2 actividades		X			X											

Fuente: Elaboración propia.

9 CONCLUSIONES

Tras realizar la presente investigación se pudo determinar que la percepción que tienen los colaboradores de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra respecto al clima organizacional es positiva ya que se obtuvo una calificación promedio de 4,11 luego de evaluar las 24 dimensiones. Es decir, que según las categorías de calificación cualitativos propuestos el clima organizacional es considerado como una fortaleza para la institución. Además se observó que en 20 de las 24 dimensiones analizadas, la valoración que más se repite (moda) es 5,0, lo cual, ratifica que la percepción del clima organizacional es positiva.

Las 24 dimensiones del clima organizacional evaluadas fueron analizadas y clasificadas en tres categorías en función de la calificación obtenida: fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades.

Se pudo observar que 15 dimensiones se encuentran en el categoría de fortalezas (estabilidad laboral, trabajo gratificante, ética, identidad, normas, plan estratégico, desarrollo personal y profesional, grupos informales, motivación, liderazgo del jefe inmediato, trabajo en equipo, reconocimiento, comunicación, relaciones interpersonales y compensación). Esto indica que los colaboradores de la institución tienen una percepción positiva con respecto a estas dimensiones.

Por otro lado, las 9 dimensiones restantes corresponden a oportunidades de mejora (estructura organizacional, solución de conflictos, cooperación, toma de decisiones, procesos y procedimientos, retroalimentación, higiene y salud ocupacional, infraestructura y balance vida-trabajo). Si bien estas dimensiones no reflejan una percepción negativa por parte de los colaboradores, sí indican la necesidad de intervenir mediante un plan de mejoramiento para fortalecer aspectos específicos.

Al analizar la percepción del clima organización de cada una de las áreas de la institución, encontramos que el área directiva obtuvo una calificación el promedio más alta con relación a las demás áreas , con una calificación de 4,46. Esto sugiere que los directivos perciben el clima organizacional de manera más positiva en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Por otro lado, las demás áreas de la institución presentaron promedios muy similares al promedio general. El área administrativa tiene el promedio más bajo, con una

calificación de 4,07 indicando que los colaboradores de esta área tienen una percepción ligeramente menos favorable del clima organizacional en comparación con otras áreas.

En cuanto a las dificultades metodológicas surgidas durante el proceso de investigación, se puede destacar la poca cooperación de los sujetos de estudio en el proceso de recolección de los datos debido a falta de tiempo o motivación para participar al argumentar que el cuestionario presentado era muy extenso.

Dicho lo anterior se identifican algunos posibles sesgos en las respuestas obtenidas en algunas dimensiones que se relacionan de manera directa, como lo son relaciones interpersonales y grupos informales que obtuvieron calificaciones de 4,0 y 4,3 respectivamente. Similar al resultado obtenido para las dimensiones de trabajo en equipo y cooperación que obtuvieron calificaciones de 4,2 y 3,9 respectivamente, situando a la primera en la categoría fortalezas y a la segunda en oportunidades de mejora.

En síntesis, toda la información recolectada en esta investigación ha sido muy enriquecedora para el autor dentro de su proceso de formación académica, además de proporcionarle una base sólida para desarrollar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra. Las recomendaciones derivadas de este estudio ayudaran a fortalecer las dimensiones identificadas como oportunidades de mejora y promover un clima organizacional plenamente gratificante donde prime el compromiso y satisfacción de los colaboradores y se mejore el desempeño organizacional en general.

10 RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la institución implementar el plan de mejoramiento propuesto ya que en él se abordan las dimensiones identificadas como oportunidades de mejora según la percepción de los colaboradores.

Es fundamental realizar diagnósticos de clima organizacional en periodos no superiores a dos años utilizando la misma herramienta para la recolección de datos, de tal forma que los resultados sean comparables y se pueda monitorear el progreso al largo del tiempo. Se recomienda para futuros diagnósticos establecer una comunicación clara y efectiva con los participantes, explicando de manera precisa los objetivos y beneficios del estudio, garantizar la confidencialidad de la información y brindar incentivos para fomentar la participación.

La institución debe promover espacios de participación para que los colaboradores puedan expresar sus ideas y opiniones, lo cual fomentará su empoderamiento y contribuirá a un clima organizacional más inclusivo y motivador.

Es preciso mejorar la gestión de conflictos a través de la implementación de mecanismos formales y la creación de un ambiente seguro y motivador que fomente la expresión de inquietudes y opiniones de manera respetuosa, tanto a nivel individual como en reuniones y espacios grupales.

Se sugiere hacer partícipes a los colaboradores en la creación de las metas y objetivos institucionales, así como de la toma de decisiones con el fin de unificar los esfuerzos individuales hacia un propósito común.

Por otra parte, se recomienda según sea el caso, crear o ajustar los manuales de procesos y procedimientos en las áreas y cargos donde se requiera.

Se aconseja definir criterios claros y objetivos para la realización de retroalimentaciones formales de manera periódica.

Se deben implementar acciones de prevención para reducir los riesgos laborales identificados y promover estilos de vida saludables en los colaboradores.

Una de las dimensiones con la menor calificación promedio obtenida fue la infraestructura, motivo por el cual la dirección de la institución debería gestionar una inversión

para mejorar las instalaciones, los equipos y los servicios ya que son fundamentales para que los colaboradores puedan cumplir de manera eficiente sus funciones.

Por otra parte, la presente investigación demostró que actualmente existe poco conocimiento sobre la importancia de lograr un balance entre vida y trabajo. Por lo tanto, se recomienda promover en la institución prácticas que permitan alcanzar un equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales para los colaboradores a través de actividades que promueven el bienestar físico y emocional, capacitaciones y cargas de trabajo equilibradas.

Finalmente, las recomendaciones formuladas para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra son fundamentales para abordar las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico. Para asegurar una implementación efectiva, se sugiere priorizar las dimensiones con calificaciones más bajas y aquellas que tienen un mayor impacto en el bienestar y la productividad de los colaboradores. Esto garantizará que los esfuerzos se centren en las preocupaciones más apremiantes. Además, se recomienda la creación de programas de capacitación continua, protocolos de resolución de conflictos, comités multidisciplinarios para la toma de decisiones, revisión de manuales de procesos según las necesidades identificadas, reuniones de seguimiento para retroalimentación formal y programas de bienestar. Asimismo, se insta a la dirección a asignar recursos para mejorar la infraestructura y promover un equilibrio entre la vida personal y laboral. Un seguimiento constante y la recopilación de retroalimentación de los colaboradores son esenciales para adaptar estas estrategias según las necesidades cambiantes de la institución.

11 REFERENCIAS

- Arano Chávez, R. M., Cuevas Rodriguez, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. Veracruz, México: Ciencia Administrativa.
- Bordas Martínez , M. (2016). *Gestión estratégica del clima organizacional*. Madrid, España: UNED.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definicion, diagnóstico y consecuencias* . México DF, México: Editorial Trillas.
- Cámara de comercio de buga. (2016). Recuperado el 15 de Enero de 2023, de Guacarí: <https://www.ccbuga.org.co/guacari>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México DF, México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México DF, México: McGraw Hill.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). GOV.CO. Recuperado el 26 de Enero de 2023, de Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- García Ferrando, M. (1986). *El análisis de la realidad social Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*(42), 43 - 61.
- García Solarte, M., & Zapata Domínguez, Á. (2008). *Instrumento para el diagnostico del clima organizacional*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF, México: McGraw Hill.
- Institucion Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra. (2013). *Manual de calidad: Conforme a la norma NTC-ISO 9001:2000*. Guacarí, Colombia.
- Institución Educativa Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra. (s.f.). *Reseña histórica*. Recuperado el 5 de Enero de 2023, de <https://normaldeguacari.edu.co/web/>

- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Mercado Perez, R., & Navarro del Angel, D. (2008). El Clima Organizacional desde los recursos humanos: Elemento de diagnóstico, gestión y cambio. *Sincronía: A Journal for the Humanities and Social Sciences*(48).
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Recuperado el 15 de Enero de 2023, de Establecimientos educativos:
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Ministerio/Directorio-Educativo/89265:Establecimientos-Educativos>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión: Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta revista de ciencias sociales*(53).
- Palomo Vadillo, M. T. (2017). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Porret, M. (2015). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Bogotá: Alfaomega.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires , Argentina: Granica.
- Toro Álvarez, F. (2010). *Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana*. Medellín, Colombia: Cincel: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Toro Alvarez, F., & Sanín Posada , A. (2013). *Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias*. Cincel: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Valderrama Rengifo, J. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento* (Vol. Guía 34). Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de recolección de datos

A continuación, se presenta el instrumento de diagnóstico del clima organizacional de los docentes Mónica García Solarte y Álvaro Zapata.

DATOS GENERALES

Edad:

De 18 a 24 años		De 25 a 34 años		De 35 a 44 años		De 45 a 54 años		De 55 a 64 años		Mayor de 64 años	
-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	------------------	--

Género:

Masculino		Femenino		Prefiero no decirlo	
-----------	--	----------	--	---------------------	--

Tipo de contratación:

Propiedad		Provisionalidad	
-----------	--	-----------------	--

Nivel de escolaridad alcanzado

Bachiller		Tecnólogo		Normalista superior		Licenciado o profesional		Especialista		Magister		Doctor	
-----------	--	-----------	--	---------------------	--	--------------------------	--	--------------	--	----------	--	--------	--

Cargo:

Docente		Administrativo		Servicios generales		Directivo	
---------	--	----------------	--	---------------------	--	-----------	--

Antigüedad en la institución:

Menos de 12 meses		Entre 1 y 3 años		Entre 3 y 5 años		Entre 5 y 10 años		Más de 10 años	
-------------------	--	------------------	--	------------------	--	-------------------	--	----------------	--

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

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.

¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la organización?

1.1 Escala de Calificación

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

No lo permite

Lo permite

1.2 Causas

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)

- a) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración.
- b) Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados.
- c) No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas.
- d) Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.)
- e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones.
- f) Otra causa ¿Cuál?

1.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

2. PLAN ESTRATEGICO							
El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la organización, con el fin de mejorar la calidad. <i>¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?</i>	2.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No los conozco profundamente Los conozco	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
2.2 Causas a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso. b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye. d) Cambian constantemente y esto no se informa. e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención. f) No me interesa conocerlos. g) Otra causa ¿Cuál? _____	2.3 Soluciones						

3. IDENTIDAD							
La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la organización conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y como lo hace. <i>¿Cuál es su grado de identificación con la empresa?</i>	3.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> Nula Alta	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
3.2 Causas a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos. b) No comparto las normas y valores que rigen en la organización. c) Considero que la organización no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores. d) Considero que la imagen que tiene el público sobre la organización, no ayuda a generar identidad en los colaboradores. e) Otra causa ¿Cuál?	3.3 Soluciones						

4. ÉTICA							
La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la organización y su buen comportamiento. <i>¿Aplico los principios y valores éticos definidos en la organización?</i>	4.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No aplico Si aplico	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
4.2 Causas a) No se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo aplico algunos c) No se ha difundido ampliamente d) No conozco el código de ética e) No me interesa aplicarlo f) Otra causa ¿Cuál?	4.3 Soluciones						

5. NORMAS							
Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. <i>¿Aplica las normas y reglamentos de la organización?</i>	5.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No aplico Si aplico	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
5.2 Causas a) Las normas de la organización son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo. b) Los reglamentos de la organización no están bien difundidos entre sus colaboradores. c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente. d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la organización. e) Otra causa ¿Cuál?	5.3 Soluciones						

6. INFRAESTRUCTURA							
La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización. <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>	6.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo permiten Si lo permiten	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
6.2 Causas a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores. b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos. d) No hay preocupación en la organización por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. e) Otra causa ¿Cuál?	6.3 Soluciones						

7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS							
Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos. <i>¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la organización son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos organizacionales?</i>	7.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo creo Si lo creo	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
7.2 Causas a) La organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) No conozco a qué proceso de la organización corresponden las actividades que realizo c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos. e) Otra causa ¿Cuál?	7.3 Soluciones						

8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO							
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. <i>¿Su jefe inmediato, es persona motivante, que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?</i>	8.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo es Lo es	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
8.2 Causas a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros b) El jefe tiene muchas personas a cargo c) El jefe simplemente ordena y no le preocupa los demás d) Su forma de relacionarse con nosotros desmotiva e) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo. h) Otra causa ¿Cuál?	8.3 Soluciones						

9. RELACIONES INTERPERSONALES							
Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos. <i>¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son cordiales y permiten trabajar con otras personas?</i>	9.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo son de ninguna manera completamente Lo son	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
9.2 Causas a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. c) Falta cordialidad en el trato. d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones. f) Otra causa ¿Cuál?	9.3 Soluciones						

10. TRABAJO EN EQUIPO

Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la organización. <i>¿La organización impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?</i>	10.1 Escala de Calificación <table border="1" data-bbox="980 233 1320 264"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo impulsa Si lo impulsa	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
10.2 Causas a) La organización impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos. b) La organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otra causa ¿Cuál?	10.3 Soluciones						

11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
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. <i>¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?</i>	11.1 Escala de Calificación <table border="1" data-bbox="980 621 1320 653"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No se solucionan satisfactoriamente Se solucionan	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
11.2 Causas a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención. b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos. c) No se tiene en cuenta que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual. d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra. e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas. f) Otra causa ¿Cuál?	11.3 Soluciones						

12. GRUPOS INFORMALES							
Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la organización, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros. <i>¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?</i>	12.1 Escala de Calificación <table border="1" data-bbox="980 1155 1320 1186"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo considero Si lo considero	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
12.2 Causas a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La organización no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos. e) Otra causa ¿Cuál?	12.3 Soluciones						

13. COOPERACIÓN							
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. <i>¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la organización?</i>	13.1 Escala de Calificación <table border="1" data-bbox="980 1648 1320 1680"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo hacen siempre Lo hacen	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
13.2 Causas a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la organización. c) Los intereses de las personas priman sobre los de la organización d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	13.3 Soluciones						

e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	
f) Otra causa ¿Cuál?	

14. TOMA DE DECISIONES	
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. <i>¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?</i>	14.1 Escala de Calificación 0 1 2 3 4 5 No la tengo siempre La tengo
14.2 Causas	14.3 Soluciones
a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones. d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones. e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otra causa ¿Cuál?	

15. COMUNICACIÓN	
La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la organización. <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>	15.1 Escala de Calificación 0 1 2 3 4 5 No lo creo Si lo creo
15.2 Causas	15.3 Soluciones
a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la organización. b) Los medios de comunicación no son los adecuados. c) El uso de las carteleros no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la organización. e) Otra causa ¿Cuál?	

16. RETROALIMENTACIÓN	
La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. <i>¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?</i>	16.1 Escala de Calificación 0 1 2 3 4 5 No la tengo siempre La tengo
16.2 Causas	16.3 Soluciones
a) No se hace retroalimentación en ningún sentido b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva e) Sólo lo hacemos de vez en cuando f) Otra causa ¿Cuál?	

17. COMPENSACIÓN	
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). <i>¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?</i>	17.1 Escala de Calificación 0 1 2 3 4 5 No lo creo de ninguna manera completamente Lo creo
17.2 Causas	17.3 Soluciones
a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Comparando con otras organizaciones, mi compensación es baja c) La organización no me ha dado a conocer el plan de compensación	

d) Otras causas ¿Cuáles?	
--------------------------	--

18. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL							
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. <i>¿La organización ha diseñado mecanismos que promuevan la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?</i>	18.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No lo ha diseñado completamente Lo ha diseñado	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
18.2 Causas a) La organización no ha informado nada sobre eso. b) En la organización no se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales que implica mi puesto de trabajo. d) No hay una persona encargada de controlar los riesgos existentes. e) Si hay una persona encargada de identificar y controla los riesgos existentes en la organización, pero su desempeño no es el adecuado. f) Otra causa ¿Cuál?	18.3 Soluciones						

19. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL							
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 organización. <i>¿La organización estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos profesionales?</i>	19.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No lo hace siempre Lo hace	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
1.3 Causas 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) a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la organización. d) Las funciones que realizo no se relacionan con desarrollo personal y profesional. e) Otra causa ¿Cuál?	1.4 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.						

20. RECONOCIMIENTO							
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. <i>¿A las personas que se destacan por su labor en la organización y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?</i>	20.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No se les reconoce completamente Se les reconoce	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
20.2 Causas a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización c) A la organización no le interesa tener un programa de reconocimiento. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la organización. e) Otra causa ¿Cuál?	20.3 Soluciones						

21. BALANCE VIDA-TRABAJO							
El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades. <i>¿Cree usted que la organización se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</i>	21.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No se preocupa Si se preocupa	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		

21.2 Causas	21.3 Soluciones
a) Este es un concepto que no es conocido en la organización, y por tanto no es importante. b) La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. d) Se habla del balance vida-trabajo, pero no se hace nada por ello. e) Otra causa ¿Cuál?	

22. TRABAJO GRATIFICANTE							
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. <i>¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?</i>	22.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo estoy Si lo estoy	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
22.2 Causas	22.3 Soluciones						
a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente. c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar 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. 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. f) Otra causa ¿Cuál?							

23. ESTABILIDAD LABORAL							
La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la organización sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral. <i>¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?</i>	23.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo hace de ninguna forma completamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		

24. MOTIVACIÓN							
La motivación se refiere al apoyo que brinda la organización a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen. <i>¿Considera usted que la organización motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?</i>	24.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No se motiva de ninguna forma Se motiva completamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
24.2 Causas a) La organización no motiva a sus colaboradores. b) La organización no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva. d) Las condiciones laborales de la organización son inadecuadas y no son motivantes. e) Otra causa ¿Cuál?	24.3 Soluciones						

GRACIAS

Anexo 2. Proyectos, programas o eventos interdisciplinarios

Plan de mejoramiento: Dimensión estructura organizacional		
Objetivo	Acción	Proyectos, programas o eventos interdisciplinarios
Promover el trabajo entre diferentes disciplinas y la integración entre las áreas de la institución.	Ejecutar proyectos interdisciplinarios que requieran la colaboración de personal de diferentes áreas, promoviendo el trabajo conjunto y la integración de conocimientos y habilidades.	Programa de Reconocimiento y Agradecimiento: Este proyecto involucraría a docentes, directivos, personal administrativo y de servicios generales. Podría consistir en la creación de un sistema para reconocer y agradecer públicamente los esfuerzos y logros de todos los miembros del personal. Esto podría incluir premios, menciones especiales en reuniones o boletines informativos, y otras formas de reconocimiento que promuevan la colaboración y la valoración mutua.
		Jornadas de Integración: Organizar eventos de integración regulares en los que todos los miembros del personal, incluyendo docentes, directivos, personal administrativo y personal de servicios generales, puedan participar. Estas jornadas pueden incluir actividades deportivas, culturales o de formación en equipo. El objetivo es fortalecer las relaciones interpersonales y promover un sentido de pertenencia.
		Comités de Mejora Continua: Formar comités interdisciplinarios que se centren en identificar áreas de mejora en la institución educativa. Docentes, directivos, personal administrativo y de servicios generales pueden aportar diferentes perspectivas y conocimientos para abordar desafíos y proponer soluciones que beneficien a toda la comunidad educativa.
		Programa de Mentoría o Tutoría: Fomentar la mentoría entre docentes y personal administrativo, donde los docentes más experimentados pueden guiar y apoyar a los nuevos miembros del personal. Esto no solo ayudará en la integración de los nuevos miembros, sino que también promoverá una mayor colaboración y transferencia de conocimientos.
		Eventos Culturales y Educativos: Organizar eventos culturales, charlas, o talleres en los que los docentes, el personal administrativo y el personal de servicios generales puedan compartir sus habilidades y conocimientos. Esto no solo destaca las fortalezas individuales, sino que también promueve la colaboración y el aprendizaje conjunto.

		Proyecto de Salud y Bienestar: Colaborar en la creación de un programa de salud y bienestar que incluya actividades de acondicionamiento físico, consejería de salud, y otros recursos para mejorar la calidad de vida de todos los miembros del personal.
--	--	---