

Análisis del clima organizacional y de desempeño docente de La Corporación Educativa Del
Caribe – Cedelca en la ciudad de Santa Marta

Johana Patricia De León Díaz

Jennifer Vanessa Fuentes Berrio

Zuleiny Senid Sierra Colorado

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Nota de los autores. Jennifer Vanessa Fuentes Berrio, Johana Patricia De León Díaz y Zuleiny Senid Sierra Colorado. Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano, Sede Santa Marta Los comentarios a este trabajo los puede enviar al correo electronico:jenniferfuentesb@hotmail.com

Director Escuela de Administración: Dr. Fernando Locano Botero

Director: Ing. Carlos Ernesto Pachón Mantilla

Santa Marta D.T.C.H., Junio de 2019

Análisis del clima organizacional y de desempeño docente de La Corporación Educativa Del
Caribe – Cedelca en la ciudad de Santa Marta

Johana Patricia De León Díaz

Jennifer Vanessa Fuentes Berrio

Zuleiny Senid Sierra Colorado

Proyecto De Investigación, Trabajo De Grado

Director

Carlos Ernesto Pachón Mantilla

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Sede Santa Marta

Especialización En Gerencia De Talento Humano

Junio 2019

Tabla de Contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Problema de investigación	15
Justificación.....	17
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Marco referencial	20
Estado del arte	20
Antecedentes internacionales	22
Antecedentes nacionales.....	24
Marco teórico	27
El clima organizacional.....	27
Dimensiones del clima organizacional.....	30
Bienestar de los empleados	33
Clima laboral y productividad en los empleados	35
Diseño metodológico	38
Tipo de estudio.....	38

Cedelca. Clima Organizacional y Desempeño Docente	4
Método investigativo.....	39
Técnicas e instrumentos de investigación	39
Técnicas primarias.....	40
Técnicas secundarias	40
Población y muestra	40
Pregunta de investigación	41
Actividades metodológicas	41
Aspectos Éticos Legales	42
Hipótesis de la investigación.....	43
Hipótesis General	43
Hipótesis Específicas.....	43
Descripción de la organización	44
Misión	44
Visión.....	45
Objetivos	45
Organigrama.....	45
Reconocimiento de variables: Clima organizacional y Satisfacción laboral	47
Variable de análisis No. 1: El clima laboral.....	47
Contextualización del modelo	47
Fuente de aplicación y verificación.....	47

Variable de análisis No. 2: La satisfacción laboral	55
Contextualización del modelo	55
Fuente de aplicación y verificación	56
Parametrizaciones de la población	59
Parámetros de búsqueda y tratamiento de datos	59
Discusión de resultados	61
Variable de análisis No. 1: El clima laboral.....	61
Variable de análisis No. 2: Satisfacción laboral.....	82
Propuesta de mejoramiento institucional	92
Objetivos del modelo propuesto.....	93
Objetivo general	93
Objetivos específicos.....	93
Propuesta de implementación. Plan de acción	93
Acción No. 1: Creación de planes y modelos prospectivos para el mejoramiento del clima laboral	93
Acción No. 2: Implementación de programas formativos en liderazgo y gestión social	96
Acción No. 3: Formalización de programas de promoción laboral y autorrealización (desarrollo profesional).....	97
Acción No. 4: Creación de programas de reconocimiento e involucramiento laboral.....	100
Acción No. 5: Formalización de un programa de comunicación interno	104

Conclusiones	106
Recomendaciones.....	108
Referencias.....	109
Anexos.....	113

Lista de tablas

Tabla 1. Subvariable de planeación estratégica	48
Tabla 2. Subvariable de relacionamiento laboral.....	48
Tabla 3. Subvariable de resolución de conflictos	49
Tabla 4. Subvariable de perfil laboral.....	50
Tabla 5. Subvariable de requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo	50
Tabla 6. Subvariable de modelos de liderazgo	51
Tabla 7. Subvariable de satisfacción estudiantil.....	52
Tabla 8. Subvariable de preparación y competencia docente	52
Tabla 9. Subvariable de reconocimiento PEI.....	53
Tabla 10. Subvariable de necesidad de acciones de mejora del clima laboral	54
Tabla 11. Subvariable de acciones de mejoramiento.....	54
Tabla 12. Subvariable de satisfacción frente a recursos locativos.....	56
Tabla 13. Subvariable de satisfacción frente al margen remuneratorio.....	57
Tabla 14. Subvariable de satisfacción frente a relaciones laborales.....	57
Tabla 15. Subvariable de satisfacción frente a oportunidades de movilidad laboral.....	58
Tabla 16. Subvariable de satisfacción frente a modalidad de contratación	58
Tabla 17. Subvariable de satisfacción general frente a condiciones laborales	58
Tabla 18. Resultado ítem 1	61
Tabla 19. Resultado ítem 2	62
Tabla 20. Resultado ítem 3	63
Tabla 21. Resultado ítem 4	64
Tabla 22. Resultado ítem 5	65

Tabla 23. Resultado ítem 6	66
Tabla 24. Resultado ítem 7	67
Tabla 25. Resultado ítem 8	68
Tabla 26. Resultado ítem 9	69
Tabla 27. Resultado ítem 10	70
Tabla 28. Resultado ítem 11	71
Tabla 29. Resultado ítem 12	72
Tabla 30. Resultado ítem 13	73
Tabla 31. Resultado ítem 14	74
Tabla 32. Resultado ítem 15	75
Tabla 33. Resultado ítem 16	76
Tabla 34. Resultado ítem 17	77
Tabla 35. Resultado ítem 18	78
Tabla 36. Resultado ítem 19	80
Tabla 37. Resultado ítem 20	81
Tabla 38. Resultado ítem 21	83
Tabla 39. Resultado ítem 22	84
Tabla 40. Resultado ítem 23	85
Tabla 41. Resultado ítem 24	86
Tabla 42. Resultado ítem 25	87
Tabla 43. Resultado ítem 26	88
Tabla 44. Resultado ítem 27	90

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama	46
Figura 2. Consolidado estadístico Subvariable de planeación estratégica (docentes)	61
Figura 3. Consolidado estadístico subvariable de planeación estratégica (directivos)	62
<i>Figura 4.</i> Consolidado estadístico Subvariable de relacionamiento laboral (docentes)	63
<i>Figura 5.</i> Consolidado estadístico Subvariable de relacionamiento laboral (directivos)	64
<i>Figura 6.</i> Consolidado estadístico Subvariable de resolución de conflictos (docentes).....	65
<i>Figura 7.</i> Consolidado estadístico Subvariable de resolución de conflictos (directivos).....	66
<i>Figura 8.</i> Subvariable de perfil laboral (docentes)	67
<i>Figura 9.</i> Subvariable de perfil laboral (directivos).....	68
<i>Figura 10.</i> Subvariable de requisitos para el desempeño del cargo (docentes)	69
<i>Figura 11.</i> Subvariable de requisitos para el desempeño del cargo (directivos)	70
<i>Figura 12.</i> Subvariable de tipo de liderazgo implementado por la dirección (docentes)	71
<i>Figura 13.</i> Subvariable de tipo de liderazgo implementado por la dirección (directivos).....	72
<i>Figura 14.</i> Subvariable de satisfacción estudiantil (docentes).....	73
<i>Figura 15.</i> Subvariable de satisfacción estudiantil (directivos).....	74
<i>Figura 16.</i> Subvariable de capacidad docente (docentes).....	76
<i>Figura 17.</i> Subvariable de capacidad docente (directivos).....	77
<i>Figura 18.</i> Subvariable de reconocimiento de PEI (docentes).....	78
<i>Figura 19.</i> Subvariable de implementación de acciones de fortalecimiento del clima laboral (docentes).....	79
<i>Figura 20.</i> Subvariable de implementación de acciones de fortalecimiento del clima laboral (directivos).....	80

<i>Figura 21.</i> Subvariable de acciones de mejoramiento del clima laboral (docentes).....	82
<i>Figura 22.</i> Subvariable de satisfacción frente a recursos locativos	83
<i>Figura 23.</i> Subvariable de satisfacción frente al margen remuneratorio	84
<i>Figura 24.</i> Subvariable de satisfacción frente a niveles de relacionamiento	85
<i>Figura 25.</i> Subvariable satisfacción frente a niveles de relacionamiento. Percepción interna	86
<i>Figura 26.</i> Subvariable de satisfacción frente a planes de promoción y movilidad laboral	87
<i>Figura 27.</i> Subvariable de satisfacción frente a modalidad de contratación	89
<i>Figura 28.</i> Grado de satisfacción laboral general	90

Resumen

En la actualidad el clima organizacional es un tema que está tomando gran importancia en el ámbito empresarial, ya que las organizaciones buscan ofrecer diferentes elementos que permitan entrar en un proceso de mejoramiento continuo en el ambiente de trabajo para sus colaboradores.

El presente proyecto busca mostrar la preocupación latente que se vive en los Directivos y Docentes de la Corporación Educativa del Caribe - Cedelca de la ciudad de Santa Marta ,debido a la competencia desleal que se presenta dentro de la misma organización, esto representa un gran reto para el área del talento humano que tiene como objetivo lograr que los empleados se sientan motivados, para así obtener un mejor desempeño en sus funciones y conseguir mejores resultados esperados en la organización; por esta razón, es importante identificar los factores que afectan en el entorno del clima laboral, tales como: la falta de adaptación, baja productividad, escaso nivel de innovación, lentitud en el cumplimiento de objetivos, impuntualidad, actitudes personales y laborales negativas, así como también conductas que limitan el eficiente trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo.

Palabras claves: clima laboral, gestión del cambio, liderazgo, motivación

Abstract

Currently, the organizational climate is a topic that is taking great importance in the business world, that organizations seek to offer elements elements that are integrated into a process of continuous improvement in the work environment for their employees. The present project seeks to show the concern for the time that lives in the directors and teachers of the Caribbean Educational Corporation - Cedelca of the city of Santa Marta. Due to the competition in the same organization, this is a great challenge for the area of the human talent that aims to get employees to become motivated to get a better performance in their functions and better results expected from the organization; for this reason it is important to identify the factors that are seen in the environment of the work environment, stories such as: lack of adaptation, low productivity, level of innovation, slowness in meeting objectives, unpunctuality, personal and negative work attitudes, as well such as interpersonal relationships, communication and leadership.

Keywords: work climate, change management, leadership, motivation.

Introducción

La gestión estratégica, incorpora una noción irrestricta de manejo de personal que está supeditada a la ejecución de actividades que garanticen de manera permanente un marco de satisfacción que potencia en el largo plazo la participación colectiva y la eficiencia a nivel organizacional como elementos de diferenciación. Cada empresa debe evaluar de manera periódica la vinculación hacia su personal, es crucial estructurar un plan de mejora del clima organizacional para evitar insatisfacción entre los trabajadores y para crear en ello un sentido de pertenencia que lleve a la creación de valor de cara al cliente.

La valoración de estos métodos de gestión con enfoque laboral es realmente importante para cualquier tipo de empresa, en la medida que sienta las bases para el fortalecimiento de toda la estructura organizativa; es sobre esta que se diseñan métodos de operación que sintetizan la vinculación de cara al cliente directo, fortaleciendo la imagen de la empresa, situación vital a la hora de lograr un posicionamiento estratégico en el corto, mediano y largo plazo.

Mediante el presente trabajo se busca poner en práctica estos preceptos a través de la evaluación del clima organizacional en La Corporación Educativa Del Caribe – Cedelca, con sede en la ciudad de Santa Marta, con el propósito de fortalecer la gestión de los docentes que laboran en sus instalaciones.

La presente propuesta integra tres fases de tratamiento investigativo: una primera fase orientada a la socialización de las variables objeto de estudio que se tomaron para analizar la realidad en materia laboral en la institución educativa, una segunda fase orientada al reconocimiento investigativo insitu a partir de la aplicación de los instrumentos metodológicos diseñados para tal fin (exposición de resultados) y una tercera y última fase orientada a la

elaboración de una propuesta final tomando como referencia los hallazgos encontrados a nivel de clima organizacional en el punto anterior.

Problema de investigación

La Corporación Educativa Del Caribe “CEDELCA”, es una Corporación de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que tiene como objetivo contribuir en la formación integral del Joven y del Adulto, utilizando todos los medios institucionales que permita el desarrollo técnico laboral propendiendo por el mejoramiento social de todos los hogares que conforman la región Caribe.

El clima organizacional, como elemento valorativo resulta de vital importancia considerarlo al interior de la organización para el análisis del modelo productivo y las herramientas conexas a su gestión a nivel laboral, de la manera como se perciba el bienestar de los empleados y se preserve su estabilidad a través de acciones concretas dependerá el rendimiento de la entidad al largo plazo. Este es uno de los aspectos más relevantes para una empresa, porque a partir de él se definen las condiciones psico sociales y psico laborales frente al empleado; De acuerdo a lo expuesto por Segredo (2013):

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

En función de lo planteado, se requiere proporcionar una visión de los problemas específicos del recurso humano de la organización, enfocándose principalmente en el clima organizacional y al desempeño laboral.

Tomando en consideración los anteriores planteamientos, se suscita el siguiente interrogante:

¿Cómo puede el departamento de recursos humanos de la corporación educativa del Caribe -
Cedelca intervenir en el mejoramiento del clima laboral del cuerpo docente?

Justificación

Este proyecto se centra en el desarrollo de un plan de mejoramiento del clima laboral de la Corporación Educativa del Caribe – Cedelca, ubicada en la ciudad de Santa Marta. El proyecto busca optimizar el rendimiento de los docentes, teniendo en cuenta que las personas, cuando se sienten a gusto en su lugar de trabajo generan un mayor desempeño en las actividades que realizan dentro de la empresa e incluso, pueden aportar grandes ideas para futuros proyectos y logran adaptarse más rápido a posibles cambios que existan dentro de la organización.

El entorno sociocultural influye de gran manera en la estandarización de modelos empresariales enfocados en el empleado, en la medida que se permita el desarrollo de modelos integradores de cara al personal, se podrá mejorar y afianzar el rendimiento colectivo, potenciando las destrezas de todos los trabajadores.

En la actualidad el entendimiento del clima organizacional, como un modelo vinculante de preservación estructural para cualquier tipo de empresa, resulta crucial para planear acciones enfocadas a la correcta gestión del capital humano, influyendo en gran medida en la eficiencia productiva, pues en la medida que se inste al desarrollo de acciones bajo un enfoque diferencial, se coaccionan elementos valorativos que a largo plazo posibilitan el impulso de nuevas medidas, potenciando en gran parte el compromiso individual de cada empleado.

Desde la premisa práctica, el presente estudio casuístico en torno a la temática del clima organizacional y su desarrollo en la Corporación Educativa del Caribe – Cedelca, suscita un interrogante interesante que insta a la puesta en marcha de un marco de ejecución que permita el fortalecimiento de los procesos internos relacionados al manejo del personal. Dados los estudios recientes en la materia y las acciones integrales que muchas organizaciones llevan a cabo para mejorar los procesos internos, se genera esta alternativa de tratamiento desarrollada y expuesta

en el presente documento, aplicándose metodologías administrativas claves para nutrir todo el proceso previo de recolección de datos y de estructuración de una propuesta final.

Por lo tanto, se pretende buscar un mejoramiento continuo en el clima laboral de los docentes, con iniciativas que les ayuden a mejorar la visión de sus compañeros y directivos todo esto con el fin de lograr una mayor efectividad en sus actividades de cara al estudiantado y a los procesos netamente educativos desarrollados en esta institución. Este desarrollo indirectamente permitirá extender el rango de impacto hacia otros cargos a futuro, en la medida que exista un compromiso por parte de la dirección a aplicarlo.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mejora y determinar un proceso vinculante de intervención institucional en La Corporación Educativa del Caribe – Cedelca para fortalecer de manera satisfactoria el clima laboral, buscando afianzar los estándares laborales del cuerpo docente de cara al estudiantado

Objetivos Específicos

- Identificar el impacto que tiene el clima organizacional sobre los índices de satisfacción laboral entre el cuerpo docente de La Corporación Educativa del Caribe – Cedelca
- Establecer la relación que existe entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral buscando determinar el impacto general que esto causa sobre el desempeño del cuerpo docente en la institución educativa
- Diseñar una propuesta o plan de mejoramiento que contribuya a optimizar el clima organizacional de la corporación.

Marco referencial

Estado del arte

Desde el punto de vista fundamentalista, la concepción básica de la terminología de clima organizacional surge con las investigaciones desarrolladas por Lewin, Lippitt y White para el año 1939, los cuales remarcaban que las características unipersonales de los trabajadores imponían unas necesidades en términos estructurales para la empresa y por tanto debían disponerse de unos componentes sistémicos de base que permitiera asegurar la satisfacción laboral del empleado. Se empiezan a connotar las primeras concepciones sobre cultura sistémica y sobre elementos verticales de gestión laboral, entre las que se destacan las estrategias de recompensas y promoción por puesto.

Posteriormente para el año 1956 la intervención teórica de Morse y Reimer se adentran al estudio de campo empresarial para entender las concepciones divisionales y sus implicaciones sobre los modelos de generación de valor de cara al empleado. Dicho estudio analizaba la influencia que tenían los trabajadores sobre los procesos de toma de decisiones y bienestar laboral dentro de la empresa. De acuerdo a los resultados arrojados, los empleados que no hacían parte de procesos empresariales en lo que respecta a participación operativa, disminuían de manera considerable sus índices de lealtad, compromiso y desarrollo hacia su puesto de trabajo en cerca de un 25%; por su parte los empleados que hacían parte de los procesos participativos los índices de productividad e inclusión laboral ascendían en casi un 20%. Estas concepciones permitieron orientar y entender la influencia que tiene la vinculación laboral como componente de gestión de cambio a nivel estratégico.

Posterior a los trabajos de Morse y Reimer, en 1961 Lipert y después en 1966 Anhn, siguieron desarrollando estudios correlativos de naturaleza exploratoria a través de los cuales se analizaba

la eficacia del modelo integral de valoración empresarial y su impacto sobre las estructuras correlacionales de resultados. Estos consideraban que la atmósfera organizativa influía de manera directa sobre el rendimiento del empleado y desde estas consideraciones se empieza a cimentar el modelo vinculante de otorgamiento de incentivos.

Para 1974 fueron Cellriegel y Locum los que pudieron implementar un estudio de carácter integrador, desde el cual se pudo determinar el impacto individual que tiene la eficiencia de un empleado sobre el clima global de la empresa, llegaron a la conclusión de que la organización como macro entorno operativo requiere no solo una política interna de ejecución relacionada al clima laboral, sino que deben ser los mismos empleados los que provean esta misma respuesta. Esto sin duda descentraliza el planteamiento de que la empresa debe ser la que garantice un ambiente óptimo, pues en la medida que se asegure un modelo de cambio se responderá a la exigencia de cambio que impone la marca en el mercado.

Por su parte, Brunet en 1987 intenta paralelizar el impacto del entorno laboral sobre la naturaleza de desarrollo y gestión estructural. Para él, el individuo como ente creador de valor requiere un espacio de trabajo óptimo que inste a la productividad y al eficiente trabajo en equipo para crear un sentido de sinergia que permita consolidar la noción de cambio a largo plazo. A la postre el análisis del clima laboral desde la segunda mitad de siglo XX sirvió para fomentar los modelos vinculantes de gestión de cambio, derivando en lo que hoy se conoce como atmósfera interna.

La concepción moderna de clima organizacional proviene de investigaciones casuísticas de Holcombe, Bowen, Schneider y Ehrhart los cuales para el año 2000 plantean dimensiones más holísticas del modelo e imprimen un sentido más dimensional desde el punto de vista humano, centrando su análisis en el planteamiento de teorías afines al crecimiento del empleado y a la

satisfacción plena de sus necesidades. En sus investigaciones destacan en primer lugar el error que representa el análisis individual de cada nivel jerárquico sobre la concepción de organización y su influencia sobre la subordinación de funciones; en segundo lugar, paralelizan el concepto de clima organizacional a la variable de satisfacción en el espacio de trabajo; en tercer y último lugar, imponen ciertos escenarios de análisis sobre algunos niveles que pueden influir de una manera más fuerte sobre la creación de una atmósfera específica, elevando tal concepción al principio de adaptabilidad.

Antecedentes internacionales

En lo que respecta a investigaciones internacionales en torno a la temática de Clima Organizacional, con enfoque aplicativo académico y de gestión cuasi experimental a nivel de trabajo de grado, se destaca la investigación de Cortés (2009) titulada *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”*, en donde se buscaba diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”; de manera conexa se pretendía determinar a través de un estudio descriptivo, transversal y observacional, el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital para proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional a largo plazo.

Aguado (2012) desarrolló la investigación titulada “*Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*”, la cual tuvo como propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra disponible estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria y en su proceso se aplicaron estudios de reconocimiento para entender los procedimientos de adopción del clima organizacional en la institución educativa de reconocimiento.

Williams (2013) desarrolló la investigación titulada “*Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública*”, con la cual se buscaba tener una percepción amplia del clima laboral dentro de una dependencia municipal en la ciudad de Monterrey, México; para tal finalidad en el proceso metodológico se aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral, estas con un enfoque de reconocimiento hacia el clima organizacional, entre los que se destacaron variables de alto impacto en esta faceta como: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; se buscaba a gran escala el reconocimiento de esta problemática y a su vez detectar puntos convulsos dentro de la empresa para mejorar en el tiempo la percepción interna de los empleados frente al clima interno.

Chacón (2015) desarrolló la investigación titulada “*Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*”, mediante la cual se buscaba a gran escala analizar factores que afectan el clima organizacional al interior de la empresa Representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula. Se presentaron connotaciones teóricas gracias a la conceptualización de variables como motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones, utilizadas para detectar imperfecciones en la política interna de relacionamiento frente a empleados por parte de las directivas. En el apartado metodológico la presentación y el análisis de resultados logró solucionar los puntos de reconocimiento y se pudo fortalecer los procesos de cara a la gestión del talento humano.

Por su parte, Rodríguez (2015) desarrolló la investigación titulada “*Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*”, la cual estaba fundamentada en una investigación de realidad institucional efectuada en el ministerio de coordinación de desarrollo social del municipio de Sangolqui en Ecuador. En esta institución se pudo evidenciar que, si bien existía un clima favorable, se requería una estructura

integradora a través de la cual se gestionaran los procesos relacionados a la gestión del personal y del clima laboral para afianzar los procesos de cara al usuario.

Antecedentes nacionales

Del mismo modo Trujillo (2009) desarrolló la investigación titulada “*Medición del clima organizacional en Coomeva EPS integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento*”, por medio de esta investigación se buscaba evaluar el clima organizacional de los empleados de EPS IINTEGRADOS IPS de la sede de Bello y la sede del hospital Pablo Tobón Uribe. Se pudo concluir mediante el análisis de variables multisistémicas de contexto organizacional, que se deben tomar medidas para fortalecer y mejorar los procedimientos de control del personal para lograr un mejor impacto en la actividad empresarial de cara al cliente, mejorando de manera paralela la competitividad de todos los empleados.

Cardona (2011) desarrolló el estudio titulado “*Diagnóstico del clima organizacional en la unidad de negocio en el área de chocolatería de la planta No. 1 de la empresa Colombina S.A. Análisis comparativo por género en el año 2011*” y su plan de mejoramiento, mediante el cual se pretendía entender la estructura de la organización al interior de empresa Colombina S.A en la planta No. 1 buscándose accionar estrategias de fortalecimiento del clima laboral para afianzar los modelos internos de producción de los trabajadores.

Tapias (2014) efectuó un estudio titulado “*Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*”, a través de la cual se buscaba describir la realización de un diagnóstico de Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó. Para la realización del estudio se diseñó un cuestionario que contemplaba las dimensiones del clima organizacional propuestas por Chang et al (2008): autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e

innovación. Se empleó una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta con el objetivo de analizar la dimensión plurisistémica de los procesos estratégicos de cara a los trabajadores; se pudo concluir que el clima interno era mejorar y para ello se debía fortalecer el área de manejo interno y los procesos estratégicos de control de empleados.

Del mismo modo, Paz y Marín (2014) diseñaron el estudio investigativo de naturaleza descriptiva, transversal y correlacional titulado “*Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales*”, en el cual se formuló el siguiente interrogante, ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales a partir de las que se puedan construir procesos de intervención? Se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal consideró que las autoridades no contribuían en la realización personal y profesional, así como que no existía retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. En cuanto al Clima Organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción poco satisfactoria del Clima Organizacional, que implica a todas las variables y sus dimensiones especialmente en el servicio de odontología.

Finalmente, Contreras y Jiménez (2016), desarrollaron la investigación titulada “*Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*”, cuyo propósito central era el de describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) de Pitcher (1997) y la Escala del Clima

Organizacional (ECO) de Fernández (2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del Colegio, que constituyeron el grupo estudiado. De acuerdo con los resultados, el Colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

Marco teórico

El clima organizacional

En la actualidad, el clima organizacional como motor de cambio se ha convertido en un factor preponderante en el campo empresarial para el desarrollo de estrategias verticales de integración pensando en instaurar un modelo vinculante que ayude a formalizar la relación de los empleados con su entorno de impacto directo. Este factor incide de manera directa en el mejoramiento de los procesos y en los estándares de productividad de los trabajadores, facilitando la formalización de un carácter diferencial frente a otras organizaciones que los llevan a ser distinguido y al tiempo reconocido.

Cuando se hace mención al clima organizacional, se interrelaciona el concepto empresa al de bienestar laboral, esto unifica criterios que al ser evaluados conceptualizan un modelo integral de noción que sirve para caracterizar la influencia que tiene el contexto interno sobre la eficiencia de los empleados. Estos ambientes crean complejos escenarios de tratamiento pues se tiene que lidiar de manera frecuente con una gran variabilidad de caracteres, con una gran cantidad de personalidades y al respecto García (2009) es clara en mencionar lo siguiente:

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. (p.45)

Las consideraciones afines a esta temática cimientan marcos valorativos desde distintas perspectivas, analizándose distintas consideraciones administrativas, las cuales cumplen con roles fundamentales a la hora de tecnificar e implementar un modelo integral de gestión.

La trascendencia de este concepto viene supeditada a la vinculación que la empresa establezca sobre los marcos regulatorios frente a los trabajadores. Estos vínculos estructuran unas necesidades de base que requieren un tratamiento permanente por parte del departamento de gestión humana, buscando mantener óptimamente no solo las relaciones entre los empleados sino permitir la creación de actividades correlacionales que puedan brindar un bienestar general.

El tamaño y la estructura empresarial influyen de gran manera sobre la definición de programas tendientes a afianzar las actividades frente al cliente y bajo requerimientos internos de ejecución, en todo momento teniendo en cuenta la percepción del empleado como sustento de aplicación. Lo expuesto conduce a entender el clima organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, reglamentos y desempeño de roles)” (Mujica y Pérez, 2007, p.294). En la medida que se pueda imponer una directriz de vinculación desde la gerencia con enfoque departamental, se permitirá la ejecución de nuevas y mejores alternativas de reconocimiento grupal.

La cultura de calidad se convierte, al igual que el clima laboral, en un objetivo a perseguir para preservar el bienestar general de cualquier organización. Ante ello la gerencia debe comprometerse con estructurar canales efectivos de comunicación desde los que se permitan articular mecanismos de reconocimiento interno, intentando fortalecer nociones de liderazgo, trabajo en equipo y trabajo asociativo. Al respecto Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) señalan lo siguiente:

Al estudiar el clima organizacional se propicia el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo en todas las empresas, puesto que es uno de los elementos determinantes en los procesos organizacionales y las tendencias motivacionales de las personas. La importancia de

analizar esta variable se fundamenta principalmente en generar resultados que contribuyan a implementar programas de desarrollo integral para mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida personal y el grado de participación de los colaboradores hacia el éxito en las instituciones del sector público y privado. (p.11)

Los modelos explicativos y las concepciones teóricas en lo que respecta a la significancia que tienen los recursos humanos sobre las estructuras empresariales actuales, haciendo énfasis en estructuras sociológicas desde elementos constructivistas, tienen componentes vitales a tener en cuenta para el diseño de programas organizativos con enfoque hacia el desarrollo de un clima laboral más eficiente. En la medida que se puedan asegurar recursos para la aplicabilidad de este modelo, mayores probabilidades de reconocimiento habrá y mayor compromiso se creará desde la vinculación del trabajador.

Sin duda alguna, el individuo es un recurso prioritario para la empresa y ante ello se requiere la elaboración de estándares laborables que permitan un sentido de autorrealización, reconocimiento y autonomía. La homogenización de la estructura corporativa se diseña conforme a tales requerimientos; juega un papel central en esta valoración las percepciones laborales de los trabajadores frente a los ambientes de trabajo que se desarrollan en la empresa. Frente a ello Olaz (2013) es claro en exponer lo siguiente:

El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macropercepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micropercepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general. De manera más intuitiva, el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos

como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización.
(p.15)

De manera correlativa resulta imprescindible para las empresas determinar los factores que directa e indirectamente tienen un impacto sobre el grado de compromiso de los empleados frente a su puesto de trabajo. El clima organizacional es uno de ellos, pues se ha visto que en la mayoría de las organizaciones en la actualidad el ambiente interno estimula la productividad, este compromiso por empleado se convierte en el sustento del éxito a largo plazo y sobre ello se sustenta el clima laboral. Para Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010), “el compromiso de las personas con la organización constituye un activo importante, puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización” (p.91).

La valoración intrínseca a la actividad laboral dependerá directamente al grado de satisfacción que la empresa sea capaz de asegurarle al empleado; una vez se crea una estructura de reconocimiento, vinculación y motivación se insta a la eficiencia y productividad, factores que redundan a futuro a la practicidad en las labores, trayendo ello consecuentemente éxito y posicionamiento en mercados altamente exigentes desde el panorama comercial.

Dimensiones del clima organizacional

En el análisis ecosistémico empresarial el clima organizacional y sus factores correlativos de gestión juegan un papel preponderante en el éxito y en el reconocimiento de la empresa a largo plazo; a nivel de innovación y cambio estructural las empresas tendrán que adaptarse a las necesidades del entorno laboral directo (de los trabajadores) y por ello debe perseguir, por un lado, procesos de cambio y por el otro, resultados de aplicabilidad y desarrollo.

Son diversas las dimensiones que se tienen en cuenta para la optimización y preservación en el tiempo de un clima laboral en cualquier organización; estos se agrupan en cuatro categorías a saber: El liderazgo, la motivación, la participación y la comunicación.

Para el caso puntual del liderazgo, las empresas requieren ejercer una fuerza coercitiva sobre los empleados para sacar de ellos la mayor el mayor sentido de laboriosidad y productividad posible, pensando en la cohesión de esfuerzos para integrar acciones de mejora concretas. Ante ello, se debe entender la coyuntura estratégica del proceso y el impacto que estas acciones tienen sobre la normativa, los valores y los procedimientos potencialmente a modificar. Al respecto Contreras, Barbosa, Juárez y Uribe (2010) son claros en afirmar que:

Los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, la gestión en la toma de decisiones, la comunicación, el clima y demás aspectos relacionados con la estructura de la organización, tienen un efecto importante sobre la responsabilidad social interna, pudiendo favorecer o no, la satisfacción y el bienestar percibido de los trabajadores. (p.174)

Dependiendo del estilo de liderazgo suscitado durante el proceso de transición se facilitará o no el relacionamiento de los empleados con los nuevos modelos internos de ejecución; desde una consideración práctica, la gestión enfocada en el proceso y no en el resultado permitirá crear estrategias concretas desde las que se instará a crear reacciones frente al cambio, manifestándose a través de estímulos (salariales, de posición, de reconocimiento, entre otros) los cuales resultan cruciales para el mejoramiento del ambiente a nivel general. En relación a ello, para Castila y Padilla (2011):

Las organizaciones a través de la motivación buscan un mayor esfuerzo en sus empleados ya que por medio de esta se canaliza y sustenta la conducta humana en un sentido particular y comprometido, influyendo de alguna manera en la conducta productiva; a la vez están

conformada por personas con expectativas, motivaciones, actitudes y necesidades que necesitan ser reconocida por la administración. Porque esta repercute directamente en el desempeño cabal de sus funciones y tareas. (p.24)

En lo que respecta a la participación, los empleados deben comprometerse con el logro de resultados (objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo) para crear un sentido de reciprocidad entre la organización y el capital humano que en ella labora. “Los procesos humanos dentro de las organizaciones configuran en gran medida su funcionamiento y sus niveles de productividad, ya que afectan al recurso que se encarga de la ejecución de las actividades programadas” (Viloria, Pertúz, Daza y Pedraza, 2016, p.88).

El cuarto y último componente se interrelaciona con el proceso de comunicación, este facilita y agiliza el proceso de transmisión de información relevante durante el periodo de transición, influyendo en la modelación de conductas, actitudes y opiniones que delinean un marco conductual de base entorno a la nueva realidad sistémica. Para Quiroga (2007):

La comunicación organizacional, como una función integral de la organización, incide e impacta directamente en la cultura organizacional y en la dirección de la gestión del conocimiento, y es utilizada estratégicamente en las empresas con el propósito esencial de ayudar a alcanzar metas a través de la cultura, apoyando la consecución de objetivos y acciones específicas, para mejorar los resultados de gestión en cuanto a productividad y competitividad. (p.15)

En la medida que se formalice una noción comunicativa acorde con las exigencias del nuevo modelo a implementar, se permitirá una transición eficiente y con ello un sentido vinculante más idóneo, teniendo en cuenta la exigencia del macro y del micro entorno.

Bienestar de los empleados

El bienestar en el contexto laboral requiere un tratamiento minucioso y una contextualización rigurosa, pues es crucial entender el impacto que este tiene a nivel productivo para los empleados en las organizaciones. Las investigaciones asocian la teoría hedónica de bienestar laboral (impacto del bienestar laboral sobre otros escenarios en la vida de los individuos como el familiar, social y personal) a los modelos constructivistas enfocados en entender los modelos organizativos de satisfacción y desarrollo emocional. Para Peiró, Ayala, Tordera, Lorente y Rodríguez (2014) "Muchos autores conciben el bienestar psicológico como un constructo integrador, sin embargo, hay discrepancia al determinar los elementos clave o indicadores de ese bienestar psicológico" (p.8). La determinación de un macro modelo de gestión en torno al bienestar laboral define el nivel de impacto que tendrá sobre la ejecución laboral en un área específica.

El trabajo como modelo productivo juega papel fundamental en la vida de los individuos y es a través de él que se impulsa el autodesarrollo y se potencia el sentido de vinculación personal frente a exigencias en todos los contextos. Buena parte de las personas concibe la actividad laboral como un elemento esencial para el autodesarrollo, asociada a estándares de productividad y a niveles de estabilidad social; es mediante el trabajo que se obtiene el bienestar económico necesario para suplir los requerimientos personales y la autorrealización depende en gran parte de ese estatus que crea este contexto. Bajo este planteamiento se puede afirmar que el trabajo es más que un mecanismo necesario para ganarse la vida, es una forma de retroalimentar experiencias y vincular acciones enfocadas a la estabilidad personal.

Se vive en una época convulsa en la cual se busca la felicidad plena en todos los contextos, esta felicidad demarca un modelo de vida que se persigue y a la que se aspira. Cuando se habla

de calidad de vida en el contexto laboral, se analiza el impacto emocional que tiene el contexto de influencia directa (a nivel laboral) sobre los marcos relacionales de los individuos, connotándose al tiempo los efectos que estas actividades tienen sobre el bienestar colectivo y consecuentemente en los resultados de las empresas en el tiempo. Al respecto Alves, Cirera y Carlos (2013) son claros en afirmar lo siguiente:

El equilibrio de las dimensiones -vida profesional y vida personal- se ha constituido en una gran expectativa y deseo de las personas. La búsqueda constante de este equilibrio implica el conocimiento de las expectativas profesionales y personales, así como la posibilidad de hacer elecciones. En el contexto actual, ese no es un ejercicio espontáneo, pues necesita simultáneamente de tiempo, voluntad y aprendizaje. (p.146)

Hay ciertos elementos que desde el punto de vista valorativo influyen en mayor o en menor medida en la definición de unos estándares de bienestar en el contexto laboral; entre estos se destacan los modelos compensatorios, las oportunidades de promoción, oportunidades de crecimiento personal y autorrealización, condiciones físicas y emocionales de seguridad, otorgamiento de espacios de esparcimiento, los niveles sociales de integración y la implementación de los modelos de relacionamiento con otros empleados.

Los patrones compensatorios juegan un papel prioritario en los estándares generales de bienestar. Un individuo bien remunerado, trabaja de una manera más comprometida y ello impone un punto de atención para las organizaciones en la actualidad; en la medida que se formalice un programa vinculante al respecto, se potenciará la productividad del empleado. Al respecto Gómez (2010) afirma lo siguiente:

La calidad de vida laboral ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que lo desempeñan. Las

organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan, que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones, y que su calidad de vida sea un reflejo real del aporte a las personas y a la sociedad de la cual hacen parte. (p.229)

Los criterios de análisis en torno a esta temática, que suscita muchas aristas conceptuales y teóricas, desde estos se asume que en la medida que la organización sienta las bases para el desarrollo de un clima laboral óptimo y otorgue herramientas para la autorrealización personal y para la eficiencia laboral, permitirá coaccionar elementos valorativos de gran valía para afianzar los marcos institucionales y comerciales, mejorando consecuentemente los índices de productividad y el valor agregado de cara al cliente.

Clima laboral y productividad en los empleados

Desde una perspectiva psicolaboral, la influencia que tiene el contexto organizativo sobre los niveles de productividad de los empleados es directamente proporcional al sentido de vinculación que crea la empresa para afianzar procesos asociativos buscando el mejoramiento de los procesos internos y por ende enfocando los objetivos estratégicos tanto a nivel interno como a nivel externo en el corto, mediano y largo plazo.

Para Castila y Padilla (2011), todas las herramientas de autogestión que ofrece la empresa para la elaboración de las tareas por cargo, crean una respuesta inmediata, positiva o negativa, en función del grado de adaptabilidad que se requiere para ejercerla. De este modo, las interacciones suscitadas durante la ejecución de las actividades instan a la formulación de estrategias logrando aligerar los altos niveles de estrés, evitando poner en riesgo la salud de los empleados; precisamente respecto a ello Guerrero y Puerto (2007) afirman:

Incrementar la productividad llevaría implícita la necesidad de hacer realidad la adaptación bidireccional entre el hombre y su trabajo, en la medida que la actividad laboral se convierte

en la mejor oportunidad para satisfacer las necesidades humanas. De esta manera, se entiende que el recurso humano es el más importante de los recursos que deben ponerse en juego para la producción; ya que éste decide el aprovechamiento real de los demás recursos. Son parte del recurso humano el poder, el querer y el saber. (p.204)

Desde el punto de vista práctico, los niveles de productividad dependen de los recursos con los cuales las organizaciones doten a los empleados para el desarrollo de sus actividades individuales. Las premisas asociativas que imponen estos modelos de análisis en torno a consideraciones puramente técnicas, hacen que los modelos climáticos (a nivel empresarial) se perciban como medidas obligatorias intentando reconocer la trascendencia de imponer un marco que inste a la productividad colectiva; las directivas deben disponer de los recursos suficientes para responder a las necesidades de los empleados.

Por lo general, los niveles de productividad se interrelacionan con los modelos de eficiencia corporativa que imponen las organizaciones. Son conceptos relativos que entran a determinar el impacto que se tiene sobre una actividad en particular, desde el aprovechamiento de los recursos disponibles. Precisamente al respecto (Hernández, 2007) es claro en mencionar lo siguiente:

Los análisis más usuales de eficiencia y productividad hacen referencia a un concepto relativo, es decir, comparativo de la misma. En efecto, suele tomarse como punto de referencia, por ejemplo, el de una empresa (o un conjunto de empresas) que se consideran apriorísticamente como un estándar alcanzable de eficiencia, en lo que se conoce como benchmarking de eficiencia o productividad. O puede tratarse, en todo caso, de comparaciones entre empresas o industrias de diversos países y, en el caso más frecuente, el análisis hace referencia a una empresa (industria o economía) en diferentes momentos en el tiempo. (p. 38)

Estos preceptos sintetizan los mecanismos de absorción laboral y de su óptimo tratamiento dependerá el éxito de una compañía. En la medida que se afiancen los modelos asociativos destinados a favorecer la productividad de los trabajadores, las empresas potenciarán el trabajo colectivo de estos, redundando en altos niveles de asociatividad y con ello de afianzamiento colectivo; estas medidas con acertadas herramientas de gestión permitirán mejorar el clima interno de la empresa.

La armonización de criterios de base por cargo y la priorización de medidas de reconocimiento son importantes para acrecentar los niveles de productividad. Al respecto Borzellino, Mirabal y Barrios (2015) afirman:

En cualquier contexto laboral, un ambiente impregnado de armonía, trabajo en equipo, ética, sentido de pertinencia y condiciones estructurales moderadamente sostenibles, resulta vital para mantener niveles adecuados de productividad y poder conformar a título de referencia lo que se denomina clima organizacional, como elemento incidente en el comportamiento de sus miembros y en la efectividad de los procesos de trabajo. (p.7)

La deficiencia en los niveles de control estratégico frente a escenarios internos de cambio, tienden a generar impactos colaterales en los mecanismos directos de vinculación, sobre todo aquellos relacionados con planes de formación (por empleado) y recursos para promoción. Otros factores asociados a modelos estructurales de clima organizacional dependerán de circunstancias directas del entorno, en la medida que se exija el desarrollo de nuevas alternativas laborales, la empresa deberá asignar los recursos (humanos, logísticos, materiales y financieros) que crea pertinentes para asegurar su aplicabilidad en el tiempo.

Diseño metodológico

Tipo de estudio

El desarrollo del presente proyecto se estructuró tomando como base una metodología descriptiva – exploratoria, mediante la cual se ha buscado el reconocimiento del objeto de estudio contextualizado para la posterior elaboración de una propuesta final que solucione problemáticas relacionadas con el clima laboral de la institución educativa.

De acuerdo a lo expuesto por Jimenez (2000) los estudios exploratorios:

Abordan campos poco conocidos donde el problema, que sólo se vislumbra, necesita ser aclarado y delimitado. Esto último constituye precisamente el objetivo de una investigación de tipo exploratorio. Las investigaciones exploratorias suelen incluir amplias revisiones de literatura y consultas con especialistas. Los resultados de estos estudios incluyen generalmente la delimitación de uno o varios problemas científicos en el área que se investiga y que requieren de estudio posterior. (p.12)

Por su parte, respecto a los estudios descriptivos Jimenez (2000) opina:

... En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión. (p.12)

El desarrollo metodológico estará demarcado por una línea investigativa de tipo procedimental a través de la cual se busca el reconocimiento pleno de la problemática a contextualizar para reconocer plenamente las variables que harán parte del estudio de reconocimiento que se haga.

Método investigativo

Se empleó un modelo investigativo de tipo inductivo, reconociéndose unas variables de análisis, tanto internas como externas, las cuales demarcarán las necesidades de información. A partir del uso de fuentes primarias y secundarias de información, se logró una cobertura plena de la realidad investigativa, la cual se nutrió por medio de los elementos conceptuales de apoyo que fueron cruciales para la elaboración de la propuesta final.

La metodología usada permitió, entre otras consideraciones, establecer unos modelos prospectivos que tuvieron gran importancia en la creación de escenarios de suposiciones, con los cuales se reconstruyó la realidad estudiada y se convirtieron en el sustento de la propuesta final, la cual se realizó a partir del reconocimiento previo que se generó en los departamentos valorados al interior de la Corporación Educativa del Caribe – Cedelca.

Técnicas e instrumentos de investigación

El diagnóstico previo que se realizó, fue el punto de partida para efectuar un proceso investigativo acorde con las exigencias del caso estudiado; el investigador soportó el estudio con base en una línea metodológica apoyada por instrumentos tanto primarios como secundarios de información, con los cuales se nutre la línea investigativa y se plantearán las propuestas a las que haya lugar una vez detectado el problema investigativo.

Posteriormente, se integraron las variables analizadas y contextualizadas para soportar la propuesta final y se elaboraron los capítulos 2 y 3 del presente proyecto (desarrollo de los objetivos 2 y 3 planteados previamente), teniendo en cuenta el análisis empresarial previo efectuado a la Corporación Educativa del Caribe - Cedelca y las expectativas planteadas en los objetivos específicos. Ambos tipos de herramientas soportaron los procesos ejecutados conforme el modelo investigativo de reconocimiento de escenarios y tratamiento de la información.

Técnicas primarias

Se realizó una encuesta de reconocimiento que se aplicó en las instalaciones de la institución educativa y la cual sirvió como sustento para determinar las falencias en torno a temáticas de clima laboral. Del mismo modo, se utilizó una matriz de observación directa a través de la cual se estudiaron las variables que hacen parte del proceso de estudio.

Técnicas secundarias

Una vez se empleadas las fuentes primarias (o directas), mediante el uso de documentos especializados se nutre el proceso investigativo y complementa la propuesta desde el punto de vista conceptual, para darle cuerpo al trabajo y al producto final que será entregado a la institución educativa cuando este sea avalado por los pares académicos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, sede Santa Marta, en el marco de la especialización en Talento Humano.

El modelo es de tipo directo, llevando a cabo un reconocimiento de la problemática tratada desde un punto de vista correlacional (enlace de variables para la formulación de unas soluciones conforme a lo esperado en la política inicial de tratamiento de información propuesta). Se buscaba con ello reconocer y contextualizar el fenómeno del control interno, dando una orientación a la propuesta final; se acudió a fuentes de estudio directo, a través de revistas científicas especializadas y portales web de cobertura informativa directa frente a lo que se quiere investigar.

Población y muestra

El proceso investigativo utilizó un modelo multimodal de reconocimiento del sector a través del cual se contextualizará la problemática a estudiar. Para el caso puntual de Corporación Educativa del Caribe - Cedelca, esta actuó como población de estudio, cuenta con cerca de 80 funcionarios entre cuerpo docente y cuerpo administrativo; el cuerpo docente en la institución

educativa que en la actualidad suman 21 entre tiempo parcial y cátedra, sirvió como muestra de análisis investigativo.

Pregunta de investigación

Teniendo en cuenta el contexto planteado y las variables conceptuales de apoyo para llevar a cabo el proceso investigativo, se plantea el siguiente interrogante:

¿Cómo puede el departamento de recursos humanos de la corporación educativa del Caribe - Cedelca intervenir en el mejoramiento del clima laboral del cuerpo docente?

Actividades metodológicas

Atendiendo los objetivos propuestos y al enfoque previamente planteado, se recurre a la formulación de escenarios de base a nivel procedimental para el cumplimiento de tales metas a corto, mediano y largo plazo.

Para el cumplimiento de los objetivos se llevaron a cabo las siguientes consideraciones desde el punto de vista aplicativo:

- Entrevista al encargado de los recursos humanos en la corporación educativa, enfocada en determinar las variables específicas de los trabajos en clima organizacional y desempeño laboral con la finalidad de conocer la situación actual de los docentes.
- Encuesta a los docentes, para medir el desarrollo organizacional, y dar una imagen de las necesidades de estos en torno a temáticas como la buena comunicación, la calidad del entorno y la percepción laboral frente al trabajo. Se realizaron preguntas semi estructuradas de carácter valorativo, connotadas desde distintos escenarios de análisis buscando el reconocimiento más amplio posible en torno a la temática investigada.

- Se integraron las variables de análisis previamente detectadas en el estudio de campo para diseñar las acciones de base que harán parte del cuerpo de la propuesta final, siguiendo los criterios de inclusión y exclusión que se señalarán más adelante.
- Se correlacionaron metodologías de análisis desde otros trabajos de grado para integrar pautas que puedan servir para la presente investigación, citando las respectivas autorías y formulando las apreciaciones a las que haya lugar.

Bajo las directrices metodológicas a seguir y que se han mencionado con anterioridad, se seguirán unos criterios tanto de inclusión como de exclusión en el proceso directo de investigación:

Criterios de Inclusión

- Deberá tener un contrato vigente con la institución educativa
- Que manifiesten su aprobación de manera voluntaria en participar en la presente investigación.

Criterios de Exclusión

Las personas que no cumplan los criterios anteriores.

Aspectos Éticos Legales

El grupo investigador entregó a cada uno de los docentes seleccionados en la muestra, una invitación a participar en el estudio. Se les informo sobre el título y el propósito de la investigación, asimismo, se les solicitó su consentimiento para ejecutar conforme a lo establecido en los modelos metodológicos, el proceso investigativo de la manera más completa posible

Hipótesis de la investigación

Hipótesis General

La investigación respecto al clima organizacional permitirá el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente de la Corporación Educativa del Caribe - Cedelca.

Hipótesis Específicas

- Conocer las causas que generan los conflictos o crispación dentro de la planta de docentes, favorecerá el consenso sobre el bien común.
- Determinar el origen de la insatisfacción manifestada por parte de los docentes, permitirá implementar estrategias de mejoras a futuro.

Descripción de la organización

La corporación educativa del Caribe CEDELCA, se orienta a la Formación Integral del Ser Humano, partiendo de la personalidad y la posibilidad para desarrollarse en diversos espacios en el crecimiento de la persona como tal en la interacción con la comunidad con proyección social en donde los saberes y conocimientos se han puestos al servicio de la persona y de los demás.

La corporación fue fundada en el año de 1992 y a partir de ese momento ha crecido notablemente, actualmente cuenta con nueve sedes ubicadas en distintos municipios de la Costa Caribe, siendo Santa Marta la sede principal.

La oferta académica de la institución está conformada por múltiples programas académicos, entre los cuales se encuentran: Secretariado Ejecutivo Sistemizado, Belleza y Cosmetología, Electricidad y Electrónica, Mecánica de Motos, Comercio Exterior, Educación Preescolar, Ingeniería de Minas, Psicología y Recreación, Mecánica Pesada, Laboratorio Clínico, Análisis y Programación de Computadores, Mercadeo y Ventas, Administración de Empresas, Contaduría Pública Sistemizada, Auxiliar de Enfermería, Inglés Técnico Sistemizado, Operador de Computadores, Trabajo Social y Salud Comunitaria, Jurídico y Criminalista, Bachillerato por Ciclos, Promotor de Salud.

Misión

Está orientada a la preparación de los programas de técnica laboral por competencia del ser Humano en todas sus etapas, partiendo de la formación personal e integración social para que puedan desarrollarse en los diversos espacios comunitarios con proyección empresarial, en donde los conocimientos sean puestos al servicio del personal y del país.

Visión

Seremos una Institución líder en la formación para el trabajo y el desarrollo humano local y regional. Para ello, estamos en un proceso de transformación permanente y de mejoramiento continuo para responder a las exigencias y cambios del entorno y a los signos de los tiempos con la participación de todos sus estamentos.

La investigación es esencial en el desarrollo de nuestras actividades, incorporándolo en la actualización de nuestros currículos, para la generación de conocimientos, desarrollo de la ciencia, la tecnología y el proceso económico y social.

Objetivos

- Prestar una formación integral, con calidad humana que imparta los conocimientos fundamentales en los programas ofrecidos, desarrollando habilidades y destrezas basadas en las competencias laborales.
- Formar y profundizar en el razonamiento lógico y analítico para la interpretación y participación en la solución de los problemas de la ciencia, la tecnología y la vida cotidiana, de manera crítica, reflexiva y creativa.
- Preparar al estudiante para su vinculación con la sociedad, el trabajo y con el sector productivo.

Organigrama

Cedelca cuenta con una estructura organizacional bien definida, entre los que se destacan los siguientes roles en su interior: gerente departamental, coordinador académico, comité asesor jurídico, departamento de recursos humanos, secretaria general, coordinador de programas, docentes y estudiantes.

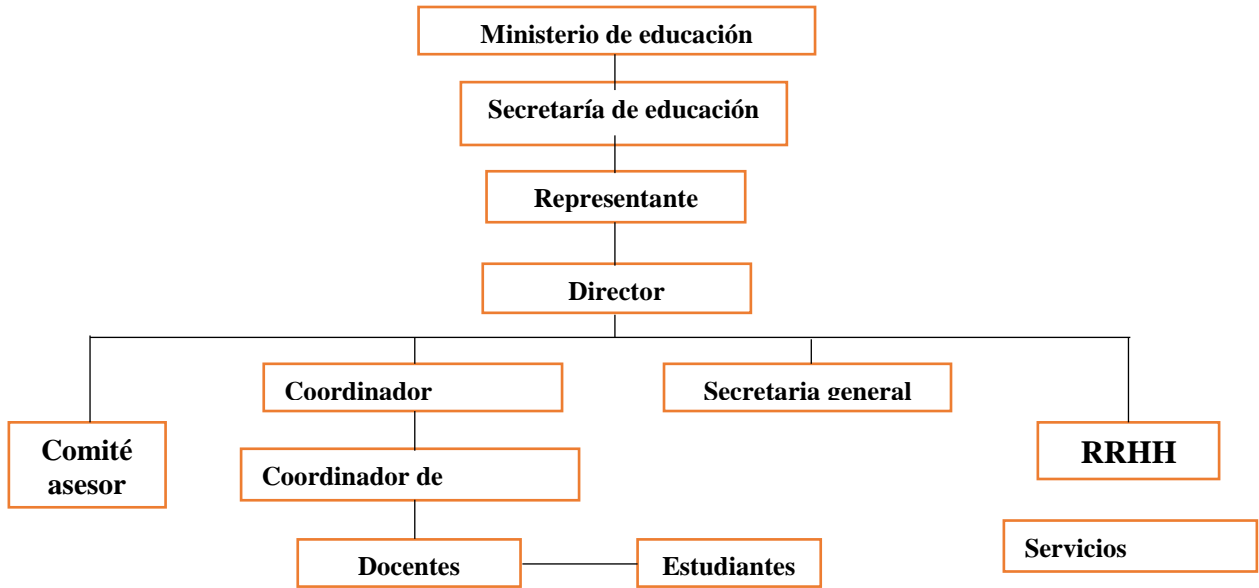


Figura 1. Organigrama
Fuente: Cedelca

Reconocimiento de variables: Clima organizacional y Satisfacción laboral

En el presente trabajo las dos variables de estudio, sobre las que se hizo un especial énfasis, buscando el análisis interno en materia laboral del cuerpo docente en la Corporación Educativa del Caribe – Cedelca. son las siguientes:

Variable de análisis No. 1: El clima laboral

Contextualización del modelo

Se busca inicialmente reconocer las estrategias y los programas de vinculación laboral para el manejo de la carga docente que en la actualidad lleva a cabo la corporación, analizándose las siguientes subvariables de análisis:

- Los modelos relacionales entre la dirección y los docentes
- Los procesos institucionalizados de resolución de conflictos
- La cultura formal promovida desde el departamento de gestión humana.

De acuerdo a lo expuesto por Lozano, Chacón, Sanduvete y Pérez (2013), “el clima laboral abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, lo que hace que no exista una receta única para caracterizarlo, pues cada entorno exige peculiaridades diferenciales al estar influenciado por factores externos e internos de la organización” (p.102). Estas nociones deberán incorporar un tratamiento especializado por parte de la empresa para adelantar programas que satisfagan las necesidades de los empleados que en ella laboral.

Fuente de aplicación y verificación

Como fuente de aplicación y verificación para el análisis de la variable de clima laboral (y sus subvariables o puntos de análisis anteriormente expuestos) se definió un cuestionario de reconocimiento que fue aplicado al cuerpo docente de la institución y a su personal administrativo, buscándose el reconocimiento del problema planteado en este apartado

específico. A continuación, se exponen los puntos de análisis que se tienen en cuenta para la correlación y el tratamiento de esta variable:

Tabla 1
Subvariable de planeación estratégica

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 1: Reconocimiento de variables de planeación estratégica	Se busca determinar si los encuestados docentes conocen la estructura y el fundamento teórico – organizacional de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores institucionales del plantel.	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)
Ítem No. 2: Reconocimiento de variables de planeación estratégica	Se busca determinar si los encuestados directivos y administrativos conocen la estructura y el fundamento teórico – organizacional de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores institucionales del plantel educativo.	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 2
Subvariable de relacionamiento laboral

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 3: Reconocimiento de relaciones y modelos laborales entre empleados	Se busca determinar la noción general sobre el estado general de las relaciones laborales. Entre los ítems que se prevén connotar están: Relaciones de cortesía, Relaciones Competitivas, Relaciones conflictivas y Relaciones neutras (no existe un relacionamiento frecuente entre los miembros).	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 4: Reconocimiento de relaciones y modelos laborales entre empleados	Se busca determinar desde la percepción del encuestado directivo y administrativo la noción general sobre el estado general de las relaciones laborales. Entre los ítems que se prevén connotar están: Relaciones conflictivas, Relaciones de cortesía, Relaciones Competitivas y Relaciones neutras (no existe un relacionamiento frecuente entre los miembros de la institución).	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 3
Subvariable de resolución de conflictos

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 5: Reconocimiento de modelos de resolución de conflictos laborales	Se busca determinar entre los docentes encuestados los métodos de resolución de conflictos que ellos implementarían al interior del plantel educativo. Entre los ítems que se connotan están: Ser Indiferente ante la problemática (ignorar el problema), Intervenir en la Problemática y Buscar Instancias superiores para la Resolución de la problemática.	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)
Ítem No. 6: Reconocimiento de modelos de resolución de conflictos laborales	Se busca determinar entre los directivos y administrativos encuestados los métodos de resolución de conflictos que ellos implementarían al interior del plantel educativo. Entre los ítems que se connotan están: Ser Indiferente ante la problemática (ignorar el problema) e Intervenir en la Problemática.	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 4
Subvariable de perfil laboral

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 7: Reconocimiento del perfil laboral asignado a su cargo	Se buscaba determinar si los docentes encuestados conocían su perfil laboral docente dentro de la institución. Entre los ítems que se connotan están: Si conozco mi perfil laboral y Desconozco por completo mi perfil laboral	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)
Ítem No. 8: Reconocimiento del perfil laboral asignado a su cargo	Se buscaba determinar si los directivos y administrativos encuestados conocían su perfil laboral directivo/administrativo dentro de la institución. Entre los ítems que se connotan están: Si conozco mi perfil laboral y Desconozco por completo mi perfil laboral	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 5
Subvariable de requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 9: Reconocimiento de requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo	Se buscaba determinar si los docentes encuestados conocían los requisitos para el desempeño de su labor docente en la institución. Entre los ítems que se connotan están: Si conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo, y No conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo.	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)
Ítem No. 10:	Se buscaba determinar si los directivos y administrativos encuestados conocían los requisitos	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Reconocimiento de requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo	para el desempeño de su labor. Entre los ítems que se connotan están: Si conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo, y No conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo.	

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 6
Subvariable de modelos de liderazgo

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 11: Reconocimiento del modelo de liderazgo implementado por parte de los directivos y personal administrativo	Se buscaba determinar desde la postura de los docentes encuestados cual era el modelo de liderazgo percibido por ellos que estaba impuesto en la institución por parte de las directivas y el personal administrativo. Entre los ítems que se connotan están: Liderazgo Laissez - Faire, Liderazgo autocrático, Liderazgo carismático y Liderazgo democrático	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)
Ítem No. 12: Reconocimiento del modelo de liderazgo implementado por parte de los directivos y personal administrativo	Se buscaba determinar desde la postura de los directivos y administrativos encuestados cual era el modelo de liderazgo que sentían ellos implementaban en la institución educativa. Entre los ítems que se connotan están: Liderazgo Laissez - Faire, Liderazgo autocrático, Liderazgo carismático y Liderazgo democrático	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 7
Subvariable de satisfacción estudiantil

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 13: Reconocimiento de la satisfacción de los estudiantes con los servicios educativos prestados	Se buscaba determinar desde la postura de los docentes encuestados cual era desde su percepción el grado de satisfacción que tenía los estudiantes respecto al modelo educativo y dirigencial desarrollado en la institución. Entre los ítems que se connotan están: Si se encuentran satisfechos los estudiantes y No se encuentran satisfechos los estudiantes.	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)
Ítem No. 14: Reconocimiento de la satisfacción de los estudiantes con los servicios educativos prestados	Se buscaba determinar desde la postura de los directivos y personal administrativo encuestado cual era desde su percepción el grado de satisfacción que tenía los estudiantes respecto al modelo educativo y dirigencial desarrollado en la institución. Entre los ítems que se connotan están: Si se encuentran satisfechos los estudiantes y No se encuentran satisfechos los estudiantes.	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 8
Subvariable de preparación y competencia docente

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 15: Reconocimiento del grado de preparación y competencia del cuerpo docente	Se buscaba determinar desde la postura de los docentes encuestados si estos consideraban que la institución contaba con un cuerpo docente lo suficientemente capacitado y con las competencias suficientes para el ejercicio de su función educativa. Entre los ítems que se connotan están: Si están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente, Tienen los	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)

	requerimientos mínimos para el desempeño de su rol docente y No están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente	
Ítem No. 16: Reconocimiento del grado de preparación y competencia del cuerpo docente	Se buscaba determinar desde la postura de los directivos y cuerpo administrativo encuestado si estos consideraban que la institución contaba con un cuerpo docente lo suficientemente capacitado y con las competencias suficientes para el ejercicio de su función educativa. Entre los ítems que se connotan están: Si están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente, Tienen los requerimientos mínimos para el desempeño de su rol docente y No están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 9
Subvariable de reconocimiento PEI

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 17: Reconocimiento de la existencia de un Plan Educativo Institucional - PEI	Se buscaba determinar desde la postura de los docentes encuestados si estos reconocían la existencia de un Plan Educativo Institucional - PEI, y si este fue dado a conocer por parte del cuerpo directivo al momento de su vinculación. Entre los ítems que se connotan están: Si conozco la existencia de un Plan Educativo Institucional – PEI, y No conozco la existencia de un Plan Educativo Institucional - PEI	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración propia

Tabla 10
Subvariable de necesidad de acciones de mejora del clima laboral

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 18: Reconocimiento de necesidades internas y acciones de mejora para el fortalecimiento del clima laboral	Se buscaba determinar desde la postura de los docentes encuestados si estos consideraban que era necesario implementar acciones de mejora al interior de la institución para mejorar y fortalecer del clima laboral. Entre los ítems que se connotan están: Si es necesario implementar acciones de mejora y No es necesario implementar acciones de mejora	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)
Ítem No. 19: Reconocimiento de necesidades internas y acciones de mejora para el fortalecimiento del clima laboral	Se buscaba determinar desde la postura de los docentes encuestados si estos consideraban que era necesario implementar acciones de mejora al interior de la institución para mejorar y fortalecer del clima laboral. Entre los ítems que se connotan están: Si es necesario implementar acciones de mejora y No es necesario implementar acciones de mejora	Cuerpo directivo y administrativo de la institución (9 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 11
Subvariable de acciones de mejoramiento

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 20: Reconocimiento de acciones específicas para el mejoramiento del clima laboral en la institución educativa	Se buscaba determinar desde la postura de los docentes encuestados que respondieron afirmativamente el interrogante anterior, cuáles eran las acciones concretas que ellos implementarían para el fortalecimiento del clima laboral de la institución. Entre los ítems que se connotan están: Desarrollar modelos y programas internos de capacitación para el cuerpo docente, Aumentar el valor hora – cátedra, Modernización	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)

de la planta física del plantel, Establecer mejores canales de comunicación desde el área de gestión humana, Crear programas de integración y esparcimiento (actividades lúdicas, eventos deportivos, eventos de socialización, otros), Implementar proyectos de responsabilidad social integrando al cuerpo docente, y Desarrollar programas de bienestar y promoción en salud

Fuente. Elaboración grupal

Variable de análisis No. 2: La satisfacción laboral

Contextualización del modelo

Una vez se analizan consideraciones relacionadas al clima laboral de la empresa se entra a reconocer la variable de satisfacción laboral (para el caso puntual del presente proyecto su análisis contará con un enfoque en el cuerpo docente de la Institución académica); se tendrán en cuenta unas subvariables o puntos de análisis entre los que se destacan:

- Actividades específicas por cargo
- Rangos salariales
- Análisis del panorama de promoción laboral y perfiles de ascenso dentro de la organización
- Perfiles de relacionamiento laboral con otros miembros dentro de la institución

De acuerdo a lo señalado por (Sanchez & García, 2017) en su artículo titulado *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio:*

... La satisfacción laboral es una percepción que da como resultado un estado emocional del trabajador. La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del

trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo. (p.162)

La ejecución de estrategias que aseguren un buen clima laboral para garantizar la plena satisfacción laboral de los empleados será un paso fundamental en el proceso de vinculación con el talento humano de la organización, para este caso puntual con el cuerpo docente.

Fuente de aplicación y verificación

Para efectuar el reconocimiento de la variable de Satisfacción Laboral (y sus subvariables o puntos de análisis anteriormente expuestos) se prevé el diseño de un Test Individual de Satisfacción laboral, el cual será aplicado al cuerpo docente de la institución educativa buscando el reconocimiento de la problemática suscitada.

A continuación, se exponen los puntos de análisis que se tendrán en cuenta para la correlación y el tratamiento de esta variable:

Tabla 12
Subvariable de satisfacción frente a recursos locativos

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 1: Reconocimiento del grado de satisfacción laboral frente a los recursos locativos, físicos y estructurales	Se buscaba determinar el grado de satisfacción laboral frente a los recursos locativos, físicos y estructurales que brinda el plantel educativo para ejercer la docencia a cabalidad. Para su medición se emplea un rango de medición que oscila entre 0 – 5, en donde 0 es Completamente insatisfecho y 5 Completamente satisfecho.	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 13
Subvariable de satisfacción frente al margen remuneratorio

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
<p>Ítem No. 2: Reconocimiento del grado de satisfacción laboral frente al margen salarial por hora cátedra devengado</p>	<p>Se buscaba determinar entre el cuerpo docente encuestado el grado de satisfacción laboral frente a la remuneración (pago por hora cátedra) devengada en la institución educativa. Para su medición se emplea un rango de medición que oscila entre 0 – 5, en donde 0 es Completamente insatisfecho y 5 Completamente satisfecho.</p>	<p>Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)</p>

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 14
Subvariable de satisfacción frente a relaciones laborales

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
<p>Ítem No. 3: Reconocimiento del grado de satisfacción laboral frente a los índices de relacionamiento con otros compañeros de trabajo</p>	<p>Se buscaba determinar entre el cuerpo docente encuestado el grado de satisfacción laboral frente a los niveles de relacionamiento con compañeros de trabajo, evaluando la percepción generalizada de trato que existe entre los funcionarios que laboran en el plantel. Para su medición se emplea un rango de medición que oscila entre 0 – 5, en donde 0 es Completamente insatisfecho y 5 Completamente satisfecho; correlativamente se evalúan percepciones frente a lo observado en los índices de relacionamiento laboral. Entre estos están: Muy estimulantes, Activas, Óptimas relaciones laborales, Me es Indiferente, Aburridoras, Difíciles de sobrellevar, Desagradables</p>	<p>Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)</p>

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 15

Subvariable de satisfacción frente a oportunidades de promoción y movilidad laboral

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 4: Reconocimiento del grado de satisfacción laboral frente a las oportunidades de desarrollar planes de promoción y movilidad laboral	Se buscaba determinar entre el cuerpo docente encuestado el grado de satisfacción laboral frente a las oportunidades que brinda la institución de desarrollar planes de promoción y movilidad laboral para el cuerpo docente. Para su medición se emplea un rango de medición que oscila entre 0 – 5, en donde 0 es Completamente insatisfecho y 5 Completamente satisfecho.	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 16

Subvariable de satisfacción frente a modalidad de contratación

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 5: Reconocimiento del grado de satisfacción laboral frente a la modalidad de contratación y vinculación formal laboral	Se buscaba determinar entre el cuerpo docente encuestado el grado de satisfacción laboral frente a la modalidad de contratación y vinculación formal laboral que lleva a cabo la institución con su cuerpo docente. Entre los ítems que acá se connotan están: Si estoy satisfecho y No estoy satisfecho;	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)

Fuente. Elaboración grupal

Tabla 17

Subvariable de satisfacción general frente a condiciones laborales

Subvariable de análisis	Contextualización de subvariable	Fuente de análisis y aplicación
Ítem No. 5: Reconocimiento del grado de satisfacción general frente a las condiciones laborales que ofrece la institución	Se buscaba determinar entre el cuerpo docente encuestado el grado de satisfacción general frente a las condiciones laborales que ofrece la institución teniendo en cuenta todos	Docentes de ejercicio permanente en el plantel educativo (39 personas encuestadas)

las subvariables anteriormente analizadas. Entre los ítems que acá se connotan están: Muy satisfecho, Satisfecho, Poco satisfecho y Muy insatisfecho.

Fuente. Elaboración grupal

Parametrizaciones de la población

En lo que respecta a la población objeto de investigación, esta se encuentra constituida por todo el cuerpo docente que desempeñan funciones en la Institución Educativa del Caribe – Cedelca. De acuerdo a lo que se pudo indagar, en la actualidad la institución cuenta con 39 docentes de ejercicio permanente y 5 de ejercicio temporal (reemplazo por horas) en todos los programas ofertados, en donde el 67% son hombres (29 docentes) y el 33% restante son mujeres (15 docentes), el rango de edad de esta población total es de 34 – 58 años.

Para efectos prácticos de la aplicación de los instrumentos investigativos, se trabajó con el cuerpo docente permanente (39 docentes); en algunos apartados de análisis se tiene incluyó al cuerpo directivo - administrativo de la institución, el cual está compuesto por 9 personas (el director académico, el coordinador académico y los 7 coordinadores de área).

Parámetros de búsqueda y tratamiento de datos

En el proceso de gestión de la información efectuó un trabajo de campo mediante la aplicación de los instrumentos de medición de satisfacción laboral que se expondrán en el siguiente apartado, entre los que se destaca el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Versión oficial adaptada al castellano) y el Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ) (Versión oficial adaptada al castellano), ambas herramientas de uso libre disponible para el público y las cuales arrojan nociones para la percepción del clima laboral y organizacional.

Para el proceso de recolección de datos se utilizaron formatos electrónicos de control, tabulación y clasificación de información mediante herramientas informáticas (hojas de cálculo en el programa Excel), con consolidados por variable y subvariable de análisis y el cual se utilizó para la elaboración de gráficos y tablas que soportan la información primaria (consolidados absolutos y relativos).

Discusión de resultados

Teniendo en cuenta las variables contextualizadas en el apartado anterior y los fundamentos conceptuales en los cuales está basado el presente proyecto, se discuten los resultados de la aplicación de los instrumentos de análisis dispuestos para la evaluación organizacional en La Corporación Educativa Del Caribe – Cedelca en la ciudad de Santa Marta, implementándose en su haber consolidados estadísticos y gráficos de apoyo.

Variable de análisis No. 1: El clima laboral

- **Ítem de análisis 1:** ¿Conoce usted la estructura y el fundamento de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores institucionales de la corporación?

Tabla 18
Resultado ítem 1

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Si lo conoce	27	69%
	No lo conoce	12	31%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

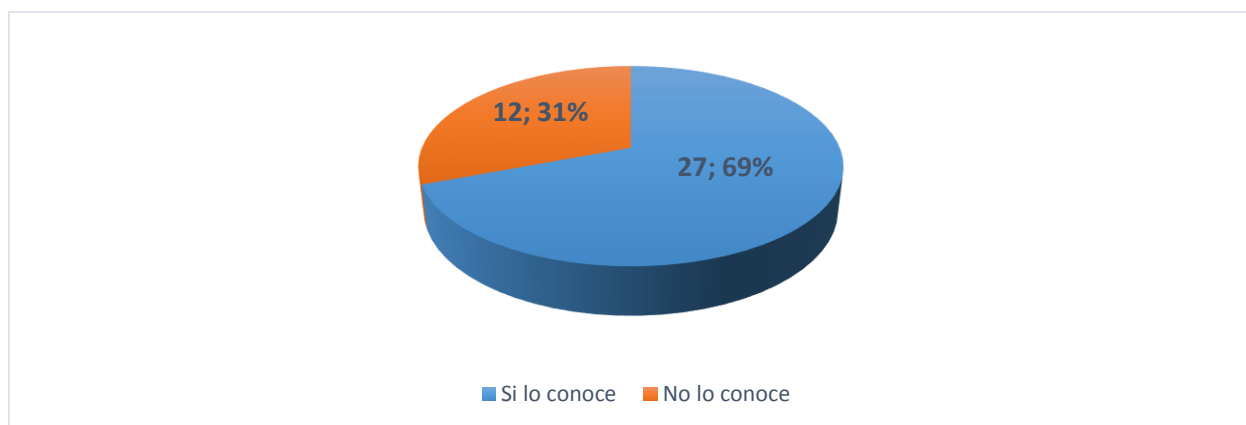


Figura 2. Consolidado estadístico Subvariable de planeación estratégica (docentes)
Fuente. Elaboración grupal

De acuerdo a lo que se puede observar, la mayoría de los encuestados docentes (27 personas) afirmaron conocer los modelos internos de planeación estratégica, reflejando ello un alto grado de compromiso para con la institución. En su contra 12 personas afirmaron no conocer a profundidad la estructura y los fundamentos teóricos de los modelos internos de planeación estratégica.

- **Ítem de análisis 2:** ¿Conoce usted la estructura y el fundamento teórico – organizacional de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores institucionales de la corporación?

Tabla 19
Resultado ítem 2

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Cuerpo directivo y administrativo	9	-
	Si lo conoce	7	78%
	No lo conoce	2	22%
Total		9	100%

Fuente. Elaboración grupal

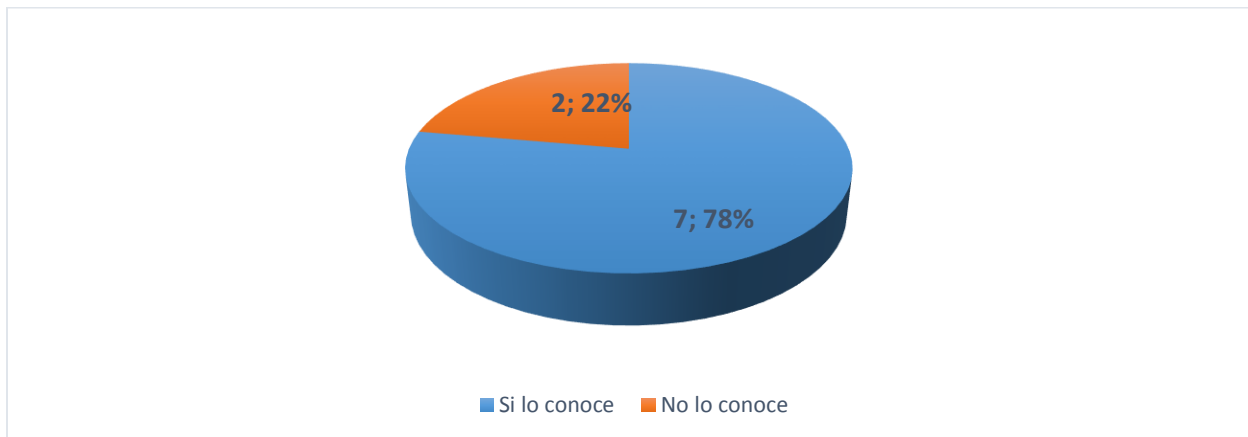


Figura 3. Consolidado estadístico subvariable de planeación estratégica (directivos)
Fuente. Elaboración grupal

Para este apartado la conceptualización cambia y su aplicación se efectúa al cuerpo directivo y administrativo de la corporación. Los resultados arrojan que de los 9 directivos/administrativos encuestados, 7 afirmaron conocer la estructura y los fundamentos teóricos de los modelos internos de planeación estratégica, reflejando al igual que los docentes, el alto grado de compromiso que estos tienen frente a la institución.

- **Ítem de análisis 3:** ¿Cómo son las relaciones laborales que actualmente existen entre todos los empleados de la corporación?

Tabla 20
Resultado ítem 3

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Relaciones de cortesía	18	46%
	Relaciones competitivas	7	18%
	Relaciones conflictivas	3	8%
	Relaciones neutras (no existe un relacionamiento frecuente entre los miembros de la institución)	11	28%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

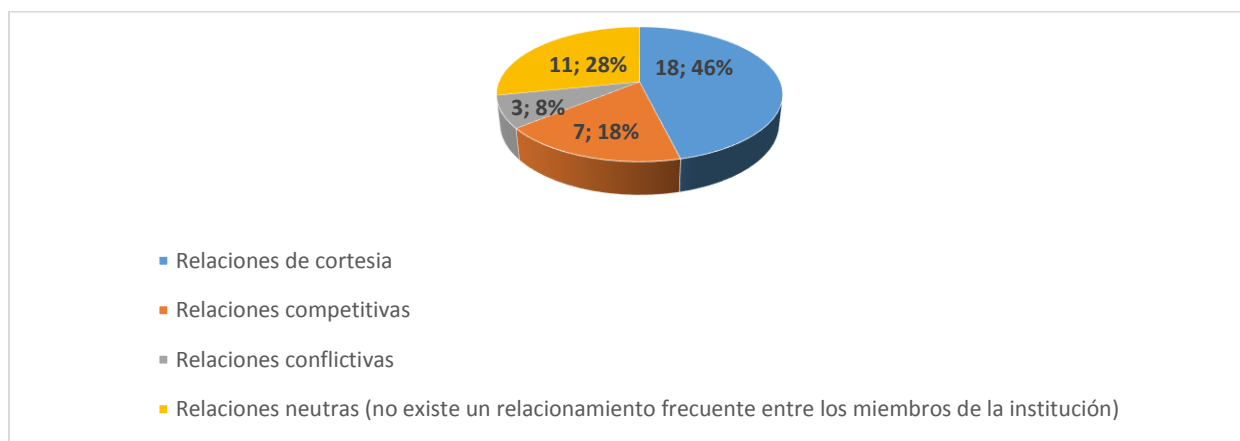


Figura 4. Consolidado estadístico Subvariable de relacionamiento laboral (docentes)

Fuente. Elaboración grupal

De acuerdo a lo que se puede observar, la mayoría de los encuestados docentes (18 personas) representando un 46% sobre el total analizado afirmó que las relaciones entre todos los

empleados de la corporación las considera de cortesía, relaciones competitivas 7 personas representando un 18%, seguidas de manera muy distante por las relaciones neutras (11 personas, representando un 28%), situación que muestra que de manera generalizada los docentes muestran cierta empatía y agrado por la forma como se llevan a cabo los procesos internos en lo que a nivel de personal se trata. Por su parte pocos encuestados (3 personas) afirmaron que estas eran mayoritariamente conflictivas.

- **Ítem de análisis 4:** ¿Cuáles son las relaciones que actualmente existen entre todos los empleados de la corporación?

Tabla 21
Resultado ítem 4

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Cuerpo directivo y administrativo	9	-
	Relaciones de cortesía	7	78%
	Relaciones competitivas	1	11%
	Relaciones conflictivas	0	0%
	Relaciones neutras (no existe un relacionamiento frecuente entre los miembros de la institución)	1	11%
Total		9	100%

Fuente. Elaboración grupal

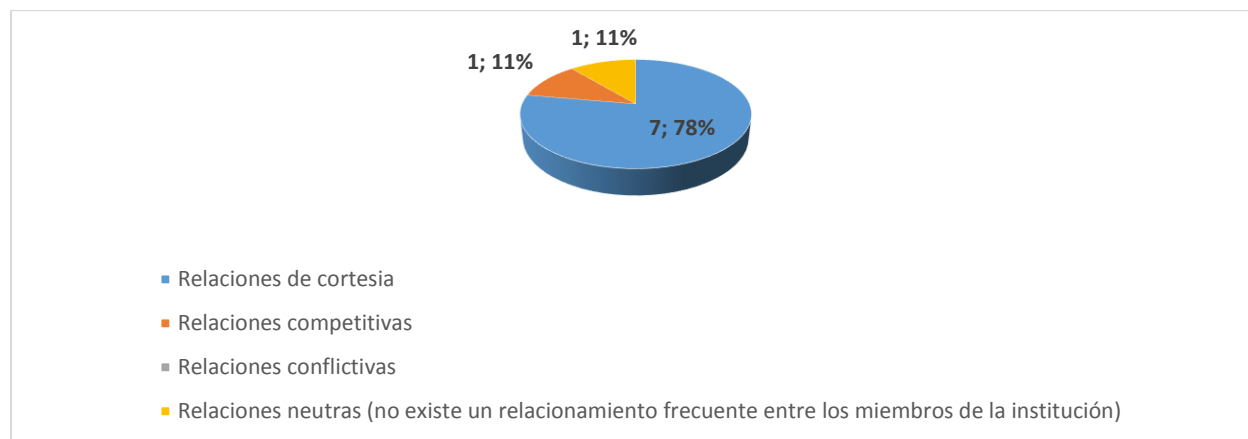


Figura 5. Consolidado estadístico Subvariable de relacionamiento laboral (directivos)

Fuente. Elaboración propia

A diferencia del inciso anterior, en este apartado ningún encuestado consideró que las relaciones laborales internas entre todos los miembros tenían un tinte conflictivo. Por su contra, la mayoría de los encuestados (7 personas) consideraron que las relaciones laborales eran de cortesía (78% de los encuestados), en parte asumiéndose una postura de discreción teniendo en cuenta el cargo del encuestado y el perfil laboral con el que cuenta frente a los demás miembros que laboran en la corporación, incluyendo por supuesto al personal docente.

- **Ítem de análisis 5:** ¿Qué posición tomaría usted ante conflictos laborales en la corporación?

Tabla 22
Resultado ítem 5

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Ser indiferente ante la problemática (ignorar el problema)	18	46%
	Intervenir en la problemática	9	23%
	Buscar instancias superiores para la resolución de la problemática	12	31%
	Total	39	100%

Fuente. Elaboración grupal

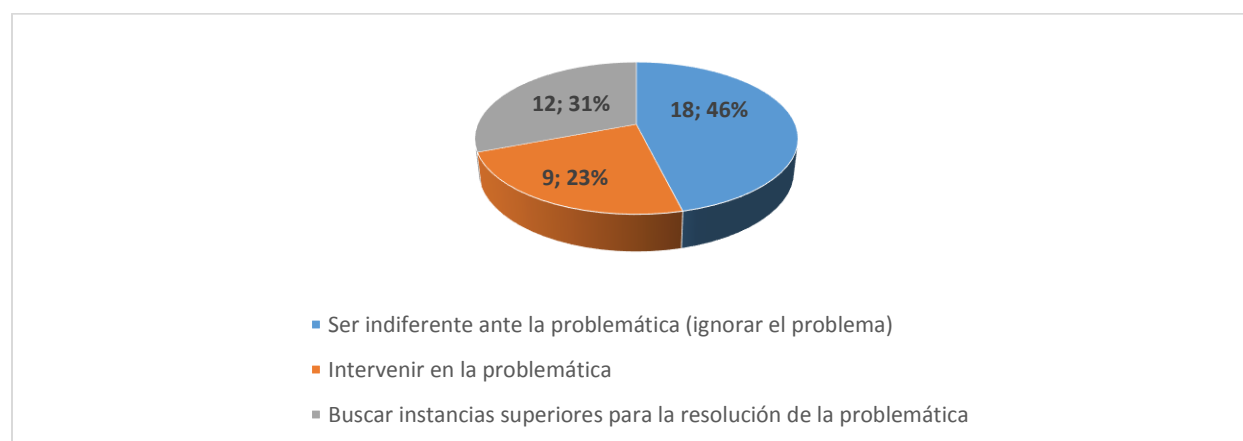


Figura 6. Consolidado estadístico Subvariable de resolución de conflictos (docentes)

Fuente. Elaboración grupal

De acuerdo a lo que se puede observar, la mayoría de los encuestados docentes (18 personas) afirmaron que serían indiferentes ante situaciones de conflicto en la corporación mostrando ello una postura apática frente a lo que se observa en el ambiente laboral; le siguen 12 encuestados (31%) lo cuales afirmaron que buscarían instancias superiores (instancias directivas o administrativas) y 9 encuestados (23%) afirmaron que intervendrían en la problemática. Los resultados exponen una noción compleja a nivel de relacionamiento, esto debido seguramente a condiciones complejas de manejo del clima laboral por parte del área de gestión humana.

- **Ítem de análisis 6:** ¿Qué posición tomaría usted ante conflictos laborales en la corporación?

Tabla 23
Resultado ítem 6

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Cuerpo directivo y administrativo	9	-
	Ser indiferente ante la problemática (ignorar el problema)	0	0%
	Intervenir en la problemática	7	78%
	Buscar instancias superiores para la resolución de la problemática	2	22%
	Total	9	100%

Fuente. Elaboración grupal

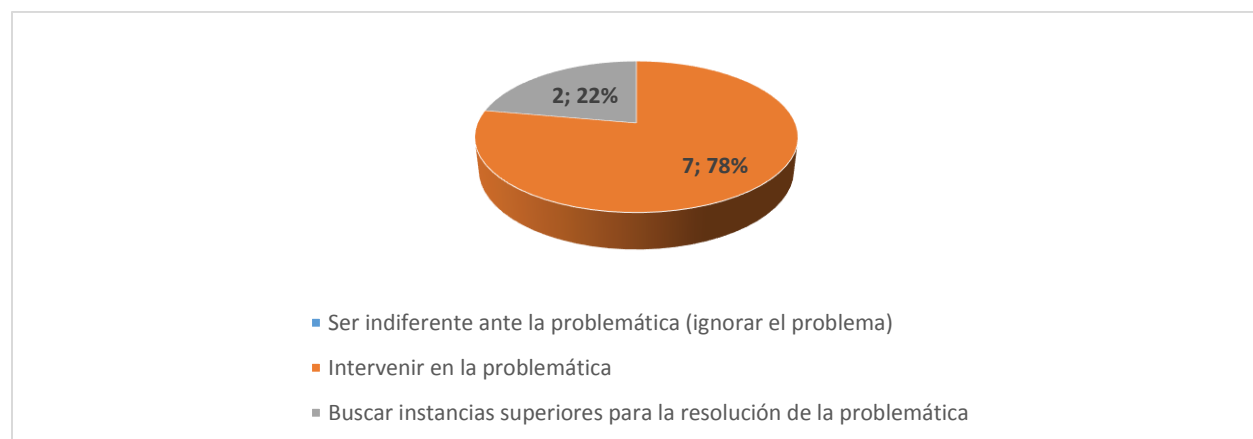


Figura 7. Consolidado estadístico Subvariable de resolución de conflictos (directivos)

Fuente. Elaboración grupal

En este ítem de análisis se observa que la amplia mayoría de los encuestados directivos (7 personas) afirmaron intervenir de manera directa en las problemáticas internas de la corporación; esto va de la mano con su responsabilidad jerárquica teniendo en cuenta el nivel de mando (cargo) que estos ocupan y la responsabilidad que tienen frente al personal que manejan. Tan solo 2 personas (un 22%) afirmaron que serían indiferentes ante estas situaciones que pueden generar problemas internos.

- **Ítem de análisis 7:** ¿Conoce a la perfección el perfil laboral asignado a su cargo en la corporación?

Tabla 24
Resultado ítem 7

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Si conozco mi perfil laboral (me lo han dado a conocer)	8	21%
	Desconozco por completo mi perfil laboral (no me lo han dado a conocer)	31	79%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

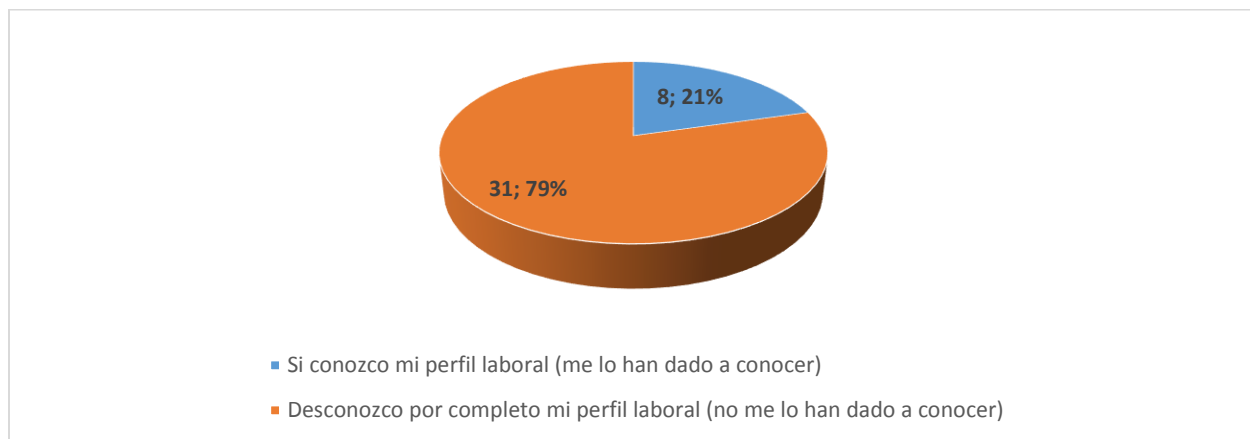


Figura 8. Subvariable de perfil laboral (docentes)

Fuente. Elaboración propia

En este ítem de análisis la gran mayoría de los encuestados docentes (31 personas) afirmaron desconocer por completo o parcialmente su perfil laboral (denotando ello que la corporación no tiene de manera clara estipulado un manual de funciones para el personal de apoyo educativo). Esto puede representar un punto de polémica pues claramente la postura de la mayoría expone unas necesidades de mayor vinculación entre el cuerpo administrativo y su cuerpo docente comprometiéndose con el mejoramiento y el fortalecimiento del nivel a modo de contratar el personal lo suficientemente preparado para asumir de manera óptima su rol docente.

- **Ítem de análisis 8:** ¿Conoce a la perfección el perfil laboral asignado a su cargo en la corporación?

Tabla 25
Resultado ítem 8

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Cuerpo directivo y administrativo	9	-
	Si conozco mi perfil laboral	9	100%
	Desconozco por completo mi perfil laboral	0	0%
Total		9	100%

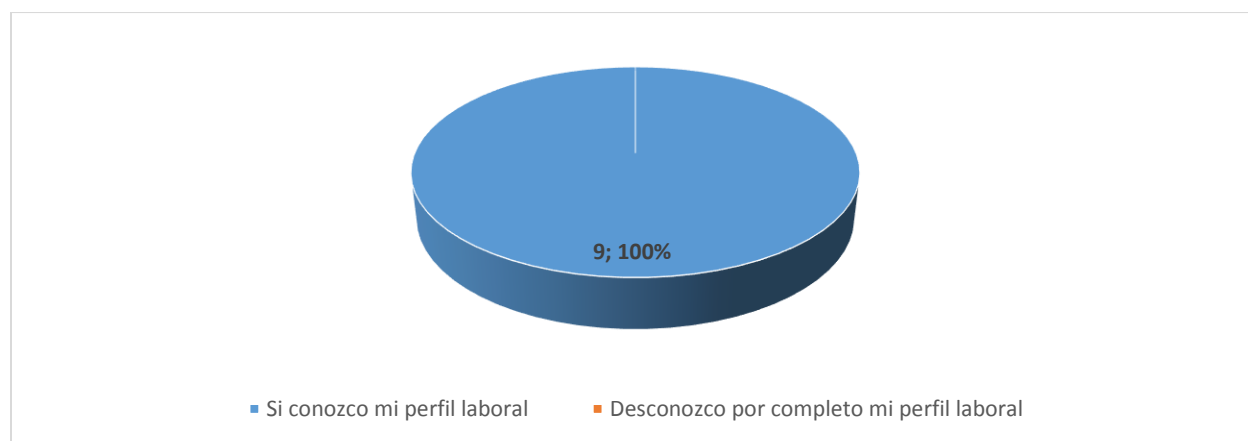


Figura 9. Subvariable de perfil laboral (directivos)

Fuente. Elaboración grupal

En este apartado de análisis se observa que todos los encuestados directivos afirmaron conocer por completo su perfil laboral, yendo en concordancia con su rol dentro de la corporación y postura administrativa en lo que respecta al manejo del personal. Es importante que las directivas reconozcan su rol y su perfil ocupacional teniendo en cuenta el impacto que tiene su proceso de toma de decisiones.

- **Ítem de análisis 9:** ¿Conoce a la perfección los requisitos y las obligaciones para el desempeño de su cargo en la corporación?

Tabla 26
Resultado ítem 9

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Si conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo	13	33%
	No conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo.	26	67%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

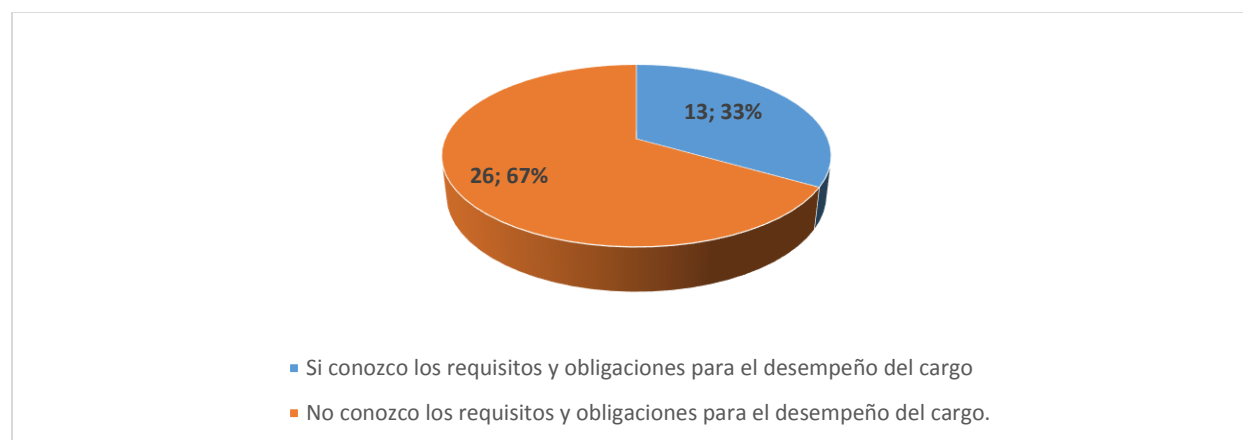


Figura 10. Subvariable de requisitos para el desempeño del cargo (docentes)

Fuente. Elaboración grupal

En el presente ítem de análisis se observa que la mayoría de los encuestados docentes (26 personas) afirmaron que no conocen los requisitos y las obligaciones inherentes a su cargo en la corporación; esto va en concordancia con la subvariable anterior sobre perfil laboral, se observa un desconocimiento generalizado de las funciones del cargo y de algunas directrices de ejecución, situación que a largo plazo puede crear inconvenientes en lo que respecta a formalización laboral y a manejo de personal. Al respecto la corporación deberá diseñar un Syllabus para estipular las directrices operativas para la carga docente teniendo en cuenta el perfil de la asignatura y las obligaciones intrínsecas que ella conlleva.

- **Ítem de análisis 10:** ¿Conoce a la perfección los requisitos y las obligaciones para el desempeño de su cargo en la corporación?

Tabla 27
Resultado ítem 10

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Cuerpo directivo y administrativo	9	-
	Si conozco los requisitos y obligaciones	9	100%
	No conozco los requisitos y obligaciones	0	0%
Total		9	100%

Fuente. Elaboración grupal



Figura 11. Subvariable de requisitos para el desempeño del cargo (directivos)

Fuente. Elaboración grupal

De acuerdo a lo que se puede apreciar en este ítem de análisis la totalidad de los encuestados directivos opinó que conoce los requisitos y las obligaciones inherentes a su cargo, reflejando ello un compromiso con su puesto dentro de la organización teniendo en cuenta su jerarquía organizativa. Esto guarda, al igual que el ítem de análisis anterior, una relación directa con la subvariable anteriormente analizada del perfil laboral.

- **Ítem de análisis 11:** ¿Cuál es desde su perspectiva el modelo de liderazgo que implementa la dirección en esta corporación?

Tabla 28
Resultado ítem 11

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Liderazgo Laissez Faire	9	23%
	Liderazgo autocrático	22	56%
	Liderazgo carismático	3	8%
	Liderazgo democrático	5	13%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

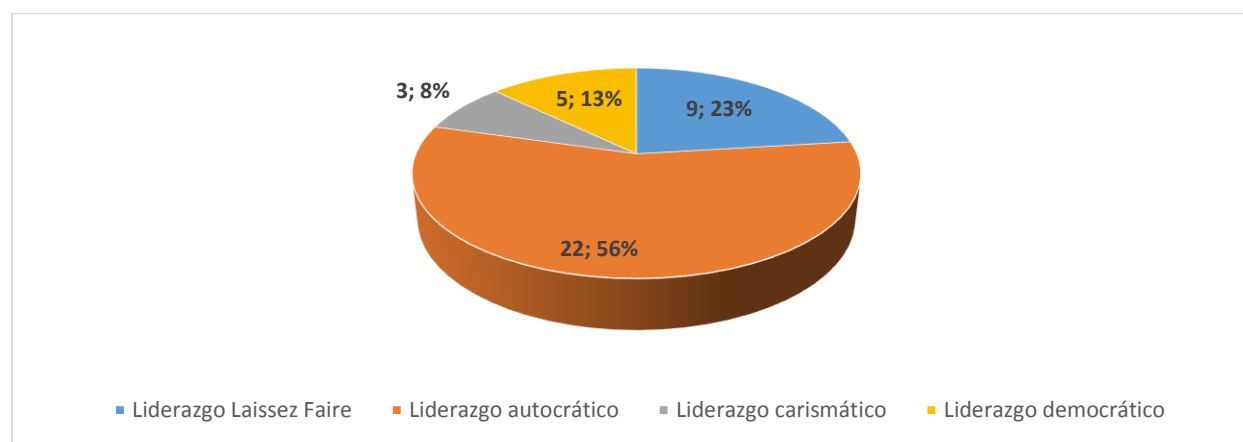


Figura 12. Subvariable de tipo de liderazgo implementado por la dirección (docentes)
Fuente. Elaboración grupal

El presente interrogante es uno de los que más noción otorga en lo que respecta a la percepción del clima laboral general interno desde una postura operativa. Para el caso de los encuestados docentes la gran mayoría coincidió en el planteamiento de un modelo autocrático (22 personas representando un 56% del total de la muestra) desarrollado por parte de las directivas, este modelo tiende a crear espacios rutinarios de tensión limitando la labor de los empleados dentro de la empresa. Esta percepción muestra que la mayoría de los docentes encuestados ven en los directivos unas figuras autoritarias, esto puede tender a crear un clima laboral de roce que no le hará bien a la organización sino se toman los correctivos pertinentes.

- **Ítem de análisis 12:** ¿Cuál es desde su perspectiva el modelo de liderazgo que implementa la dirección en esta corporación?

Tabla 29
Resultado ítem 12

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Cuerpo directivo y administrativo	9	-
	Liderazgo Laissez Faire	0	0%
	Liderazgo autocrático	3	33%
	Liderazgo carismático	0	0%
	Liderazgo democrático	6	67%
Total		9	100%

Fuente. Elaboración grupal

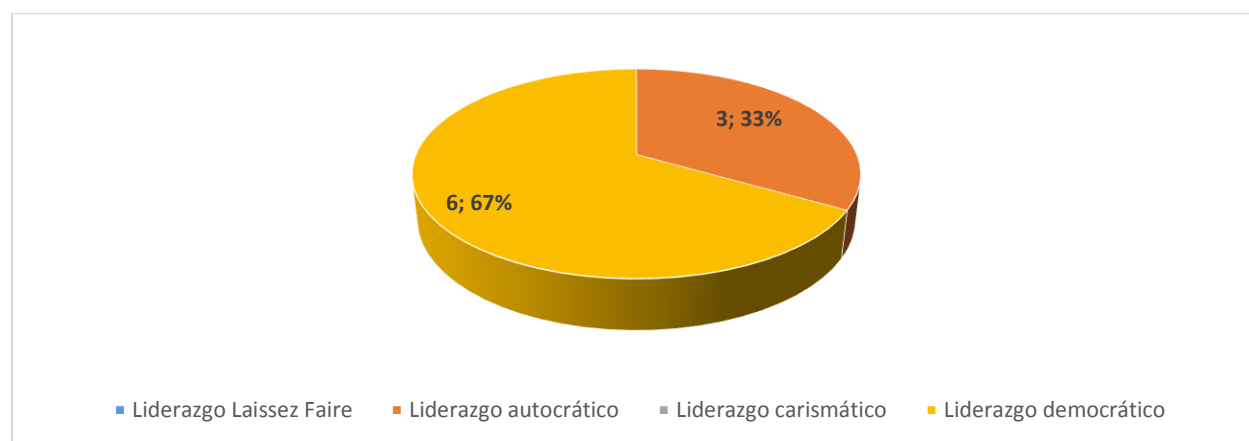


Figura 13. Subvariable de tipo de liderazgo implementado por la dirección (directivos)

Fuente. Elaboración grupal

Para este ítem de análisis, llama la atención que para la mayoría se desarrolle un tipo de liderazgo democrático (6 personas) y para otros 3 encuestados se lleve a cabo un modelo de liderazgo autocrático, al igual que plantearon los docentes encuestados. Esto muestra la poca disposición por parte de los directivos para ejecutar un modelo incluyente de desarrollo que se adapte a las necesidades reales del perfil del trabajador, quizá la postura políticamente correcta sea plantea un escenario democrático dando a entender que se tiene en cuenta la opinión de los demás mostrando un modelo de ejecución que en realidad no se implementa en la organización. Sea cual fuere este modelo debe analizarse seriamente el relacionamiento directo para con los empleados si se pretende lograr un mejor clima laboral en la organización en el largo plazo.

- **Ítem de análisis 13:** Desde su percepción, ¿Cree que los estudiantes están satisfechos con la educación y todos los servicios de extensión que recibe de la corporación?

Tabla 30
Resultado ítem 13

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Si se encuentran satisfechos los estudiantes	21	54%
	No se encuentran satisfechos los estudiantes	18	46%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

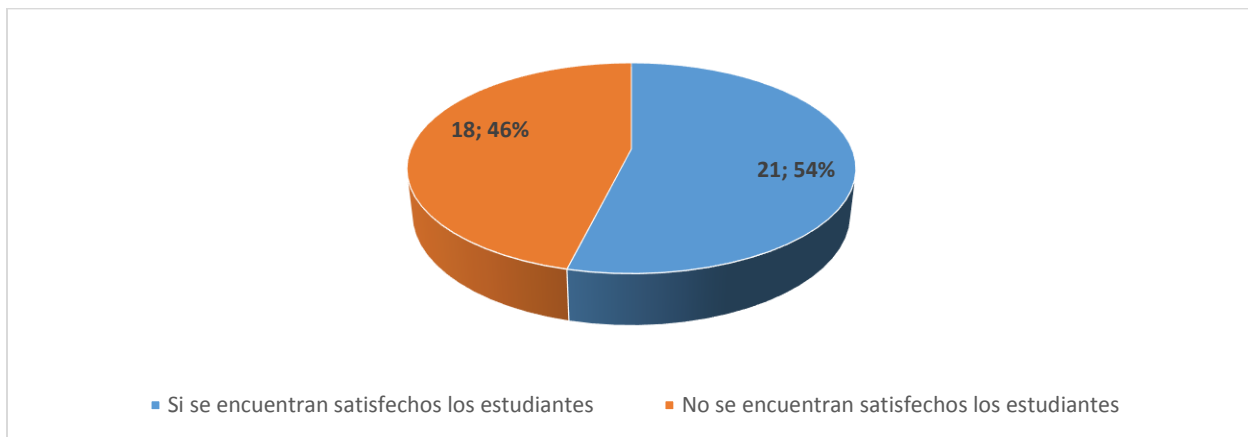


Figura 14. Subvariable de satisfacción estudiantil (docentes)

Fuente. Elaboración grupal

Para este ítem de análisis se le preguntó a los docentes encuestados cuál era su opinión sobre qué tan satisfechos se sentían los estudiantes con la educación y los servicios adicionales de extensión social que ofrecía la institución. En este apartado las opiniones estuvieron más divididas pues 21 personas (el 54% del total de la muestra) afirmó que los alumnos desde su percepción se encontraban a gusto con los servicios educativos, mientras que los restantes 18 encuestados (el 46% del total de la muestra) afirmó que los estudiantes no se encontraban del todo satisfechos; esta paridad de posturas muestra cierta confusión en el panorama organizacional, no se tiene clara la calidad de la educación impartida y ante ello las posturas muestran escenarios confusos de percepción frente a los servicios ofertados a los alumnos.

- **Ítem de análisis 14:** Desde su percepción, ¿Cree que los estudiantes están satisfechos con la educación y todos los servicios de extensión que recibe de la corporación?

Tabla 31
Resultado ítem 14

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Cuerpo directivo y administrativo	9	-
	Si se encuentran satisfechos los estudiantes	8	89%
	No se encuentran satisfechos los estudiantes	1	11%
Total		9	100%

Fuente. Elaboración grupal

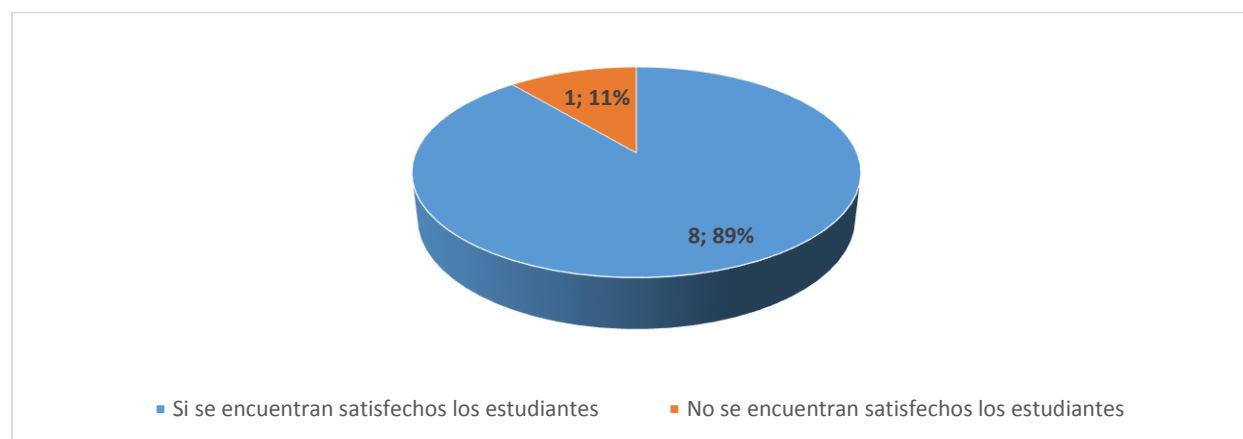


Figura 15. Subvariable de satisfacción estudiantil (directivos)

Fuente. Elaboración grupal

Desde la percepción de los directivos encuestados el planteamiento a tal interrogante cambia de manera sobresaliente; para la mayoría de ellos (8 personas representando el 89% del total de la muestra) los estudiantes si se sienten a gusto con los servicios que imparte la corporación mientras que solo un encuestado respondió de manera negativa a este ítem de análisis.

Seguramente desde la acción puntual que cada departamento ha venido desarrollando para mantener una política interna de calidad se tiene clara la percepción de que las cosas se vienen haciendo de manera correcta.

Es importante detenerse en este punto para entender la postura de ambos personales encuestados pues la labor de cada uno influye de manera directa en la percepción que se tenga del entorno operativo. Los directivos deben definir un patrón de control más certero con el objetivo de establecer marcos valorativos que le permitan establecer necesidades específicas no solamente para los estudiantes (los cuales son los clientes de la empresa), sino para los docentes los cuales se convierten en el principal sustento de calidad para asegurar un servicio óptimo a nivel de mercado sobre todo teniendo en cuenta los altos índices de competencia en la ciudad.

- **Ítem de análisis 15:** ¿Considera que el cuerpo docente que labora actualmente en la corporación se encuentra lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol?

Tabla 32
Resultado ítem 15

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Si están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente	20	51%
	Tienen los requerimientos mínimos para el desempeño de su rol docente	7	18%
	No están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente	12	31%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

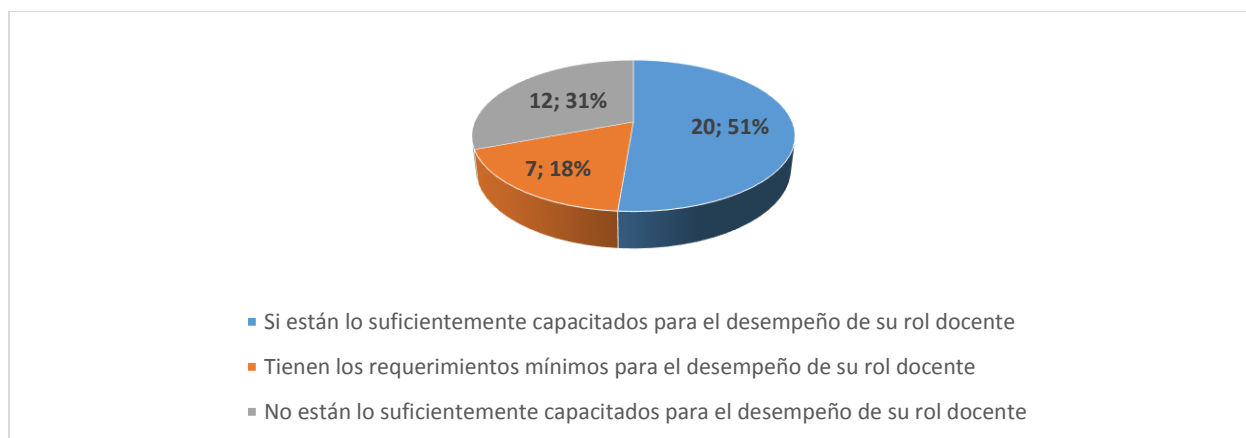


Figura 16. Subvariable de capacidad docente (docentes)

Fuente. Elaboración grupal

Para este cuestionamiento puntual la mayoría de los encuestados (20 personas, representando el 51% de la muestra total) respondió que los docentes de la institución si estaban lo suficientemente preparados para el ejercicio de su rol. Esto muestra un concepto positivo y una valoración acertada de los docentes encuestados teniendo en cuenta el reconocimiento de las capacidades de sus demás compañeros de trabajo, las relaciones laborales pueden influir en gran medida en estos conceptos y de su manejo dependerá el éxito de un programa educativo.

- **Ítem de análisis 16:** ¿Considera que el cuerpo docente que labora actualmente en la corporación se encuentra lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol?

Tabla 33

Resultado ítem 16

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Cuerpo directivo y administrativo	9	-
	Si están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente	9	100%
	Tienen los requerimientos mínimos para el desempeño de su rol docente	0	0%
	No están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente	0	0%
Total		9	100%

Fuente. Elaboración grupal

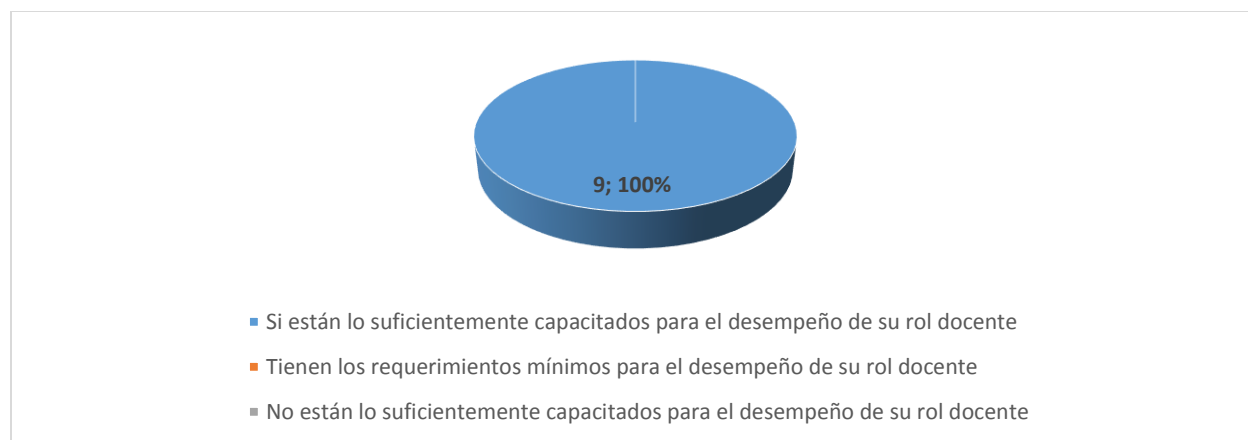


Figura 17. Subvariable de capacidad docente (directivos)

Fuente. Elaboración grupal

Para este interrogante todos los directivos afirmaron que todos los docentes estaban lo suficientemente preparados y capacitados para el ejercicio de su rol. Seguramente la política de calidad de la institución ha marcado un panorama óptimo que lleva a esta consideración generalizada entre todos los miembros directivos y administrativos, el compromiso ha estado en desarrollar una política de vinculación rigurosa respondiendo a las exigencias del modelo educativo que se lleva a cabo.

- **Ítem de análisis 17:** ¿Conoce usted el Plan Educativo Institucional - PEI de la corporación?

Tabla 34
Resultado ítem 17

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Si conozco la existencia de un Plan Educativo Institucional – PEI	6	15%
	No conozco la existencia de un Plan Educativo Institucional - PEI	33	85%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

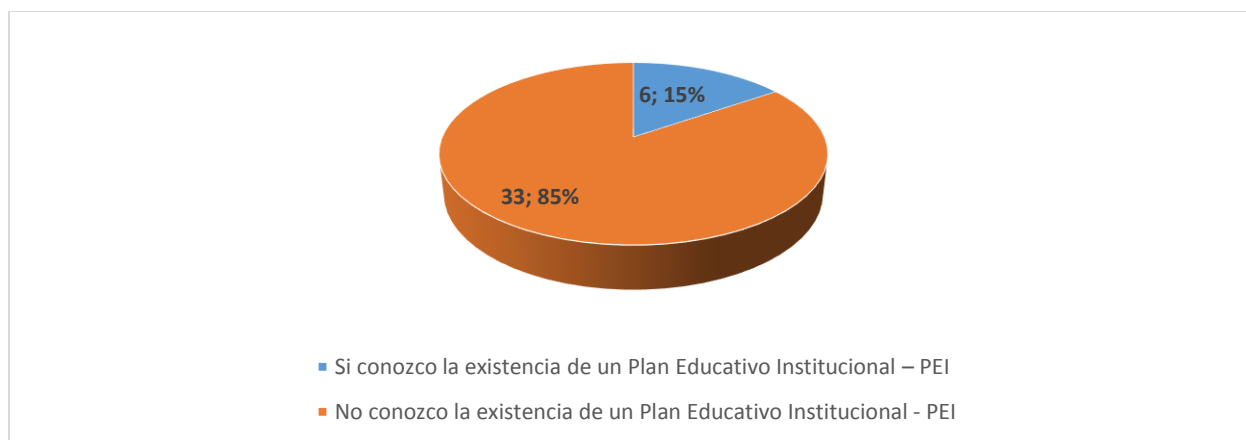


Figura 18. Subvariable de reconocimiento de PEI (docentes)

Fuente. Elaboración grupal

Se puede observar que la mayoría de los docentes encuestados (33 docentes representando un 85% del total de la muestra) respondió de manera negativa al hecho de conocer la existencia de un Plan Educativo Institucional – PEI. Esto denota una falta de compromiso enorme por parte de la corporación por no dar a conocer de manera oportuna su proyecto interno educativo, obligatorio para todas las instituciones educativas en el país; esta hoja de ruta es fundamental para la definición de unos objetivos educativos a corto, mediano y largo plazo así como también para mejorar la política de calidad.

- **Ítem de análisis 18:** ¿Cree usted que es necesario implementar al interior de la corporación acciones de mejora para mejorar y fortalecer el clima laboral interno?

Tabla 35
Resultado ítem 18

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	39	-
	Si es necesario implementar acciones de mejora	36	92%
	No es necesario implementar acciones de mejora	3	8%
Total		39	100%

Fuente. Elaboración grupal

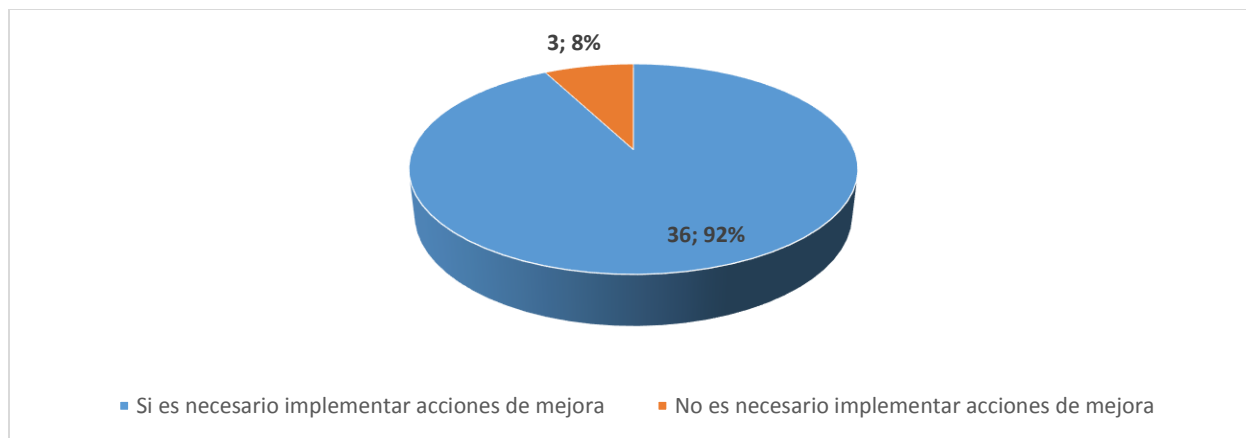


Figura 19. Subvariable de implementación de acciones de fortalecimiento del clima laboral (docentes)

Fuente. Elaboración grupal

Sin duda alguna uno de los interrogantes más importantes que tiene este primera apartado de clima laboral teniendo en cuenta que resume la percepción generalizada de todos los docentes encuestados. Como se puede observar la amplia mayoría de los docentes (36 personas representando un 92% del total de la muestra) considera que la corporación requiere de manera apremiante implementar acciones de mejora para el fortalecimiento del clima laboral.

Este consolidado no es casualidad teniendo en cuenta las posturas en todos las subvariables analizadas anteriormente dentro de la variable de clima laboral, se hace necesario definir una hoja de ruta clara al interior de la institución para asegurar que se implementen programas integrales de participación que inste al desarrollo de un modelo de calidad en todos los procesos, afianzando consecuentemente la percepción de los empleados directos (docentes y personal de apoyo) y de los estudiantes.

La ejecución de estrategias desde distintas pautas resultará indispensable para la empresa en su afán de proponer modelos más efectivos de manejo del clima laboral. A futuro se espera con estos modelos de ejecución ponderar una educación de calidad desde la inclusión operativa teniendo en cuenta la opinión de los empleados, siendo más inclusivos con los estudiantes, desarrollando programas de promoción y extensión social para el fortalecimiento de la marca en

el mercado, entre otras acciones que traerá grandes réditos sociales y económicos en la medida que se consolide el prospecto operativo y comercial en el mercado interno.

- **Ítem de análisis 19:** ¿Cree usted que es necesario implementar al interior de la corporación acciones de mejora para mejorar y fortalecer el clima laboral interno?

Tabla 36
Resultado ítem 19

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	9	-
	Si es necesario implementar acciones de mejora	7	78%
	No es necesario implementar acciones de mejora	2	22%
Total		9	100%

Fuente. Elaboración grupal

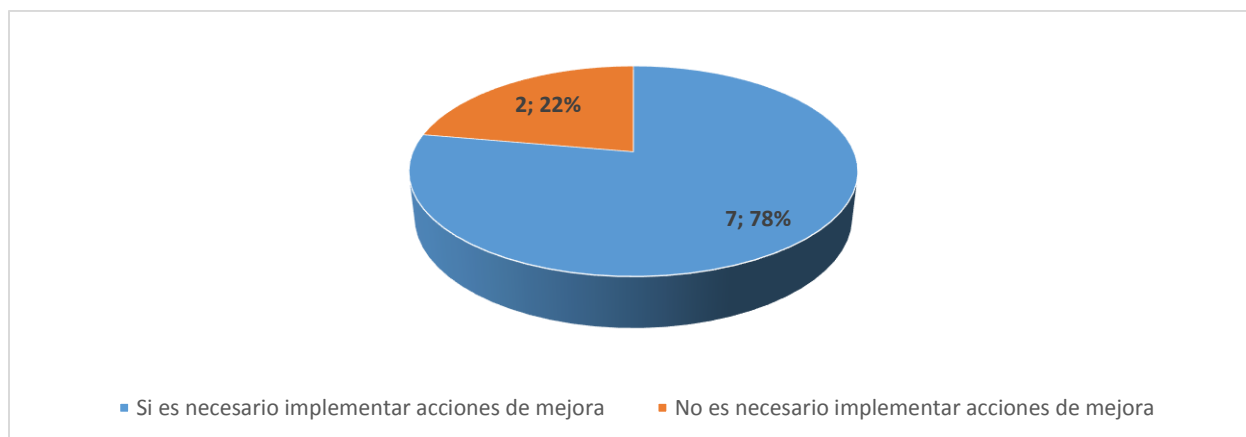


Figura 20. Subvariable de implementación de acciones de fortalecimiento del clima laboral (directivos)

Fuente. Elaboración grupal

De acuerdo a lo que se puede observar en este ítem de análisis, la mayoría de los directivos encuestados (7 personas representando un 78% sobre el total de la muestra) concordaron en afirmar que la institución si requiere implementar acciones para el fortalecimiento del clima laboral. Esta apreciación es de vital importancia porque son sobre estos actores organizativos los que recae la responsabilidad de ejecutar procesos de mejoramiento del ambiente laboral, de sus

acciones depende el éxito de un programa de este tipo y la conciencia que refleja este resultado impone un escenario positivo de análisis a futuro partiendo del hecho de que se reconocer una problemática y se requieren acciones que contribuyan a su mejoramiento.

- **Ítem de análisis 20:** En caso se de responder afirmativamente el interrogante anterior ¿Cuáles considera usted son las dos acciones más importantes sobre las cuales debería trabajar la empresa para el mejoramiento del clima laboral?

Tabla 37
Resultado ítem 20

		No. Total	Frec. Relativa
Personal encuestado	Docentes de ejercicio	36	-
	Desarrollar modelos y programas internos de capacitación para el cuerpo docente	19	26%
	Aumentar el valor hora – cátedra	29	40%
	Modernización de la planta física del plantel	6	8%
	Establecer mejores canales de comunicación desde el área de gestión humana	1	1%
	Crear programas de integración y esparcimiento (actividades lúdicas, eventos deportivos, eventos de socialización, otros)	12	17%
	Implementar proyectos de responsabilidad social integrando al cuerpo docente	2	3%
	Desarrollar programas de bienestar y promoción en salud	3	4%
Total		72	100%

Fuente. Elaboración grupal

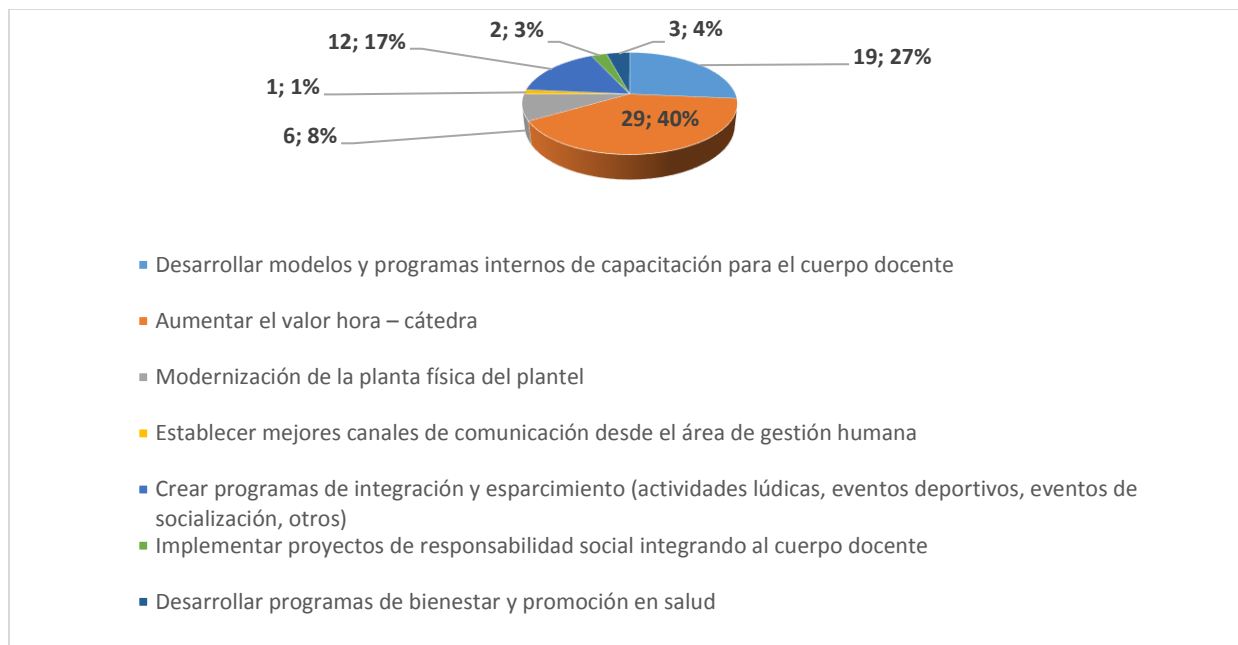


Figura 21. Subvariable de acciones de mejoramiento del clima laboral (docentes)

Fuente. Elaboración grupal

A las personas que respondieron de manera negativa en el ítem anterior se les dio a escoger dos opciones, acerca de los aspectos que consideran se deben implementar para mejorar el clima laboral de la institución. La gran mayoría concordó que las dos opciones de mayor impacto son el aumento del valor hora – cátedra (29 personas representando un 40% de la muestra total) y el desarrollo de modelos internos de capacitación docente (19 personas representando un 26% de la muestra total), seguidos muy de cerca por la creación de programas de integración y esparcimiento (12 personas representando un 17% de la muestra total). La postura de los encuestados es clara al respecto, es indispensable tomar acciones en estos ítems para afianzar los modelos internos de valoración y reconocimiento de la actividad docente potenciando ello la calidad en el futuro.

Variable de análisis No. 2: Satisfacción laboral

- **Ítem de análisis 1:** ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a los recursos locativos, físicos y estructurales que brinda el plantel educativo para ejercer la docencia?

Tabla 38
Resultado ítem 21

Consideración y valoración	No. Total	Frec. Relativa
(5) Muy satisfecho	5	13%
(4) Satisfecho	18	46%
(3) Medianamente satisfecho	11	28%
(2) Poco satisfecho	4	10%
(1) Completamente insatisfecho	1	3%
Total datos registrados	39	100%
Total docentes encuestados	39	

Fuente. Elaboración grupal

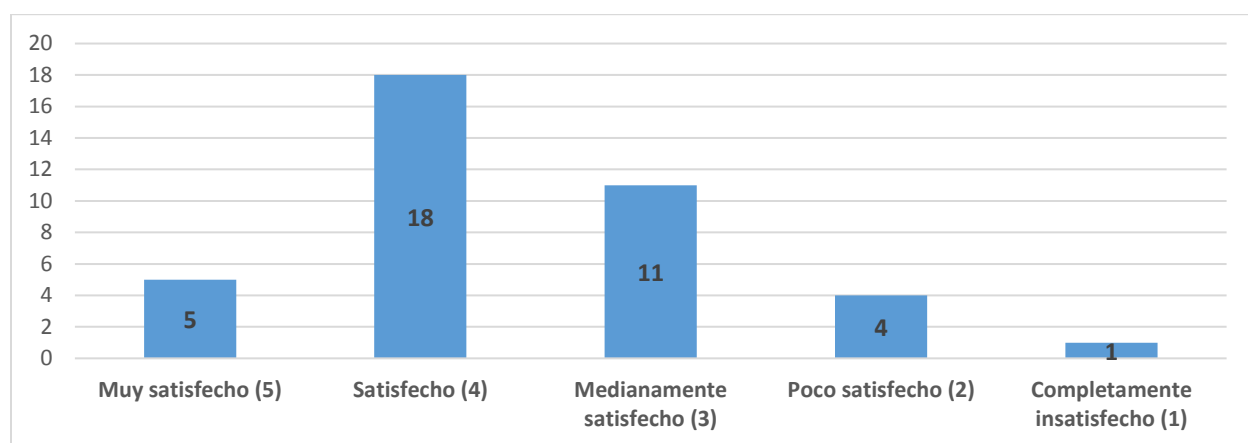


Figura 22. Subvariable de satisfacción frente a recursos locativos

Fuente. Elaboración grupal

Para el primer interrogante en la segunda sesión de análisis se tiene que 46% de los docentes (18 personas) se encuentran actualmente satisfechos con los recursos locativos y físicos (infraestructura en los salones, elementos tecnológicos de soporte para el desarrollo de clases, entre otros) que les da la institución para el desarrollo de sus actividades con el estudiantado. Tan solo una persona se encuentra completamente insatisfecha y cuatro personas se encuentran poco satisfechas; esta noción otorga un análisis positivo en lo que respecta a recursos físicos de apoyo para el desarrollo de las actividades diarias.

- **Ítem de análisis 2:** ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a la remuneración (pago por hora cátedra) devengada en la institución educativa?

Tabla 39
Resultado ítem 22

Consideración	No. Total	Frec. Relativa
(5) Muy satisfecho	0	0%
(4) Satisfecho	2	5%
(3) Medianamente satisfecho	7	18%
(2) Poco satisfecho	14	36%
(1) Completamente insatisfecho	16	41%
Total datos registrados	39	100%
Total docentes encuestados	39	

Fuente. Elaboración grupal

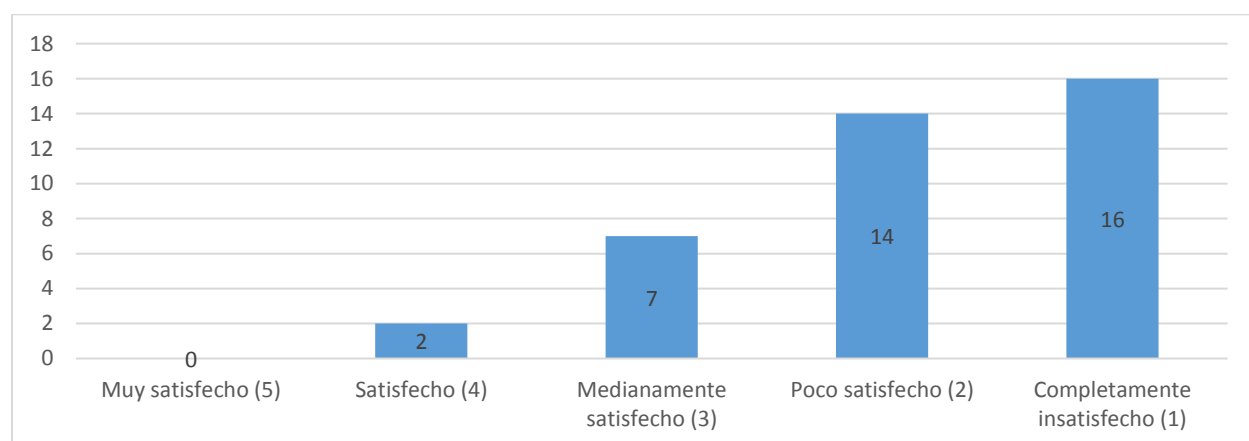


Figura 23. Subvariable de satisfacción frente al margen remuneratorio

Fuente. Elaboración grupal

En el segundo ítem de análisis se observa un contraste respecto al primer punto analizado, en donde se señalaba que el tema salarial sería unas de las acciones sobre las que trabajarían los docentes para mejorar y fortalecer el clima laboral.

Como se puede apreciar, la gran mayoría de los encuestados se muestran poco satisfechos (14 personas representando un 36% sobre el tamaño total de la muestra) y completamente insatisfechos (16 personas representando un 41% sobre el tamaño total de la muestra), dando a entender que existe un desacuerdo generalizado con las condiciones salariales que establece la

corporación para el pago de la hora cátedra; ningún encuestado se encuentra muy satisfecho y tan solo 2 personas afirmaron sentirse satisfechos, muestra de este malestar general en las condiciones económicas estipuladas para el ejercicio de la docencia en esta institución.

Sin duda este es uno de los puntos más álgidos a los cuales la corporación debe prestarle atención, unos empleados mal remunerados son propensos a desarrollar modelos internos menos eficientes en lo que a clima laboral se relaciona; esto impacta de manera directa sobre los estándares óptimos de satisfacción.

- **Ítem de análisis 3:** ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a los niveles de relacionamiento con compañeros de trabajo, evaluando la percepción generalizada de trato que existe entre los funcionarios que laboran en el plantel?

Tabla 40
Resultado ítem 23

Consideración	No. Total	Frec. Relativa
(5) Muy satisfecho	3	8%
(4) Satisfecho	19	49%
(3) Medianamente satisfecho	8	21%
(2) Poco satisfecho	6	15%
(1) Completamente insatisfecho	3	8%
Total datos registrados	39	100%
Total docentes encuestados	39	

Fuente. Elaboración grupal

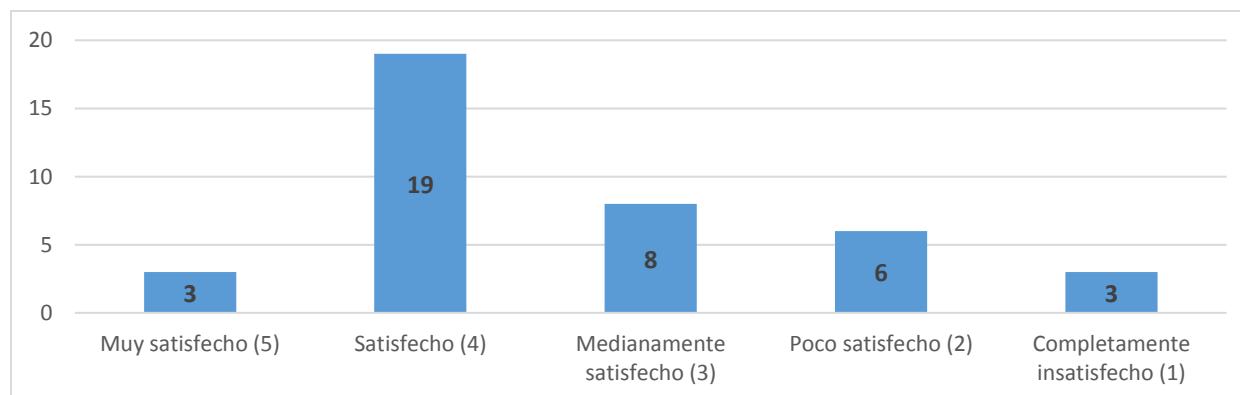


Figura 24. Subvariable de satisfacción frente a niveles de relacionamiento

Fuente. Elaboración grupal

En este ítem de análisis se evidencia que la mayoría de los encuestados (19 personas representando un 49% del tamaño total de la muestra) se muestran satisfechos con los modelos internos de relacionamiento que se dan en la corporación con los demás compañeros de trabajo, siendo muestra de que existe un gusto generalizado por los métodos de desarrollo laboral y social entre empleados. El soporte de este inciso está analizado con el siguiente ítem a considerar

- **Ítem de análisis 3.1:** ¿Qué percepciones tiene usted frente a los niveles de relacionamiento laboral (relaciones laborales)?

Tabla 41
Resultado ítem 24

Consideración	No. Total	Frec. Relativa
Muy estimulantes	3	8%
Activas	9	23%
óptimas relaciones laborales	17	44%
Me es indiferente	8	21%
Aburridoras	2	5%
Difíciles de sobrellevar	0	0%
Desagradable	0	0%
Total datos registrados	39	100%
Total docentes encuestados	39	

Fuente. Elaboración grupal

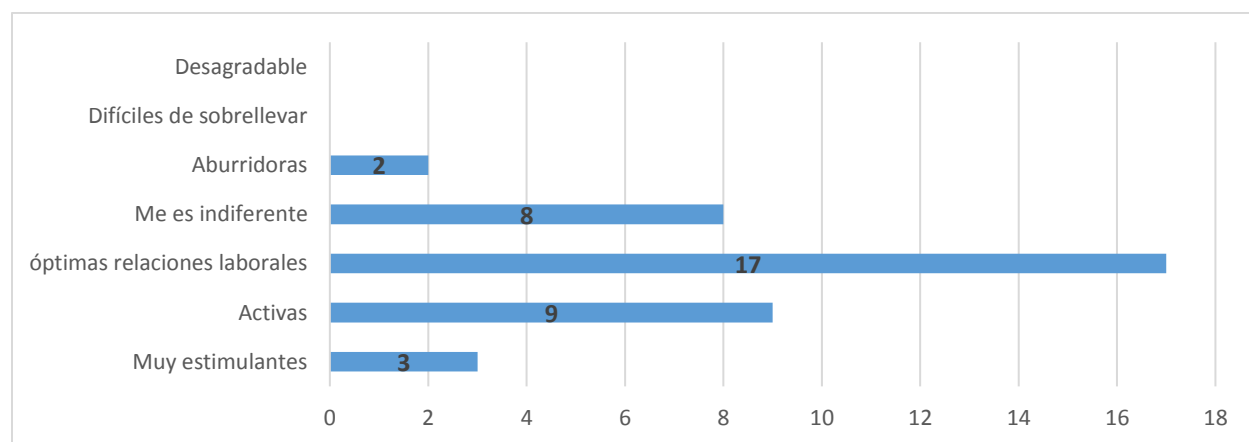


Figura 25. Subvariable satisfacción frente a niveles de relacionamiento. Percepción interna
Fuente. Elaboración grupal

Se puede observar que la gran mayoría de los encuestados (17 personas representando un 44% del total de la muestra) afirman que los modelos internos de relacionamiento son óptimos desde

el punto de vista laboral, seguidos relaciones activas (9 personas representando un 23% del total de la muestra). Ningún encuestado respondió que las relaciones desde su percepción eran difíciles de sobrellevar o desagradables, sí dos encuestados señalaron que eran aburridas muy seguramente por los altos niveles de estrés laboral que se manejan.

- **Ítem de análisis 4:** ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a las oportunidades que brinda la institución de desarrollar planes de promoción y movilidad laboral para el cuerpo docente?

Tabla 42
Resultado ítem 25

Consideración	No. Total	Frec. Relativa
(5) Muy satisfecho	0	0%
(4) Satisfecho	3	8%
(3) Medianamente satisfecho	9	23%
(2) Poco satisfecho	15	38%
(1) Completamente insatisfecho	12	31%
Total datos registrados	39	100%
Total docentes encuestados	39	

Fuente. Elaboración grupal

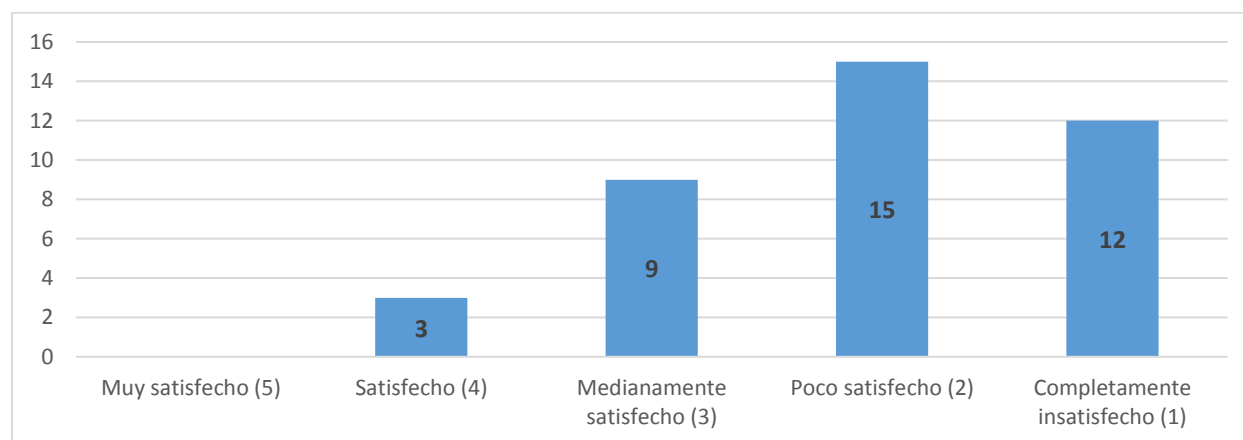


Figura 26. Subvariable de satisfacción frente a planes de promoción y movilidad laboral
Fuente. Elaboración grupal

En este ítem de análisis se observa que en lo que respecta a programas internos de promoción y movilidad laboral de cara al cuerpo docente, estos se sienten en su mayoría poco satisfechos (15 personas representando un 38% del valor total de la muestra) y completamente satisfechos (12 personas representando un 31% del valor total de la muestra) por los modelos implementados por parte de la organización al respecto. No se tiene claros mecanismos de ascenso a nivel laboral o procesos de escalafón docente, esta situación es sin duda la que demarca este resultado; en su contra ninguna persona afirmó sentirse muy satisfecha y tan solo 3 personas (8% del valor total de la muestra) afirmaron sentirse satisfechos en este ítem analizado.

Ante tal aspecto la empresa debe asegurar mecanismos de reconocimiento por cargo y rangos de ascenso, ello es indispensable para motivar al empleado y para impulsar capacidades de desarrollo alentando la sana competencia entre empleados.

- **Ítem de análisis 5:** ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a la modalidad de contratación y vinculación formal laboral que lleva a cabo la institución con su cuerpo docente?

Tabla 43
Resultado ítem 26

Consideración	No. Total	Frec. Relativa
(5) Muy satisfecho	0	0%
(4) Satisfecho	0	0%
(3) Medianamente satisfecho	13	33%
(2) Poco satisfecho	9	23%
(1) Completamente insatisfecho	17	44%
Total datos registrados	39	100%
Total docentes encuestados	39	

Fuente. Elaboración propia

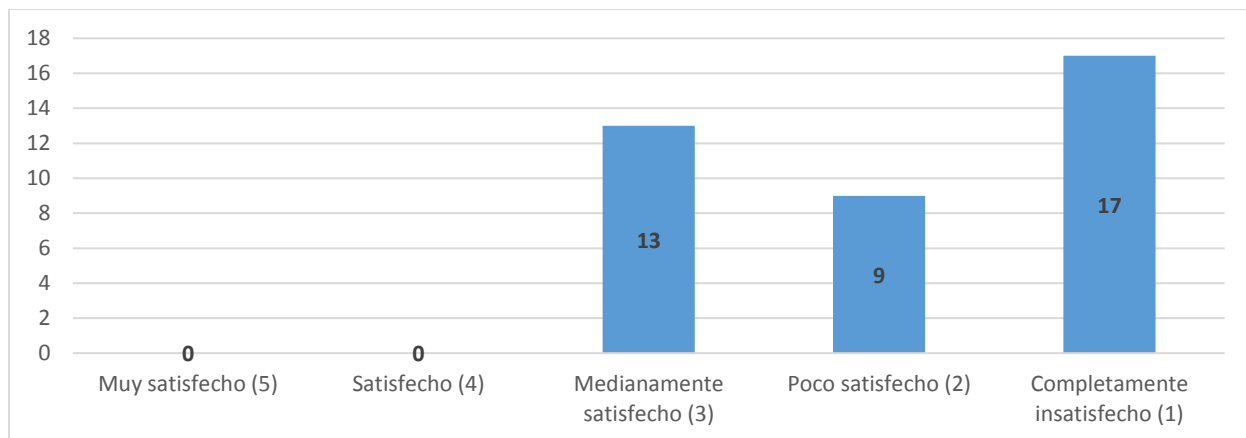


Figura 27. Subvariable de satisfacción frente a modalidad de contratación

Fuente. Elaboración propia

Junto al margen salarial este sin duda es uno de los puntos más álgidos de la corporación tomando en consideración la apreciación y los comentarios del cuerpo docente a nivel general. Existen altos niveles de informalidad en lo que a procesos de contratación respecta, no se estipulan de manera clara las condiciones de vinculación y los empleados ejercen actividades bajo un pago por hora de presencia, en caso de no poder desarrollar la clase se tiene otro remplazante asignado que es quien recibe la remuneración correspondiente por esas horas que dejó de hacer el docente titular de la asignatura.

Al respecto la gran mayoría de los encuestados plantearon que se sentían completamente insatisfechos con el modelo de vinculación que llevaba a cabo la corporación (17 personas representando un 44% sobre la muestra total); por su parte 13 personas (33% sobre la muestra total) afirmaron sentirse medianamente satisfechos y 9 personas (el restante 23% sobre el total de la muestra) afirmaron sentirse poco satisfechos. Este es un malestar generalizado que deberá revisar la corporación para asegurar un buen clima laboral que inste a altos niveles de satisfacción y bienestar laboral.

- **Ítem de análisis 6:** ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a las condiciones laborales que ofrece la institución teniendo en cuenta todos las subvariables anteriormente analizadas?

Tabla 44
Resultado ítem 27

Consideración	No. Total	Frec. Relativa
(5) Muy satisfecho	1	3%
(4) Satisfecho	5	13%
(3) Medianamente satisfecho	18	46%
(2) Poco satisfecho	11	28%
(1) Completamente insatisfecho	4	10%
Total datos registrados	39	100%
Total docentes encuestados	39	

Fuente. Elaboración propia

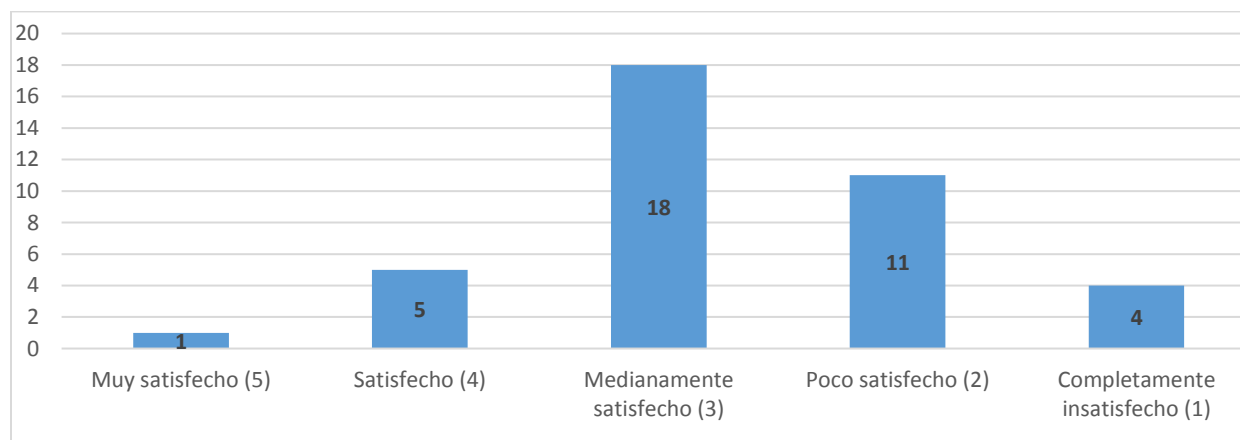


Figura 28. Grado de satisfacción laboral general

Fuente. Elaboración grupal

Teniendo en cuenta todos los análisis que se efectuaron para la segunda variable de reconocimiento (satisfacción laboral) la mayoría de los empleados afirmaron sentirse medianamente satisfechos (18 personas representando un 46% sobre el total de la muestra) con las condiciones laborales que otorga la corporación. Esto expone un promedio generalizado de las posturas frente a los diversos ítems analizados para ambas variables, sin duda un reto

mayúsculo para la organización teniendo en cuenta el modelo de negocio que se implementa y las perspectivas de mercado que impone la ciudad de Santa Marta.

Propuesta de mejoramiento institucional

Teniendo en cuenta los consolidados investigativo recabados mediante las herramientas anteriormente expuestas en el apartado anterior, se expone en el presente capítulo las acciones sobre las cuales debe enfocarse la corporación para el mejoramiento y el fortalecimiento del clima laboral interno, redundando esto en la optimización del espacio de trabajo y en la creación de escenarios de satisfacción laboral para el personal laborable, especialmente en el cuerpo docente que fue el centro de análisis del presente proyecto.

La fundamentación conceptual del presente capítulo estará centrada en los puntos críticos anteriormente detectados. Las acciones puntuales a abordar serán las siguientes:

- Creación de planes y modelos prospectivos para el mejoramiento del clima laboral
- Implementación de programas formativos en liderazgo y gestión social
- Formalización de programas de promoción laboral y autorrealización (desarrollo profesional)
- Creación de programas de reconocimiento e involucramiento laboral. Formalización de modelos laborales basado en la experiencia y trayectoria de los colaboradores
- Implementación de un programa interno de comunicación

Cada acción a implementar contará con una estructura de reconocimiento y aplicación la cual se expone a continuación:

1. Reconocimiento de la situación actual
2. Meta y objetivo de mejoramiento
3. Acciones propuestas de mejoramiento
4. Recursos de apoyo
5. Viabilidad de la propuesta

Objetivos del modelo propuesto

Objetivo general

Formalizar una propuesta de cobertura laboral, partiendo de las falencias detectadas en el estudio realizado, permitiendo con ello el fortalecimiento y la mejora del clima interno en la Corporación Educativa del Caribe – CEDELCA.

Objetivos específicos

- Establecer un control a los puntos críticos de la organización y estipular medidas específicas que permitan su solución en el largo plazo
- Determinar estrategias de cobertura operativa para llevar a cabo estos programas propuestos a futuro de una manera segura y eficiente
- Proponer actividades que permitan el potenciamiento del rendimiento de los docentes colaboradores en la institución, fomentando el desempeño y la participación colaborativa para impulsar la calidad en todos los procesos educativos de cara al estudiantado

Propuesta de implementación. Plan de acción

Acción No. 1: Creación de planes y modelos prospectivos para el mejoramiento del clima laboral

Reconocimiento de la situación actual

Actualmente la corporación no cuenta con un plan de gestión laboral que pautе estrategias de cobertura organizacional para mantener, controlar y acciones planes de afianzamiento laboral con los empleados (para el caso puntual de la presente investigación con el cuerpo docente). De acuerdo a lo que se puede apreciar desde la percepción de los docentes encuestados, ellos manifiestan sentirse convulsos y no satisfechos a plenitud por el clima laboral que perciben por parte de la institución, sobre todo por el poco reconocimiento que se le da a su labor en el

apartado monetario, en el apartado contractual, en el apartado de gestión y vinculación laboral - social y en los modelos internos de comunicación implementados desde el área de gestión humana.

Meta y objetivo de mejoramiento

Se busca que, en un periodo de 6 meses a un año, una vez implementado este plan y modelo prospectivo en la organización, se presenten mejores índices de percepción laboral por parte del personal interno. Se tiene previsto estructurar un nuevo estudio a futuro para evaluar el impacto de estas acciones y si han sido lo suficientemente efectivas para mejorar los puntos críticos detectados en el apartado anterior.

Acciones propuestas de mejoramiento

1. Efectuar un cronograma operativo de ejecución en donde se programen reuniones con todo el personal administrativo académico para evaluar las acciones implementadas en materia de clima laboral. Se espera recabar información base importante para tratar de manera efectiva los puntos críticos que causan insatisfacción entre los colaboradores, especialmente entre el cuerpo docente que es el objetivo de análisis de la presente investigación.
2. Desde el área de gestión humana se deben diseñar planes de acompañamiento con todo el personal administrativo directivo y académico de manera periódica (por lo menos 2 veces al mes) con la finalidad de efectuar un reconocimiento de las acciones que estos implementan con su personal de apoyo directo en temáticas puntuales a nivel laboral (programas de compensación, reconocimientos, percepción salarial, modelos de vinculación y participación).

3. Reconocer la gestión de cada área administrativa (las que mejor ejecuten estos programas de mantenimiento y fortalecimiento del clima laboral) en la ejecución de programas de participación laboral mediante el otorgamiento de diplomas, cartas de reconocimiento y felicitación, entre otros estímulos.
4. Implementar grupos focales de gestión de manera periódica (una vez al mes) con la finalidad de conocer su opinión sobre las condiciones laborales que ofrece la corporación, a modo de recabar información importante de campo que impulse la mejora de los puntos críticos que no se han tratado de manera oportuna.
5. Convocar al consejo directivo superior de la institución para dar a conocer los resultados de estos controles periódicos con la finalidad de tomar medidas de fondo que coadyuven con el fortalecimiento del clima laboral en la organización. Estas reuniones se estipularán una vez se efectúen estos controles focales periódicos de reconocimiento.

Recursos de apoyo

Para la ejecución de esta acción puntual se requieren algunos recursos físicos de apoyo como libretas de apuntes y formatos de control, los cuales los definirá el área de gestión humana teniendo en cuenta sus necesidades de información

Viabilidad de la propuesta

Estas acciones al ser cruciales para el control de focos de insatisfacción en materia laboral son necesarias y su implementación deberá ser obligatoria si se quiere formalizar un modelo óptimo de control a futuro. Desde el punto de vista técnico es altamente viable teniendo en cuenta la facilidad de desarrollo, esta ejecución se hará íntegramente en las instalaciones de la corporación y contará con la participación de todo el personal de apoyo, en especial del cuerpo docente que es el objeto de análisis de la presente investigación.

Acción No. 2: Implementación de programas formativos en liderazgo y gestión social***Reconocimiento de la situación actual***

Actualmente la institución no cuenta con una percepción sólida por parte de los docentes encuestados en lo que a modelo de liderazgo se refiere, desde la opinión de estos el liderazgo implementado por parte de las directivas acoge un esquema autoritario situación que crea un ambiente de incertidumbre y limita en gran medida el ejercicio libre de sus actividades por el temor a represalias de algún tipo. En su contra los directivos encuestados afirman en su mayoría que desarrollan un esquema democrático no yendo en concordancia con lo que plantea el cuerpo docente; esto puede deberse al mantenimiento de una postura óptima de relacionamiento y vinculación a expensas del verdadero desarrollo de las actividades diarias en la organización que puede deberse a ineficientes modelos de gestión o a estructuras laborales muy rígidas.

Meta y objetivo de mejoramiento

Se busca que todo el cuerpo directivo y administrativo cuente con herramientas de apoyo para el ejercicio de prácticas laborales que afiance un clima laboral óptimo, propendiendo entre otras consideraciones por una adecuada gestión y manejo del capital humano disponible

Acciones propuestas de mejoramiento

1. Considerar la implementación de programas de capacitación en liderazgo con el cuerpo directivo y administrativo de la organización, dotándole de herramientas gerenciales para procesos más eficientes de toma de decisiones teniendo en cuenta los recursos disponibles y las perspectivas laborales de la organización. Para este apartado deben priorizarse las unidades administrativas académicas que cuenten con mayores índices de insatisfacción en el apartado de liderazgo y modelos de vinculación laboral; esta evaluación debe correr por cuenta del área de gestión humana quien será la responsable

de evaluar área por área la percepción general entre los empleados directos (el cuerpo docente y demás personal de apoyo).

2. Desarrollar el programa anteriormente expuesto haciendo especial énfasis en temáticas de liderazgo institucional para empresas educativas, teorías generales de gestión laboral y liderazgo inclusivo, gestión de herramientas de inteligencia emocional, modelos de liderazgo y estrategias de autocontrol (y autoconocimiento del área), y nuevos modelos de coaching para el fortalecimiento de las relaciones con el talento humano.

Recursos de apoyo

Recursos físicos espaciales y locativos para el desarrollo de programas de capacitación.

Igualmente, recursos de apoyo para la toma de apuntes y refrigerios.

Viabilidad de la propuesta

La viabilidad de esta acción presenta un índice óptimo de cumplimiento a largo plazo siempre y cuando se sienten las condiciones para su desarrollo. Para su coordinación deberá hacerse cargo el área de gestión humana disponiendo un programa general de capacitaciones con el personal idóneo que lo desarrollo (conferencista de primer nivel con experticia en las temáticas propuestas), igualmente de instalaciones y demás recursos de apoyo (video beams y otros recursos técnicos y tecnológicos a determinar para el normal desarrollo de estas sesiones) priorizando condiciones óptimas de ejecución.

Acción No. 3: Formalización de programas de promoción laboral y autorrealización (desarrollo profesional)

Reconocimiento de la situación actual

De la investigación de campo efectuada se pudo determinar que la mayoría de los docentes encuestados no se sienten a gusto con las posibilidades de promoción laboral y desarrollo

profesional que brinda la institución (limitadas bases de desarrollo para la gestión de programas alternativos de capacitación en diversos ámbitos sobre todo a nivel tecnológico, pedagógico y de aplicación directa a las asignaturas que cada docente maneja), sobre todo teniendo en cuenta los retos educativos que impone la institución en lo que flujo de estudiantes se refiere y las perspectivas de crecimiento que la institución tiene a futuro en otros puntos de la costa atlántica.

Igualmente se detectó que no existe una conformidad generalizada entre el cuerpo docente en torno a las posibilidades de ascenso en el escalafón docente al interior de la institución, existe una barrera operativa que está limitada por los requerimientos docente por cada área en específico y ello no posibilita mejores remuneraciones (como consecuencia de estudios posgraduales) o mejores perspectivas de contratación interna.

Meta y objetivo de mejoramiento

Lograr a largo plazo un programa de incentivos para la promoción laboral y el desarrollo profesional del cuerpo docente (a través de planes de capacitación y formación), motivando con ellos nuevos planes de mejora para fomentar la calidad en los procesos educativos de cara al estudiantado.

Acciones propuestas de mejoramiento

1. Identificar entre el cuerpo docente necesidades de formación y diseñar planes de capacitación en distintas áreas de aplicación. Para ello la corporación puede establecer alianzas con otras entidades de formación del orden local, nacional e internacional (en caso de que los recursos así lo permitan) para la extensión académica de su cuerpo docente, facilitando al tiempo con ello el cubrimiento de costos de operación y ejecución de esta estrategia operativa; estos programas pueden hacerse de manera presencial o virtual de acuerdo a lo que cada estrategia disponga para su normal desarrollo.

2. Considerar la implementación de programas alternativos de formación en gestión laboral (habilidades de gestión) y procesos de toma de decisiones. Puede considerarse el desarrollo de sesiones de liderazgo y coaching.
3. Proponer un programa interno de escalafón docente por nivel de formación, en la actualidad la corporación no tiene un formato de ejecución al respecto y ello crea confusión entre el personal de apoyo en la medida que no se tiene claro el grado de reconocimiento que la organización tiene respecto a su nivel académico.

Recursos de apoyo

Para la ejecución de estas acciones se hace necesario contar con los recursos físicos (instalaciones físicas dentro de la misma corporación), estructurales (recursos técnicos de apoyo a nivel tecnológico) e institucionales (alianzas y convenios con otras instituciones de formación) asegurando su normal desarrollo.

De manera correlativa se requieren recursos económicos adicionales para un programa de escalafón docente, los reconocimientos monetarios en esta materia implican una valoración adicional por parte de las directivas de la institución. Su asignación debe ajustarse a las necesidades y a las capacidades económicas de la institución y su valoración será opcional teniendo en cuenta las necesidades del cuerpo docente en la materia.

Viabilidad de la propuesta

La viabilidad de esta propuesta está más limitada a consideraciones de aplicación por parte de las directivas de la institución, se considera que las acciones aquí presentadas representan una complementariedad en los procesos técnicos de manejo laboral que sin duda potenciará el clima interno dentro de la organización. Para que tales propuestas se puedan concretar, se hace

necesario disponer de recursos económicos adicionales y en este momento es difícil de valorar esa situación.

Acción No. 4: Creación de programas de reconocimiento e involucramiento laboral.

Formalización de modelos laborales basado en la experiencia y trayectoria de los colaboradores

Reconocimiento de la situación actual

De acuerdo a lo que se pudo observar el estudio arrojó que los docentes encuestados no se sienten lo suficientemente satisfechos por los programas de reconocimiento que implementa la corporación sobre todo a nivel salarial y contractual.

La percepción general entorno a los puntos críticos que tiene actualmente la corporación es que el tema salarial – remunerativo y contractual son unos de los que más críticas han acogido entre el cuerpo docente. Para los docentes la remuneración que devengan por sus servicios en la corporación es insuficiente, estos afirma que esta no está acorde con su perfil profesional y con las funciones solicitadas para el desempeño de su cargo sin dejar de reconocer que no se tienen claras las condiciones para el otorgamiento de aumentos salariales y/o bonificaciones; no existe en la corporación una estructura salarial adecuada que se ajuste a las necesidades de los empleados de planta que en ella labora ni mucho menos unas escalas de remuneración definidas para su cuerpo docente al tiempo que no se tiene una formalización óptima en los procesos de contratación.

Igualmente, los encuestados manifestaron sentirse en desacuerdo por la forma como la corporación no emplea modelos de reconocimiento a su labor desempeñada, los certificados laborales no se emiten a tiempo una vez son solicitados por ellos, representando ello un grave problema de gestión por parte del área de gestión humana que debe ser corregido oportunamente.

De acuerdo a lo manifestado tampoco se les reconocer a través de premio y distinciones las buenas prácticas educativas que ellos desarrollan mediante programas periódicos de evaluación de calidad. Es de resaltar que a la hora de evaluar el reconocimiento laboral de la organización para con ellos, la poca participación y vinculación de ellos en la formulación de objetivos estratégicos (a través de reuniones y consejos docentes) resultó ser un punto crítico que debía ser tenido en cuenta.

Meta y objetivo de mejoramiento

Se buscan con estas acciones formalizar al interior de la corporación un modelo de vinculación laboral que tenga en cuenta las necesidades de los docentes en temáticas contractuales, de reconocimiento laboral y salarial. Al tiempo se busca diseñar un mecanismo de reconocimiento remuneratorio que reconozca la gestión pedagógica del personal docente para asegurarles mejores condiciones económicas.

Acciones propuestas de mejoramiento

1. Implementar esquemas salariales teniendo en cuenta las competencias profesionales de los docentes dentro de la institución. Actualmente el valor hora de \$10.500 que tiene estipulada la organización para el pago hora – cátedra del personal docente no discrimina condiciones de preparación académica o experiencia laboral en el campo catedrático y eso debe ser modificado mediante la creación de una banda remuneratoria que se adapte a las necesidades y al perfil diferenciado de cada docente que labora dentro de la corporación. En la media de mercado este valor – hora es significativamente menor al de universidades en la ciudad de Santa Marta, el cual oscila entre los \$26.000 y los \$40.000; mínimamente un aumento del valor hora se hace necesario teniendo en cuenta otras corporaciones en la ciudad tienen remuneraciones base de \$19.000 valor hora.

2. Se debe considerar la creación de un completo programa de incentivos y reconocimientos a la gestión docente dentro de la corporación. El otorgamiento de estos premios se efectuarán una vez se efectúen las evaluaciones respectivas de la labor docente entre el estudiantado, en la actualidad la corporación no cuenta con una plataforma de evaluación docente y se hace necesario que esto se implemente para mejorar la calidad de la educación ofertada; una vez estos sistemas de control y evaluación se implementen se podrá otorgar reconocimientos a los docentes que mejor calificación tengan, estimulando con ello su vinculación y participación en los programas académicos y sociales que se llevan a cabo en la institución.
3. Programas reuniones periódicas con el cuerpo docente para socializar programas educativos y nuevas estrategias de gestión para el estudiantado. Es importante enmarcar estos programas en los planes de socialización del Proyecto Educativo Institucional – PEI que se lleva a cabo para que los docentes estén actualizados en estas temáticas; no en vano uno de los puntos detectados en la investigación de campo que se hizo es que el 85% de los docentes no conocen estos planes, para mitigar esto la integración debe ser fundamental y los programas de socialización son una gran vía para ello.
4. Establecer cronogramas de gestión individual con el cuerpo docente por área académica con el fin de establecer controles sobre la gestión laboral de ellos y sus objetivos institucionales. Con esta estrategia se busca el reconocimiento del rol docente a cabalidad, estableciendo puntos fuertes y puntos débiles de su gestión dentro de la corporación y sirviendo para efectuar una evaluación de su actividad frente al estudiantado; estos procesos de retroalimentación son cruciales para establecer los

márgenes de cumplimiento de los docentes, estas acciones valorarán su gestión y mostrarían un compromiso real para con su gestión individual.

Recursos de apoyo

Para el desarrollo de estas acciones la corporación deberá disponer de recursos económicos adicionales sobre todo en lo que respecta a la atención del aspecto remuneratorio y contractual. Los programas adicionales propuestos incorporan nociones más orientadas a nivel estructural liderado ello por parte del área de gestión humana, los sistemas de evaluación docente requieren de una infraestructura tecnológica con los cuales la corporación actualmente no cuenta y ello debe ser igualmente considerado.

Viabilidad de la propuesta

Tomando en consideración la relevancia de estos ítems de análisis para la estabilidad del clima laboral al interior de la corporación se hace imprescindible su consideración sobre todo en lo que respecta a las consideraciones salariales. Un aumento del valor hora y un establecimiento de márgenes remuneratorios por perfil profesional deben ser las acciones sobre las cuales debe trabajar las directivas; la viabilidad de estas propuestas está a consideración netamente de las directivas, para ello debe tenerse clara una política interna de reconocimientos y su evaluación será importante para determinar el impacto que esto traerá en la estructura presupuestaria de la empresa.

En este momento su implementación se hace compleja al interior de la corporación por las limitaciones económicas con las que cuenta, pero a futuro, el desarrollo de estos apartados debe barajarse atendiendo a las necesidades del cuerpo docente.

Acción No. 5: Formalización de un programa de comunicación interno***Reconocimiento de la situación actual***

De acuerdo a lo que se pudo observar los modelos de comunicación que implementan las instancias superiores tanto directivas como administrativas son los adecuados, pero se hace necesario mayor coherencia, precisión y claridad en la información que se le transmite al cuerpo docente. De acuerdo a lo que se pudo observar de la apreciación que los docentes dieron es que existe muy poca planificación en los modelos de transmisión de la información, los canales informativos no funcionan todo el tiempo y ello tiende a crear inconvenientes a la hora de efectuar algunas acciones puntuales requeridas de manera oportuna por parte del cuerpo directivo y administrativo.

Se pudo observar que no existen reuniones permanentes entre el cuerpo administrativo y el cuerpo docente, ello es una limitante a la hora de manejar programas específicos de gestión sobre todo a nivel académico. De manera correlativa los modelos de supervisión implementado por los administrativos no son los acordes, no se desarrollan modelos de control permanente.

Meta y objetivo de mejoramiento

Diseñar un modelo de comunicación que permita a largo plazo afianzar los procesos de relacionamiento desde la dirección – administración hacia el cuerpo docente, valorando sus apreciaciones y desarrollándose canales comunicativos desde los que se puedan dar a conocer nuevos proyectos educativos y estratégicos.

Acciones propuestas de mejoramiento

1. Planificar reuniones permanentes con el cuerpo docente para la socialización de planes estratégicos y de cobertura educativa. Este modelo a desarrollar será importante en la

medida que se tengan en cuenta las sugerencias de los docentes pudiendo ellos aportar desde su experiencia posturas frente a la temática connotada en el momento.

2. Crear grupos electrónicos de comunicación en donde se integre a todo el cuerpo docente
3. Establecer un sistema interno de correo corporativo, actualmente la corporación no emplea este modelo de comunicación como si lo implementan otras instituciones.
4. Asignar comités académicos de apoyo entre todo el cuerpo docente, con esta estrategia se puede asegurar una mayor participación de los docentes de cara a los problemas e inconvenientes que puede llegar a presentar el estudiantado. Estos comités deberán contar con una cabeza visible (un representante) que asuma el rol de vocero ante el consejo directivo y administrativo.

Recursos de apoyo

Para el desarrollo de estas acciones la corporación deberá disponer de plataformas electrónicas, así como también de planes de apoyo para el desarrollo de programas periódicos de reunión con el cuerpo docente. En cuanto a infraestructura requerida estos programas pueden ser desarrollados directamente en las instalaciones de la institución.

Viabilidad de la propuesta

La ejecución de estas acciones es altamente viable, teniendo en cuenta las necesidades en materia de comunicación que requiere la corporación y la disposición que muestran las directivas para el desarrollo de forma gradual de estos esquemas de integración del cuerpo docente.

Conclusiones

Tomando en consideración los escenarios de gestión laboral analizados en el presente proyecto y sus niveles de aplicación en la Corporación Educativa del Caribe – CEDELCA, se pueden denotar las siguientes conclusiones generales:

1. A nivel general los niveles de clima organizacional muestran índices medios de satisfacción mientras que los índices de satisfacción laboral, bajo el planteamiento de unas variables y subvariables de análisis, muestran índices bajo de satisfacción por parte del cuerpo docente. Ante ello se hace necesario la definición de unas estrategias que acojan estas preocupaciones a modo de diseñar un modelo vinculante más fuerte que impulse la productividad y la calidad laboral en todos los escenarios pedagógicos.
2. La mayoría del personal encuestado mantuvo percepciones parecidas en los ítems analizados y estos análisis contrastaron en la mayoría de los casos con los planteamientos de los directivos y administrativos una vez se reconocía el mismo interrogante. Estas nociones diversas se explican por las disparidades de posturas entre los actores encuestados y sus planteamientos frente a las responsabilidades de su cargo, mientras por un lado los docentes manifestaban su desacuerdo por algunos puntos planteados el cuerpo directivo y administrativo desde su postura gerencial defendían a ultranza su gestión frente al personal a cargo para no dejar en tela de juicio los procesos implementados por la corporación.
3. Los puntos más críticos que se detectaron en la presente investigación fueron los de sistemas contractuales y de remuneración. La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en afirmar que no se sentían satisfechos con las condiciones laborales que bajo estos parámetros anteriormente mencionados brindaba la corporación; otros ítems críticos

fueron los de comunicación, los de promoción laboral, los de liderazgo y de reconocimiento laboral a través de un sistema de incentivos.

4. La corporación en la actualidad no dispone de una base sólida de recursos para la implementación de muchas de las acciones que se propusieron en el apartado anterior, sin embargo, estas deben ser consideradas a futuro para el mejoramiento de los niveles de satisfacción laboral.

Recomendaciones

Tomando como parámetros los hallazgos generales desde la investigación efectuada in situ en la corporación educativa y los planteamientos conceptuales sobre los que debe trabajar para fortalecer el clima laboral y los niveles de satisfacción laboral, se efectúan las siguientes recomendaciones generales:

1. Se les recomienda a los directivos y al personal administrativo académico implementar las acciones de mejora respectiva disponiendo de los recursos suficientes, de las capacidades humanas y de las capacidades técnicas que requiere cada proceso en específico a modo de asegurar su correcta aplicación para que se mantenga en el tiempo y goce de aceptación entre todos los miembros del plantel.
2. Durante la implementación de los programas propuestos se hace necesario el diseño de estándares de medición que permitan verificar tanto el impacto como el alcance real de estos; teniendo en cuenta los resultados obtenidos se definirán acciones de apoyo para mejorar la efectividad de cada ejecución.
3. Se le recomienda al área de gestión humana apoyar en la implementación de estos procesos a futuro, la gestión de este departamento será fundamental para ejecutar los modelos prospectivos propuestos y para identificar oportunidades de mejoramiento desde la aplicación que se efectúa bajo parámetros comerciales de crecimiento a largo plazo para la corporación tomando como parámetro la alta competencia que brinda el mercado.
4. Definir un cronograma general de aplicación que otorgue nociones sobre el horizonte de gestión a largo plazo. La institución deberá estipular requerimientos de operación y de aplicación a través de recursos económicos, técnicos, estructurales y tecnológicos.

Referencias

- Aguado, J. E. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima, Perú: Universidad Santiago de Loyola.
- Alves, D., Cirera, Y., & Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Revista Invenio. Fuente: Redalyc*, 145 - 163.
- Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Estudios Gerenciales. Fuente: Redalyc*, 8 - 19.
- Borzellino, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (2015). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. *Revista compendium*, 5 - 20.
- Cardona, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la unidad de negocio en el área de chocolatería de la planta No. 1 de la empresa Colombina S.A. Análisis comparativo por género en el año 2011 y su plan de mejoramiento*. Cali, Valle: Universidad del Valle.
- Castila, K. L., & Padilla, J. J. (2011). *Clima organizacional con relación a la motivación y a la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital Local Arjona*. Cartagena, Bolívar: Universidad de Cartagena, Facultad de Administración de Empresas.
- Chacón, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. Zacapa, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico. Fuente: Redalyc*, 92 - 103.

- Contreras, D. M., & Jiménez, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogotá D.C, Cundinamarca: Universidad del Rosario.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., & Uribe, A. (2010). Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional Sobre el Riesgo Psicosocial, como Criterio de Responsabilidad Social, en Empresas Colombianas del Sector Salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*.
Fuente: Redalyc, 173 - 182.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa, Veracruz: Universidad Veracruzana. Instituto de Salud Pública .
- Dueñas, F. C. (17 de 12 de 2015). *acsendo.blog*. Obtenido de clima organizacional:
<https://blog.acsendo.com/el-clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion/>
- Escat, M. (2007). *arearh*. Obtenido de area de recursus humanos:
http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*. *Fuente: Redalyc, 43 - 61.*
- Gómez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá, Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*. *Fuente: Redalyc, 225 - 236.*
- Guerrero, J., & Puerto, Y. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*. *Fuente: Redalyc, 203 - 234.*
- Hernández, E. (2007). La productividad multifactorial: concepto, medición y significado. *Economía: Teoría y práctica*. *Fuente: Redalyc, 31 - 67.*

- Jimenez, R. (2000). *Metodología de la investigación. Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana, Cuba: Rev Cubana Educ Med Super. Fuente: Scielo.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social climates". *The journal of social psychology*, 271 - 299.
- M, D. R. (2001). *Gestion Organizacional*. Chile: Universidad Cotonica de Chile.
- Mujica, M., & Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*. Fuente: Redalyc, 290 - 304.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico - descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*. Fuente: Redalyc, 1 - 35.
- Paz, A. L., & Marín, S. M. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales*. Manizales, Caldas: Universidad Autónoma de Manizales.
- Pedraza, E. A. (septiembre de 2010). *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y formulación. *Revista Papeles del Psicólogo*. Fuente: Redalyc, 5 - 14.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*. Fuente: Redalyc, 9 - 36.
- Rodríguez, H. R. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*. Sangolqui, Ecuador: ESPE - Universidad de las Fuerzas Armadas.

- Sanchez, M. G., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica. Fuente: Redalyc*, 161 - 166.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública. Fuente: Redalyc*, 385 - 393.
- Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Trujillo, S. M. (2009). *Medición del clima organizacional en Coomeva EPS integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento*. Medellín, Antioquia: Universidad de San Buenaventura.
- Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A., & Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública. Fuente: Redalyc*, 80 - 91.
- Williams, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Anexos

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Encuesta de reconocimiento laboral

Objetivos: Analizar la gestión laboral que ha venido desarrollando la Corporación Educativa del Caribe – CEDELCA y el impacto que estas estrategias tienen en el clima laboral de la institución educativa.

Población a entrevistas: Personal docente de ejercicio permanente

Instrucciones de aplicación: Se le pide de manera cuidadosa analizar cada punto de reconocimiento, señalando de la manera honesta la opción que considere más válida; de un resultado preciso dependerá una propuesta integral para mejorar los puntos críticos en materia de clima laboral en la corporación.

Variable de análisis: Clima laboral

1. ¿Conoce usted la estructura y el fundamento de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores institucionales de la corporación

- Si lo conoce
 No lo conoce

2. ¿Cómo son las relaciones laborales que actualmente existen entre todos los empleados de la corporación?

- Relaciones de cortesía
 Relaciones competitivas
 Relaciones conflictivas
 Relaciones neutras (no existe un relacionamiento frecuente entre los miembros de la institución)

3. ¿Qué posición tomaría usted ante conflictos laborales en la corporación?

- Ser indiferente ante la problemática (ignorar el problema)
 Intervenir en la problemática
 Buscar instancias superiores para la resolución de la problemática

4. ¿Conoce a la perfección el perfil laboral asignado a su cargo en la corporación?

- Si conozco mi perfil laboral (me lo han dado a conocer)
 Desconozco por completo mi perfil laboral (no me lo han dado a conocer)

5. ¿Conoce a la perfección los requisitos y las obligaciones para el desempeño de su cargo en la corporación?

- Si conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo
 No conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo.

6. ¿Cuál es desde su perspectiva el modelo de liderazgo que implementa la dirección en esta corporación?

- Liderazgo Laissez Faire
 Liderazgo autocrático
 Liderazgo carismático
 Liderazgo democrático

7. Desde su percepción, ¿Cree que los estudiantes están satisfechos con la educación y todos los servicios de extensión que recibe de la corporación?

- Si se encuentran satisfechos los estudiantes
 No se encuentran satisfechos los estudiantes

8. ¿Considera que el cuerpo docente que labora actualmente en la corporación se encuentra lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol?

- Si están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente
 Tienen los requerimientos mínimos para el desempeño de su rol docente
 No están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente

9. ¿Conoce usted el Plan Educativo Institucional - PEI de la corporación?

- Si conozco la existencia de un Plan Educativo Institucional – PEI
 No conozco la existencia de un Plan Educativo Institucional – PEI

10. ¿Cree usted que es necesario implementar al interior de la corporación acciones de mejora para mejorar y fortalecer el clima laboral interno?

- Si es necesario implementar acciones de mejora
 No es necesario implementar acciones de mejora

11. En caso se de responder afirmativamente el interrogante anterior ¿Cuáles considera usted son las dos acciones más importantes sobre las cuales debería trabajar la empresa para el mejoramiento del clima laboral?

- Desarrollar modelos y programas internos de capacitación para el cuerpo docente
 Aumentar el valor hora – cátedra
 Modernización de la planta física del plantel
 Establecer mejores canales de comunicación desde el área de gestión humana
 Crear programas de integración y esparcimiento (actividades lúdicas, eventos deportivos, eventos de socialización, otros)
 Implementar proyectos de responsabilidad social integrando al cuerpo docente
 Desarrollar programas de bienestar y promoción en salud

Muchas gracias por su valioso tiempo

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Encuesta de reconocimiento laboral

Objetivos: Analizar la gestión laboral que ha venido desarrollando la Corporación Educativa del Caribe – CEDELCA y el impacto que estas estrategias tienen en el clima laboral de la institución educativa.

Población a entrevistas: Personal directivo y administrativo

Instrucciones de aplicación: Se le pide de manera cuidadosa analizar cada punto de reconocimiento, señalando de la manera honesta la opción que considere más válida; de un resultado preciso dependerá una propuesta integral para mejorar los puntos críticos en materia de clima laboral en la corporación.

Variable de análisis: Clima laboral

1. ¿Conoce usted la estructura y el fundamento teórico – organizacional de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores institucionales de la corporación?

- Si lo conoce
 No lo conoce

2. ¿Cuáles son las relaciones que actualmente existen entre todos los empleados de la corporación?

- Relaciones de cortesía
 Relaciones competitivas
 Relaciones conflictivas
 Relaciones neutras (no existe un relacionamiento frecuente entre los miembros de la institución)

3. ¿Qué posición tomaría usted ante conflictos laborales en la corporación?

- Ser indiferente ante la problemática (ignorar el problema)
 Intervenir en la problemática
 Buscar instancias superiores para la resolución de la problemática

4. ¿Conoce a la perfección el perfil laboral asignado a su cargo en la corporación?

- Si conozco mi perfil laboral (me lo han dado a conocer)
 Desconozco por completo mi perfil laboral (no me lo han dado a conocer)

5. ¿Conoce a la perfección los requisitos y las obligaciones para el desempeño de su cargo en la corporación?

- Si conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo
 No conozco los requisitos y obligaciones para el desempeño del cargo.

6. ¿Cuál es desde su perspectiva el modelo de liderazgo que implementa la dirección en esta corporación?

- Liderazgo Laissez Faire
- Liderazgo autocrático
- Liderazgo carismático
- Liderazgo democrático

7. Desde su percepción, ¿Cree que los estudiantes están satisfechos con la educación y todos los servicios de extensión que recibe de la corporación?

- Si se encuentran satisfechos los estudiantes
- No se encuentran satisfechos los estudiantes

8. ¿Considera que el cuerpo docente que labora actualmente en la corporación se encuentra lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol?

- Si están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente
- Tienen los requerimientos mínimos para el desempeño de su rol docente
- No están lo suficientemente capacitados para el desempeño de su rol docente

9. ¿Cree usted que es necesario implementar al interior de la corporación acciones de mejora para mejorar y fortalecer el clima laboral interno?

- Si es necesario implementar acciones de mejora
- No es necesario implementar acciones de mejora

Observaciones generales:

Muchas gracias por su valioso tiempo

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Encuesta de reconocimiento laboral

Objetivos: Analizar la gestión laboral que ha venido desarrollando la Corporación Educativa del Caribe – CEDELCA y el impacto que estas estrategias tienen sobre los índices de satisfacción laboral de la institución educativa.

Población a entrevistas: Personal docente de ejercicio permanente

Instrucciones de aplicación: Se le pide de manera cuidadosa analizar cada punto de reconocimiento, señalando de la manera honesta la opción que considere más válida; en este apartado se emplea un rango de medición que oscila entre 0 – 5, en donde 5 es Completamente satisfecho y 0 Completamente insatisfecho. De un resultado preciso dependerá una propuesta integral para mejorar los puntos críticos en materia de clima laboral en la corporación.

Variable de análisis: Satisfacción laboral

- 1. ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a los recursos locativos, físicos y estructurales que brinda el plantel educativo para ejercer la docencia?**

___ (5) Muy satisfecho
___ (4) Satisfecho
___ (3) Medianamente satisfecho
___ (2) Poco satisfecho
___ (1) Completamente insatisfecho

- 2. ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a la remuneración (pago por hora cátedra) devengada en la institución educativa?**

___ (5) Muy satisfecho
___ (4) Satisfecho
___ (3) Medianamente satisfecho
___ (2) Poco satisfecho
___ (1) Completamente insatisfecho

- 3. ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a los niveles de relacionamiento con compañeros de trabajo, evaluando la percepción generalizada de trato que existe entre los funcionarios que laboran en el plantel?**

- (5) Muy satisfecho
- (4) Satisfecho
- (3) Medianamente satisfecho
- (2) Poco satisfecho
- (1) Completamente insatisfecho

3.1. ¿Qué percepciones tiene usted frente a los niveles de relacionamiento laboral (relaciones laborales)?

- Muy estimulantes
- Activas
- Óptimas relaciones laborales
- Me es indiferente
- Aburridoras
- Difíciles de sobrellevar
- Desagradable

4. ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a las oportunidades que brinda la institución de desarrollar planes de promoción y movilidad laboral para el cuerpo docente?

- (5) Muy satisfecho
- (4) Satisfecho
- (3) Medianamente satisfecho
- (2) Poco satisfecho
- (1) Completamente insatisfecho

5. ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a la modalidad de contratación y vinculación formal laboral que lleva a cabo la institución con su cuerpo docente?

- (5) Muy satisfecho
- (4) Satisfecho
- (3) Medianamente satisfecho
- (2) Poco satisfecho
- (1) Completamente insatisfecho

6. ¿Qué grado de satisfacción siente usted frente a las condiciones laborales que ofrece la institución teniendo en cuenta todos las subvariables anteriormente analizadas?

- (5) Muy satisfecho
- (4) Satisfecho
- (3) Medianamente satisfecho
- (2) Poco satisfecho
- (1) Completamente insatisfecho

Muchas gracias por su valioso tiempo