



Colegio Universitario de Cartago  
Gestión Institucional de Recursos Humanos

**Reporte de Clima Organizacional  
2022**

**Sector Administrativo  
Sector Docente**

CUC-DAF-GIRH 03-2022

Presentado a: Dirección de Administración Financiera  
Fecha: Diciembre 2022

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Justificación</b> .....	2
<b>Delimitación temática</b> .....	3
<b>Objetivos</b> .....	3
<b>Objetivo General</b> .....	3
<b>Objetivos Específicos</b> .....	3
<b>Metodología</b> .....	4
<b>1. Dimensión de Comunicación</b> .....	5
<b>2. Dimensión de Liderazgo Transformacional</b> .....	6
<b>3. Dimensión de Trabajo en Equipo</b> .....	7
<b>4. Dimensión de Sentido de Pertenencia</b> .....	9
<b>5. Dimensión General</b> .....	10
<b>Análisis de los resultados</b> .....	11
<b>1. Dimensión de Comunicación</b> .....	12
<b>2. Dimensión de Liderazgo Transformacional</b> .....	24
<b>3. Dimensión Trabajo en Equipo</b> .....	38
<b>4. Dimensión Sentido de Pertenencia</b> .....	47
<b>5. Dimensión General</b> .....	66
<b>Conclusiones</b> .....	68
<b>1. Dimensión comunicación</b> .....	68
<b>2. Dimensión Liderazgo Transformacional</b> .....	69
<b>3. Dimensión Trabajo en Equipo</b> .....	69
<b>4. Dimensión Sentido de Pertenencia</b> .....	70
<b>5. Dimensión General</b> .....	71
<b>Recomendaciones</b> .....	71
<b>Anexos</b> .....	73

## Tabla de cuadros

Cuadro 1. Dimensión de Comunicación .....	6
Cuadro 2. Dimensión de Liderazgo Transformacional.....	7
Cuadro 3. Dimensión de Trabajo en Equipo .....	9
Cuadro 4. Dimensión de Sentido de Pertenencia.....	10
Cuadro 5. Dimensión General.....	11
Cuadro 6. Distribución de sectores participativos. ....	11
Cuadro 7. Salarios emocionales de mayor frecuencia.....	67

## Tabla de tablas

Tabla 1. Cooperación entre áreas administrativas para alcanzar objetivos.....	12
Tabla 2. Canales de Comunicación Institucional Eficientes.....	14
Tabla 3. Comunicación Gerencia-Funcionarios .....	16
Tabla 4. Comunicación expresada entre compañeros. ....	18
Tabla 5. Comunicación entre compañeros para facilitar el desempeño laboral. 19	
Tabla 6. Manejo de conflictos en unidades de trabajo. ....	21
Tabla 7. Medios adecuados para divulgar información. ....	22
Tabla 8. La dirección facilita la comunicación entre unidades.....	24
Tabla 9. Validación y reconocimiento de capacidades.....	25
Tabla 10. Información de la jefatura a su equipo de trabajo. ....	27
Tabla 11. Confianza hacia la jefatura .....	28
Tabla 12. Promoción de iniciativas y orientación de resultados. ....	30
Tabla 13. Supervisión oportuna. ....	31
Tabla 14. Evaluación de procesos a través de sus equipos de trabajo.....	33
Tabla 15. Retroalimentación de jefatura.....	34
Tabla 16. Oportunidades para brindar puntos de vista.....	36
Tabla 17. Orientar y facilitar el cumplimiento de labores. ....	37
Tabla 18. Trabajo en equipo entre las diversas dependencias. ....	39
Tabla 19. Retroalimentación de compañeros (as) en los procesos .....	40
Tabla 20. Miembro valioso del equipo de trabajo. ....	42
Tabla 21. Iniciativa y conocimiento del trabajo.....	43
Tabla 22. Reconocimiento y valor del trabajo por compañeros y jefatura.....	44
Tabla 23. Criterio técnico de sus funcionarios y competencias del puesto de trabajo.....	46
Tabla 24. Orgulloso de trabajar en el CUC. ....	48
Tabla 25. Compromiso del CUC con sus funcionarios.....	49
Tabla 26. Oportunidad de aspirar a otra dependencia sin ascenso. ....	51
Tabla 27. Aportes y sugerencias que permitan el mejoramiento de los procesos.....	52
Tabla 28. Sentimientos de pertenencia en el CUC.....	53
Tabla 29. Identificación con los objetivos estratégicos de la Institución. ....	55

Tabla 30. Responsabilidad para el logro de objetivos institucionales. ....	57
Tabla 31. Respeto por la diversidad. ....	59
Tabla 32. Oportunidades que brinda la institución. ....	61
Tabla 33. Oportunidad de desarrollo de la carrera profesional. ....	63
Tabla 34. Estado de ánimo al finalizar la jornada laboral. ....	65

## Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Cooperación entre áreas administrativas para alcanzar objetivos.....	12
Gráfico 2. Canales de Comunicación Institucional Eficientes .....	14
Gráfico 3. Comunicación Gerencia-Funcionarios.....	16
Gráfico 4. Comunicación expresada entre compañeros.....	17
Gráfico 5. Comunicación entre compañeros para facilitar el desempeño laboral. .....	19
Gráfico 6. Manejo de Conflictos en unidades de trabajo. ....	21
Gráfico 7. Medios adecuados para divulgar la información.....	22
Gráfico 8. Dirección facilita la comunicación entre unidades.....	23
Gráfico 9. Validación y reconocimiento de sus capacidades. ....	24
Gráfico 10. Información de la jefatura a su equipo de trabajo.....	26
Gráfico 11. Confianza hacia la jefatura. ....	27
Gráfico 12. Promoción de iniciativas y orientación de resultados.....	29
Gráfico 13. Supervisión oportuna. ....	30
Gráfico 14. Evaluación de procesos a través de sus equipos de trabajo. ....	32
Gráfico 15. Retroalimentación de jefatura. ....	34
Gráfico 16. Oportunidades para brindar puntos de vista. ....	35
Gráfico 17. Orientar y facilitar el cumplimiento de labores.....	37
Gráfico 18. Trabajo en equipo entre las diversas dependencias. ....	38
Gráfico 19. Retroalimentación de los compañeros (as) en procesos .....	40
Gráfico 20. Miembro valioso en el equipo de trabajo. ....	41
Gráfico 21. Iniciativa y conocimiento del trabajo.....	42
Gráfico 22. Reconocimiento y valor del trabajo por compañeros y jefatura. ....	44
Gráfico 23. Criterio técnico de sus funcionarios y competencias del puesto de trabajo. ....	46
Gráfico 24. Orgulloso de trabajar en el CUC. ....	47
Gráfico 25. Compromiso del CUC con sus funcionarios. ....	49
Gráfico 26. Oportunidad de aspirar a otra dependencia sin ascenso. ....	50
Gráfico 27. Aportes y sugerencias que permitan el mejoramiento de los procesos.....	51
Gráfico 28. Sentimientos de pertenencia en el CUC. ....	53
Gráfico 29. Identificación con los objetivos estratégicos de la Institución.....	55
Gráfico 30. Responsabilidad para el logro de objetivos institucionales. ....	56
Gráfico 31. Consideraciones para sentirme más vinculado con la institución....	57

Gráfico 32. Respeto ante la diversidad.....	59
Gráfico 33. Oportunidades que brinda la institución.....	61
Gráfico 34. Oportunidad de desarrollo de la carrera profesional.....	62
Gráfico 35. Estado de ánimo al finalizar la jornada laboral.....	64
Gráfico 36. Factores que motivan para alcanzar un alto rendimiento. ....	66

# Reporte de Clima Organizacional 2022

## Introducción

Después de haber pasado por una etapa de aprendizaje y nuevos retos durante los años 2020 y 2021, dada la situación sanitaria presentada en el país por el virus SARS COV2, la institución vuelve de forma presencial a muchas de sus labores, por ende, es importante retomar los esfuerzos para conocer y mejorar los temas relacionados al clima organizacional.

Al igual que en años anteriores, fue necesario replantear y actualizar el instrumento de acuerdo a la realidad Institucional. Por ello, la implementación del instrumento considerando nuevos elementos, es clave para conocer la percepción de las personas funcionarias antes sus quehaceres en la llamada “nueva normalidad”

De ahí que, no solo se fortalecieron las preguntas relacionadas con comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, sino que también se incluyeron preguntas relacionadas con el sentido de pertenencia por parte de los funcionarios para con la institución, logrando así, entender en mayor medida el vínculo que poseen las personas funcionarias con la institución, y cuáles podrían ser las oportunidades de mejora en el corto y mediano plazo.

## Justificación

Sin duda alguna, el clima organizacional es un elemento base y clave para el desempeño laboral, de ahí que, poder conocer las percepciones de las personas funcionarias es importante para poder tomar acciones que mejoren el ambiente laboral, máxime tomando en consideración, que se viene de un período de transición, en donde muchas personas han pasado por situaciones difíciles dada la pandemia, y están retomando esta "nueva normalidad" en la institución.

El Reglamento Autónomo de Trabajo del CUC, aprobado en el año 2013, en su Capítulo XII relacionado con los Derechos y beneficios de los trabajadores, nos hace saber en el artículo 44 lo siguiente:

*"...Además de los establecidos en el presente Reglamento y en las normas jurídicas aplicables al régimen de empleo público, los funcionarios tendrán los siguientes derechos:*

- 1. Realizar sus labores en un clima organizacional que les permita una adecuada manifestación y desarrollo de sus competencias laborales..." (pág 7)*

El Índice de Gestión Institucional solicitado por parte de la Contraloría General de la República, evalúa *"...si al menos una vez al año la Institución aplica algún instrumento para medir el clima organizacional; asimismo, evalúa si se definen y ejecutan planes de mejora con base a resultados de medición del clima organizacional..."*

Si bien es cierto el CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO de la Ley Marco de Empleo Público en su ARTÍCULO 11- Postulados que orientan la planificación del empleo público, indica:

a) La planificación del empleo público, en las entidades y los órganos incluidos bajo el ámbito de aplicación de la presente ley, tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de bienes y servicios, y de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, para generar valor público.

Este artículo representa un fundamento más, como base para realizar anualmente este tipo de estudios que pueden generar cambios positivos para la institución.

## **Delimitación temática**

La investigación del clima organizacional se realiza con los colaboradores de Colegio Universitario de Cartago (CUC) para analizar las dimensiones en estudio y proponer medidas de mejorar. El estudio se realizó entre el 4 al 28 de noviembre del 2022.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar cómo perciben y valoran los funcionarios del Colegio Universitario de Cartago el clima organizacional posterior la emergencia nacional por el Covid 19 en el año 2022, para entender la visión de los colaboradores sobre políticas y prácticas institucionales, con respecto a comunicación, trabajo en equipo, liderazgo entre otros, de desarrollar un sentido de pertenencia hacia la institución, sintiéndose más valorados, y escuchados, lo cual se traduce en un mayor rendimiento.

### **Objetivos Específicos**



1. Conocer la situación actual en el clima organizacional en el Colegio Universitario de Cartago, para entender la visión de los colaboradores sobre políticas y prácticas institucionales.
2. Identificar los principales factores que contribuyen en la satisfacción de los socios estratégicos del CUC, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia hacia la institución, sintiéndose más valorados, escuchados, lo cual se traduce en un mayor rendimiento.
3. Detectar áreas de mejora que pueden estar incidiendo en el clima laboral, para brindar insumos a la Gerencia General en el desarrollo de planes de acción que optimicen el desempeño laboral.

## **Metodología**

Se utilizó una estrategia metodológica cualitativa-cuantitativa, mediante un diseño convergente de corte transversal (se determina la presencia de una condición o estado en una población bien definida y en un marco temporal determinado un momento en particular en la vida de la población estudiada), para relevar las percepciones del personal respecto de cuatro dimensiones vinculadas con el CO: comunicación, liderazgo transformacional, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

El reclutamiento de participantes se realizó mediante envío vía correo electrónico institucional. El trabajo de campo (cuestionario) se realizó entre el 4 al 28 de noviembre del 2022.

Se aplicó un cuestionario diseñado ad-hoc (se caracteriza porque se recopilan los datos de la investigación en un período determinado, de acuerdo al propósito de

ésta), elaborado por integrantes del Depto. de Gestión Institucional de Recursos humanos.

El cuestionario fue anónimo, auto-administrado, se distribuyó vía correo electrónico, a través de la plataforma Google Drive, la cual no tiene límite de tiempo para su aplicación.

La selección de las variables estudiadas se detalla a continuación:

## **1. Dimensión de Comunicación**

La comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional.

La comunicación adecuada promueve la confianza y es la clave para que las relaciones personales, laborales y sociales sean fructíferas. La comunicación eficaz hace que las personas se sientan importantes y estables logrando equipos cohesionados direccionados a alcanzar el mayor desarrollo de sus habilidades y competencias.

Las fallas en la comunicación, por la razón que fuere, producen desavenencias que a menudo son difíciles de reparar y crean más muros que puentes.

La confusión y el miedo son elementos que salen a relucir cuando la comunicación es deficiente, afectando las metas y objetivos organizacionales, además de interferir en la identificación del trabajador, su motivación y participación, lo que puede originar una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.

Asimismo, distorsiona las relaciones con otras unidades organizativas causando conflictos y produciendo desconocimiento de los avances y posibles mejoras.

A continuación, se detallan los ejes de indagación de la dimensión de comunicación para el estudio de clima organizacional:

Cuadro 1. Dimensión de Comunicación

<b>Dimensión</b>	<b>Eje de Indagación</b>
Dimensión Comunicación	¿Existe cooperación entre las áreas administrativas permite alcanzar el logro de los objetivos institucionales? ¿Los canales de comunicación de la Institución han sido eficaces? ¿La gerencia mantiene una comunicación cercana con los funcionarios? ¿La comunicación con sus compañeros es expresada de manera respetuosa, que permite buenas relaciones laborales? ¿La comunicación entre los compañeros facilita un desempeño eficiente? ¿En su unidad de trabajo se manejan adecuadamente los conflictos que se presentan? ¿Considera usted que los medios de comunicación de su dependencia son adecuados para divulgar información relevante? ¿La Dirección a la que está adscrita su dependencia facilita la comunicación entre las unidades del área?

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Dimensión de Liderazgo Transformacional

El liderazgo es un proceso de influencia en las actividades de individuos y grupos para el logro de metas comunes. Es apoyar los procesos para que se trabaje con entusiasmo desarrollando capacidad para la toma de decisiones gerenciales, además de, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

El líder debe mantener un adecuado equilibrio entre su inteligencia racional y emocional. Muestra conocimientos y pericia analítica en diversos campos: recursos, financieros, tecnología, entre otras.

El papel del líder no es solamente gestionar los diferentes procesos de la institución, sino que es responsable de crear una cultura organizativa basada en valores sólidos y de garantizar la continuidad de la institución.

Es la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico.

El cuadro 2, muestra el eje de indagación para la dimensión de liderazgo transformacional:

Cuadro 2. Dimensión de Liderazgo Transformacional

Dimensión	Eje de Indagación
Dimensión Liderazgo Transformacional	¿Su Jefatura valida y reconoce sus capacidades? ¿Su Jefatura mantiene informado a su equipo de lo que acontece en la Institución? ¿Tiene la suficiente confianza en su Jefatura para conversar cuando lo necesite? ¿Su Jefatura promueve iniciativas de gestión de riesgos y la orientación para resultados para generar bienestar del equipo de trabajo? ¿Su Jefatura supervisa oportunamente su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su eficiencia en sus labores? ¿Se reúne la Jefatura periódicamente con su equipo de trabajo para evaluar los procesos de mejora de su dependencia? ¿Su Jefatura le proporciona periódicamente realimentación acerca de su desempeño laboral? ¿Su Jefatura le brinda oportunidad para expresar sus puntos de vista? ¿La supervisión que recibe de su jefatura, le orienta y facilita cumplir con su trabajo?

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Dimensión de Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar

en conjunto la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

El trabajo colaborativo es una de las ventajas para la productividad. Lo más importante de los equipos de trabajo es el fomento a lo cooperativo, las habilidades a desarrollar de los integrantes en el trabajo, los puntos de vista y esfuerzos son aspectos fundamentales sobre el trabajo. Permite combinar y complementar las ideas o habilidades de cada uno de los integrantes.

Si en la organización no existe un buen clima para el trabajo colaborativo los integrantes no tienen un objetivo compartido, cada miembro trabaja separado generando división y una competencia entre ellos. No se respeta las aportaciones ni los puntos de vista, mucho menos el esfuerzo y la energía que cada uno pone para alcanzar un objetivo.

La comunicación podría estar caracterizada por poca tolerancia, respeto y confianza; donde no se validan las diferencias y mucho menos se resaltan las habilidades individuales influyendo directamente en la productividad y competitividad reflejándose en el logro de metas propuestas para un período.

A continuación, se detalla el eje de indagación relacionado con la dimensión de trabajo en equipo:

Cuadro 3. Dimensión de Trabajo en Equipo

Dimensión	Eje de Indagación
Dimensión Trabajo en Equipo	¿A nivel Institucional se respeta el criterio técnico de sus funcionarios y las competencias del puesto de trabajo? ¿Considera Usted que se fomenta el trabajo en equipo entre las diversas dependencias? ¿Cuándo es necesario Usted puede contar con sus compañeros de departamento para realimentar sus procesos? ¿Se considera Usted un miembro valioso de su equipo de trabajo? ¿Pone en práctica su iniciativa y conocimientos en el trabajo? ¿Su trabajo es reconocido y valorado por su jefatura y compañeros de trabajo?

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Dimensión de Sentido de Pertenencia

Hace referencia a la capacidad y voluntad para orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Implica sentirse parte de la institución y generar un principio de compromiso al momento de trabajar en la misma.

Afianzar el vínculo entre las personas funcionarias y la institución provoca una mayor responsabilidad con las labores que se ejecutan y con el entorno ligado a la institucionalidad.

Lograr un sentido de pertenencia con la institución generar también la posibilidad de querer escalar puestos laborales en la organización, querer alcanzan objetivos más grandes en conjunto y aspirar a una autosuperación dentro del entorno laboral.

El cuadro 4 detalla el eje de indagación de la dimensión de sentido de pertenencia:

Cuadro 4. Dimensión de Sentido de Pertenencia

Dimensión	Eje de Indagación
Dimensión Sentido de Pertenencia	<p>¿Se siente orgulloso/satisfecho de trabajar para el Colegio Universitario de Cartago?</p> <p>¿Siento que existe un compromiso de parte del CUC con sus funcionarios lo que afianza mi vínculo con la Institución?</p> <p>¿Si se le presenta la oportunidad de aspirar a otra dependencia, aunque no implique un ascenso, lo haría?</p> <p>¿Se siente comprometido en el éxito de la Institución, por lo que se interesa por brindar aportes y sugerencias que permitan mejoramiento de procesos de la institución?</p> <p>¿Me siento identificado con los objetivos estratégicos del CUC?</p> <p>¿Estoy consciente de mi responsabilidad para el logro de los objetivos institucionales?</p> <p>¿El CUC favorece sentimiento de pertenencia?</p> <p>¿Qué le ayudaría a sentirse más comprometido con la Institución?</p> <p>¿En su trabajo se respeta la diversidad religiosa, costumbres, preferencias sexuales, necesidades especiales?</p> <p>¿El Colegio Universitario de Cartago brinda las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo a nivel interno y externo a todos los funcionarios?</p> <p>¿El Colegio Universitario de Cartago brinda las mismas oportunidades de desarrollo de carrera administrativa a todos los funcionarios?</p> <p>¿Al desarrollar cada una de las actividades del puesto que desempeña qué factor lo motiva para alcanzar un alto rendimiento?</p> <p>Al terminar su jornada de trabajo, ¿cómo se siente Usted?</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Dimensión General

Hace referencia a elementos generales, pero de suma importancia, dentro del clima organizacional para las personas funcionarias.

El cuadro 5 muestra los ejes de indagación de la dimensión general:

Cuadro 5. Dimensión General

<b>Dimensión</b>	<b>Eje de Indagación</b>
Dimensión General	El salario emocional es un concepto asociado a la retribución en la que se incluyen factores no económicos, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del funcionario. Ejemplo de ello: horario de trabajo, cercanía de la casa, etc. Aunado a este concepto, ¿cuál salario emocional considera Usted que recibe en el CUC? Puede mencionar más de uno.

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de los resultados

Este año se contó con la participación de 165 personas funcionarias, distribuidas en dos sectores, según se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Distribución de sectores participativos.

<b>Personal</b>	<b>Participación</b>
Sector Administrativo	87
Sector Docente	78
<b>Total de funcionarios</b>	<b>165</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Los resultados relacionados con las consultas planteadas, se evidencian a continuación por cada dimensión consultada.

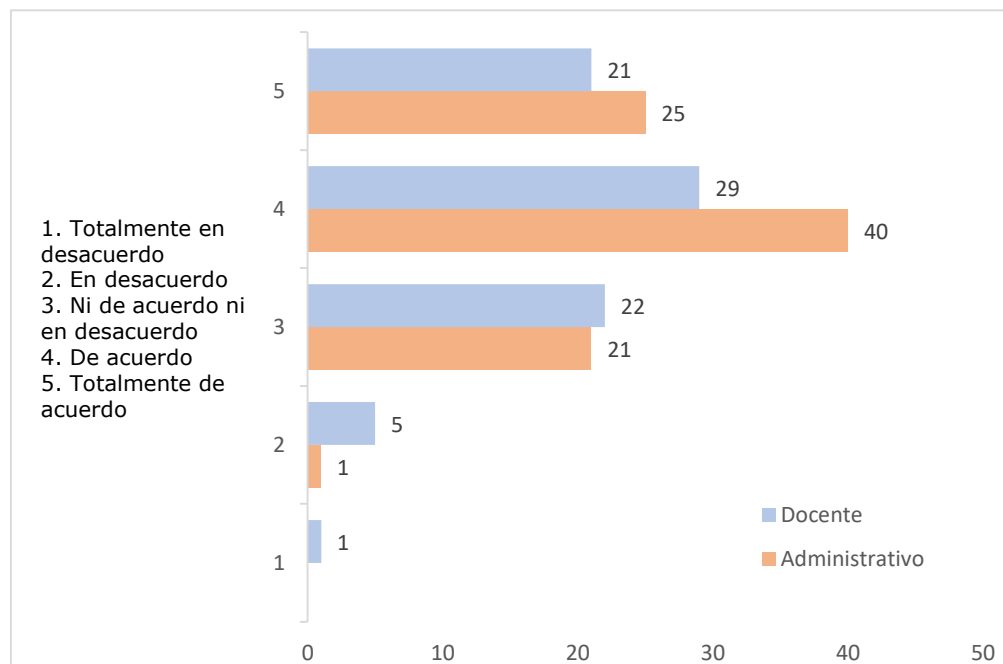


## 1. Dimensión de Comunicación

Para esta dimensión se contará con preguntas relacionados la cooperación entre áreas de trabajo, canales de comunicación y de difusión, comunicación con compañeros y jefaturas, entre otras.

En relación a la cooperación entre áreas administrativas para el logro de objetivos institucionales, el gráfico 1 y la tabla 1 muestra la percepción de las personas consultadas.

Gráfico 1. Cooperación entre áreas administrativas para alcanzar objetivos



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 1. Cooperación entre áreas administrativas para alcanzar objetivos.

Sector	1- Totalmente en desacuerdo		2-En Desacuerdo		3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4-De acuerdo		5-Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	cantidad	%	cantidad	%	cantidad	%	cantidad	%	cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	1	0,31 %	21	9,72 %	40	24,69 %	25	19,29 %	87	54,01 %
Docente	1	0,15 %	5	1,54 %	22	10,19 %	29	17,90 %	21	16,20 %	78	45,99 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,15 %</b>	<b>6</b>	<b>1,85 %</b>	<b>43</b>	<b>19,91 %</b>	<b>69</b>	<b>42,59 %</b>	<b>46</b>	<b>35,49 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

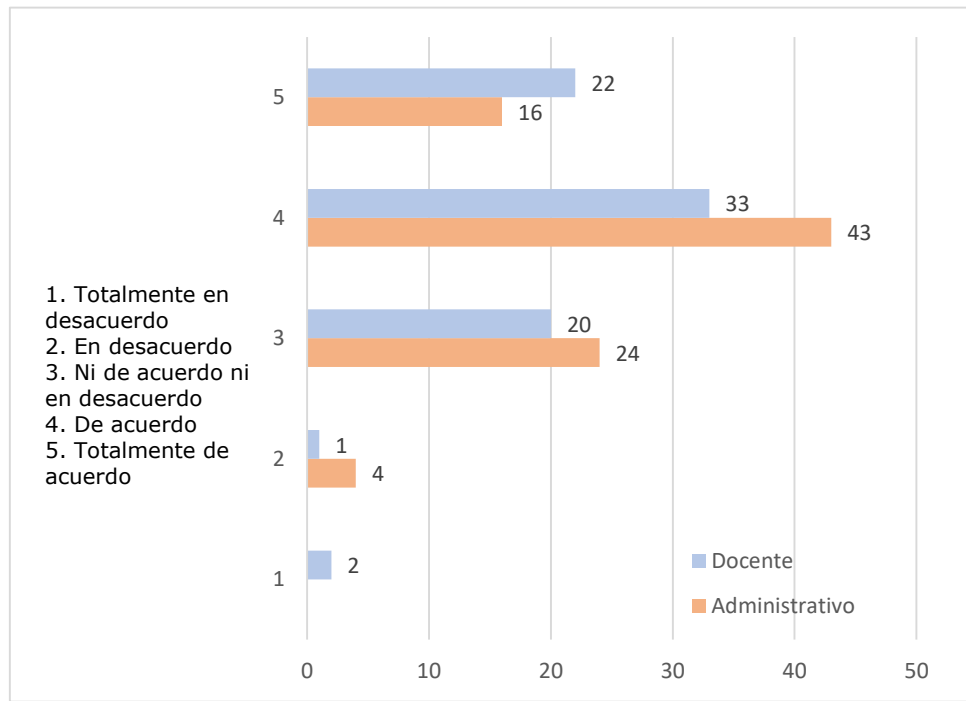
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, los mayores porcentajes se reflejan en la opción de acuerdo -42,59%- y en la opción totalmente de acuerdo -34,49%-, esto evidencia que principalmente las personas están de acuerdo en que existe una cooperación entre las áreas administrativas para alcanzar objetivos.

Observando la información por sector, en gran medida ambos sectores – Administrativo y Docente- están de acuerdo o totalmente de acuerdo que este cometido se da, ya que representa el 78,08% del total de personas consultadas. También es importante resaltar que cierto porcentaje de la población, no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo ante la existencia de cooperación, ya que representa cerca del 20% del total de personas consultadas.

Con respecto a la consulta sobre si los canales de comunicación institucional son eficientes, el gráfico 2 y la tabla 2 muestra el resultado de las apreciaciones de las personas consultadas.

Gráfico 2. Canales de comunicación institucional eficientes



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 2. Canales de Comunicación Institucional Eficientes.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	4	2,01 %	24	12,96 %	43	27,16 %	16	11,88 %	87	54,01 %
Docente	2	0,46 %	1	0,31 %	20	10,19 %	33	19,14 %	22	15,90 %	78	45,99 %
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>0,46 %</b>	<b>5</b>	<b>2,31 %</b>	<b>44</b>	<b>23,15 %</b>	<b>76</b>	<b>46,30 %</b>	<b>38</b>	<b>27,78 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, los mayores porcentajes se reflejan en la opción de acuerdo -46,30%- y en la opción totalmente de acuerdo -27,78%-, esto

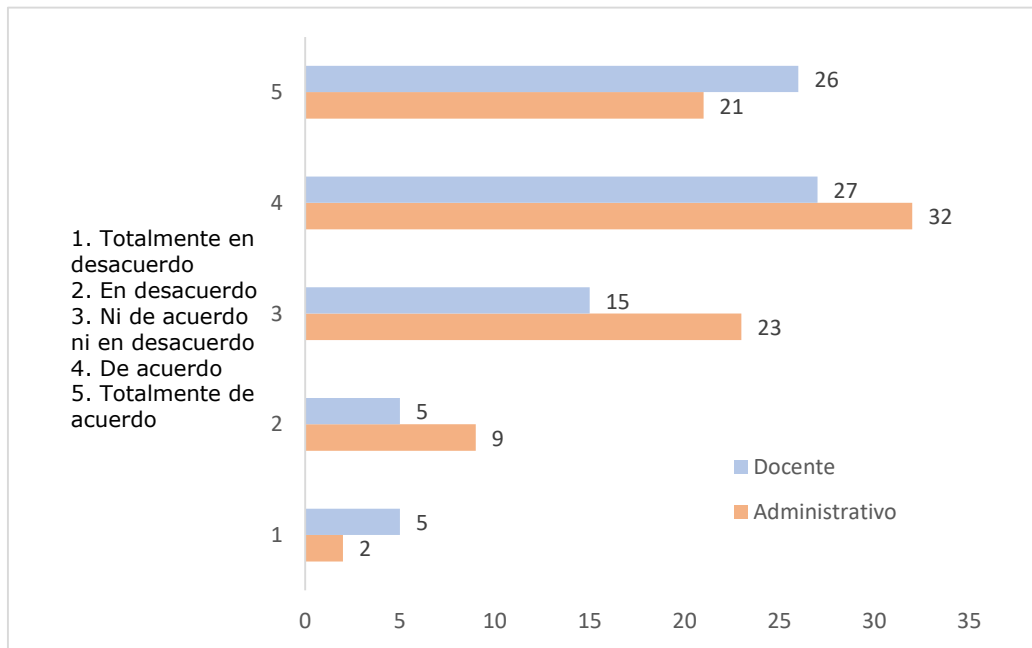
evidencia que principalmente las personas están de acuerdo en que los canales de comunicación a nivel institucional son eficientes.

A nivel de cada sector, se puede determinar que desde el sector administrativo la frecuencia relativa es menor -72%- respecto al sector docente -76%- pero con respecto a la frecuencia absoluta es mayor por parte del sector administrativo (59 funcionarios) respecto al sector docente (55 funcionarios). Esto tomando en consideración únicamente las opciones casi siempre y siempre.

A pesar de las diferencias porcentuales y numéricas mínimas, se puede evidenciar que en ambos sectores la comunicación es eficiente, sin embargo, es importante señalar que existe un porcentaje -23,15%- de la población consultada que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual es un es relevante, ya que se puede buscar oportunidades de mejora para reforzar o mejorar esos canales, de tal manera que se vuelvan más eficientes.

En relación a la cercanía de la Gerencia con los funcionarios en temas de comunicación, el gráfico 3 y la tabla 3 muestra el comportamiento de los participantes al responder dicha pregunta:

Gráfico 3. Comunicación Gerencia-Funcionarios.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 3. Comunicación Gerencia-Funcionarios

Sector	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	2	1,08 %	9	4,63 %	23	13,12 %	32	20,52 %	21	14,66 %	87	54,01 %
Docente	5	2,16 %	5	2,47 %	15	7,56 %	27	15,28 %	26	18,52 %	78	45,99 %
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>3,24 %</b>	<b>14</b>	<b>7,10 %</b>	<b>38</b>	<b>20,68 %</b>	<b>59</b>	<b>35,80 %</b>	<b>47</b>	<b>33,18 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

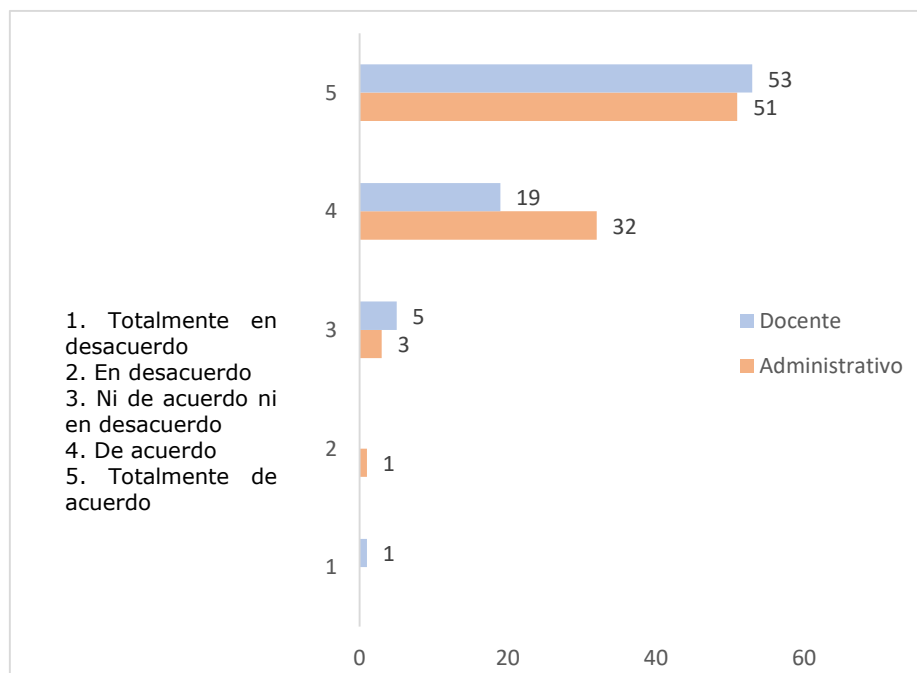
Del total de personas consultadas, los mayores porcentajes se reflejan en la opción de acuerdo -35,80%- y en la opción totalmente de acuerdo -33,18%-, esto evidencia que principalmente las personas están de acuerdo en que existe una cercanía de la Gerencia con los funcionarios en temas de comunicación.

A nivel de cada sector, se puede determinar que desde el sector administrativo la frecuencia relativa es menor -65%- respecto al sector docente -73%- pero con respecto a la frecuencia absoluta es similar entre ambos sectores (53 funcionarios). Esto tomando en consideración únicamente las opciones casi siempre y siempre.

Eso hace, que técnicamente este equilibrada la comunicación de la Gerencia con ambos sectores. Ahora bien, no se debe dejar de lado el 20,68% del total de las personas consultadas que evidenciar estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el tema.

Hablar de respeto en la comunicación es más que relevante, de ahí que se les consultó al personal docente y administrativo si existe respeto de la comunicación expresada entre compañeros que permitan las buenas relaciones laborales, el gráfico 4 y la tabla 4 muestra los resultados:

Gráfico 4. Comunicación expresada entre compañeros.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 4. Comunicación expresada entre compañeros.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	1	0,27 %	3	1,20 %	32	17,04 %	51	33,95 %	87	52,46 %
Docente	1	0,13 %		0,00 %	5	2,00 %	19	10,12 %	53	35,29 %	78	47,54 %
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>0,13 %</b>	<b>1</b>	<b>0,27 %</b>	<b>8</b>	<b>3,20 %</b>	<b>51</b>	<b>27,16 %</b>	<b>104</b>	<b>69,24 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, los mayores porcentajes se reflejan en la opción de acuerdo -27,16%- y en la opción totalmente de acuerdo -69,24%-, esto evidencia que principalmente las personas están totalmente de acuerdo en que existe un respeto al momento de generar una comunicación entre compañeros.

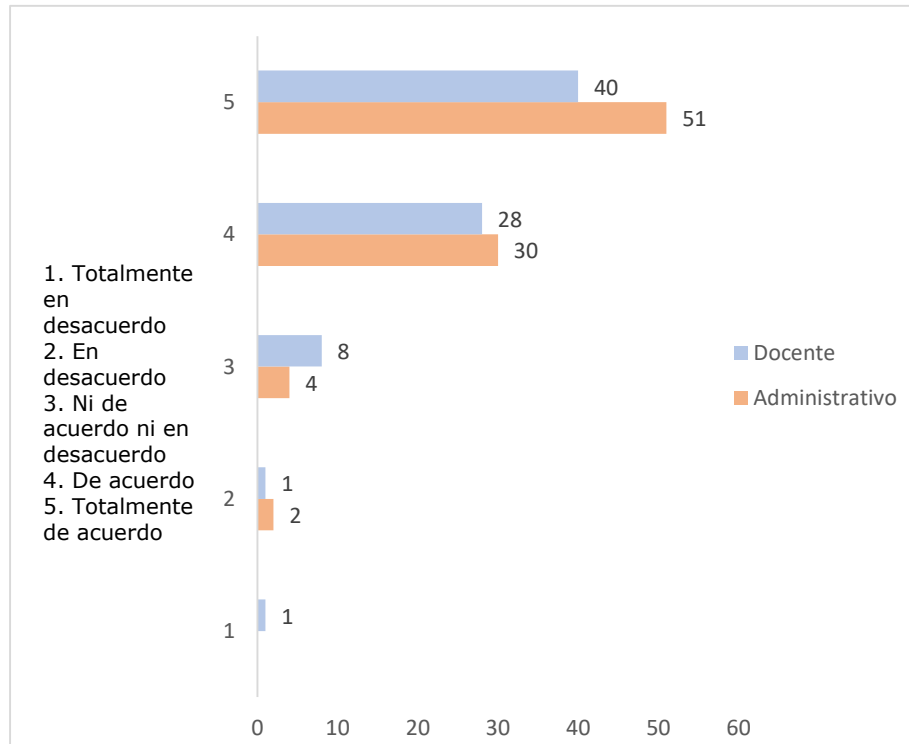
A nivel de cada sector, se puede determinar que desde el sector administrativo y docente la frecuencia relativa sobrepasa el 95%, pero con respecto a la frecuencia absoluta es mayor en el sector administrativo (83 funcionarios) mientras que en el sector docente es menor (72 funcionarios). Esto tomando en consideración únicamente las opciones casi siempre y siempre.

Se evidencia que la comunicación entre compañeros de ambos sectores es bastante respetuosa, y que es muy bajo la percepción de personas que consideran que no es así.

La comunicación también es clave en el desempeño de las labores eficientes entre compañeros, de ahí que el gráfico 5 y la tabla 5 muestra el sentir de las personas

consultadas respecto a que tan de acuerdo están facilitar ese desempeño más eficiente.

Gráfico 5. Comunicación entre compañeros para facilitar el desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 5. Comunicación entre compañeros para facilitar el desempeño laboral.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	2	0,67 %	4	2,26 %	30	16,25 %	51	33,29 %	87	52,46 %
Docente	1	0,13 %	1	0,40 %	8	4,13 %	28	16,38 %	40	26,50 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,13 %</b>	<b>3</b>	<b>1,07 %</b>	<b>12</b>	<b>6,39 %</b>	<b>58</b>	<b>32,62 %</b>	<b>91</b>	<b>59,79 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.



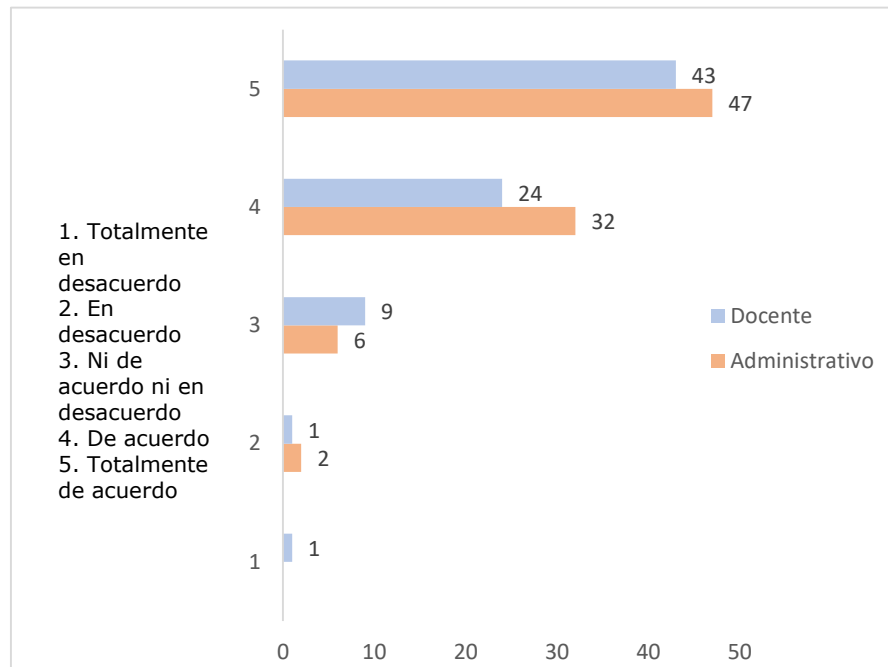
Del total de personas consultadas, los mayores porcentajes se reflejan en la opción de acuerdo -32,62%- y totalmente de acuerdo -59,79%- de que la comunicación entre sus compañeros ha ayudado y ayuda a facilitar un mejor desempeño laboral.

Al igual que la pregunta anterior, existe una similitud a nivel de frecuencia relativa entre ambos sectores, ya que ambos sobrepasan el 90%, más, sin embargo, a nivel de frecuencia absoluta, el sector administrativo es mayor (81 funcionarios) mientras el sector docente es menor (68 funcionarios). Esto tomando en consideración las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Eso evidencia que la comunicación entre las personas funcionarias en ambos sectores ha facilitado un mejor desempeño laboral.

Con respecto al manejo adecuado de conflictos en la unidad o unidades de trabajo, se detalla en el gráfico 6 y la tabla 6, las consideraciones planteadas por las personas que realizaron el cuestionario:

Gráfico 6. Manejo de Conflictos en unidades de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 6. Manejo de conflictos en unidades de trabajo.

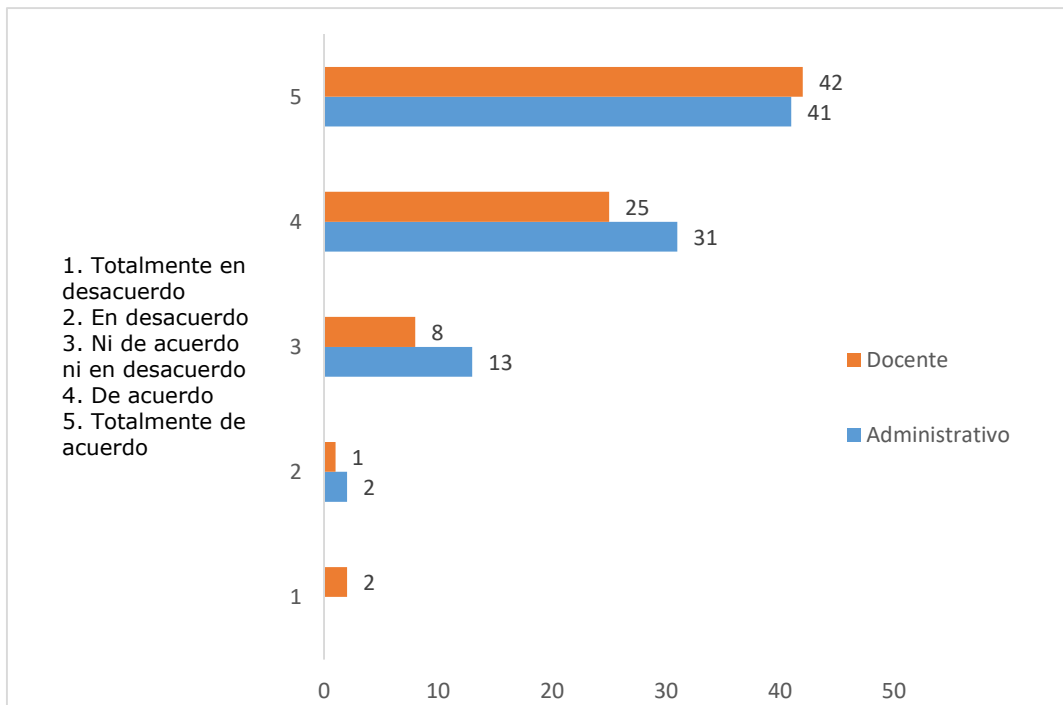
Sector	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	2	0,93 %	6	3,06 %	32	18,77 %	47	29,69 %	87	52,46 %
Docente	1	0,67 %	1	0,40 %	9	4,66 %	24	13,98 %	43	27,83 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,67 %</b>	<b>3</b>	<b>1,33 %</b>	<b>15</b>	<b>7,72 %</b>	<b>56</b>	<b>32,76 %</b>	<b>90</b>	<b>57,52 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Ambos sectores consideran totalmente de acuerdo cómo se manejan de manera adecuada los conflictos, obteniendo un porcentaje mayor al 50% del total de las personas que participaron del cuestionario, obteniendo un 29,69% en el sector administrativo y un 27,83% en el sector docente.

Es relevante abordar los medios de comunicación que utilizan las dependencias adecuados para divulgar información importante, en el gráfico 7 y la tabla 7 se muestra los resultados planteados por las personas participantes sobre el tema:

Gráfico 7. Medios adecuados para divulgar la información.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 7. Medios adecuados para divulgar información.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	0	0,00 %	2	1,20 %	13	7,06 %	31	17,98 %	41	26,23 %	87	52,46 %
Docente	2	1,07 %	1	0,40 %	8	4,53 %	25	15,05 %	42	26,50 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>2</b>	<b>1,07 %</b>	<b>3</b>	<b>1,60 %</b>	<b>21</b>	<b>11,58 %</b>	<b>56</b>	<b>33,02 %</b>	<b>83</b>	<b>52,73 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

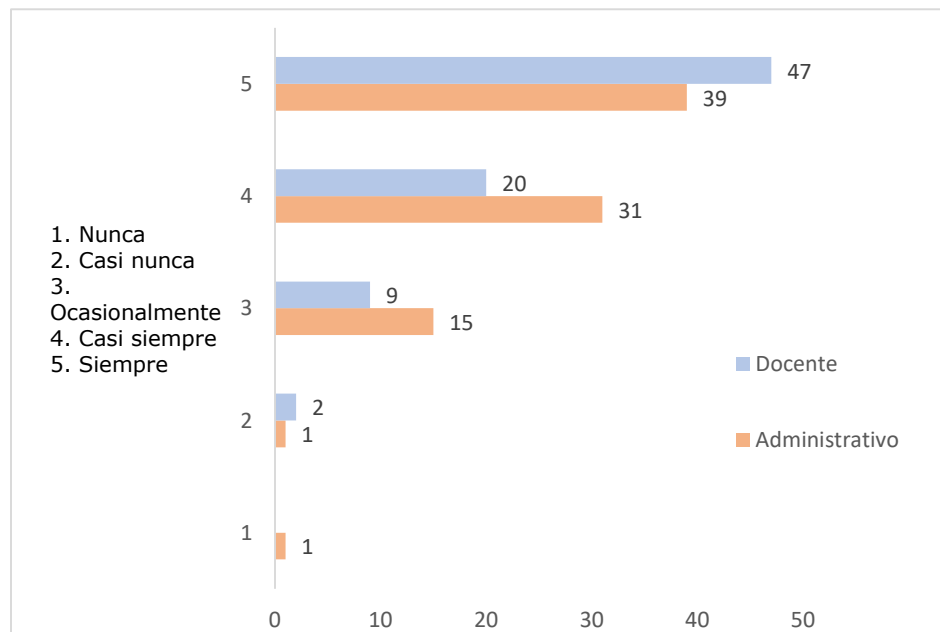
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, los mayores porcentajes se reflejan en la opción de acuerdo -33,02%- y totalmente de acuerdo -52,73 %-.

Tanto el sector administrativo como el sector docente, mayoritariamente tienden a estar totalmente de acuerdo en los medios utilizados por las dependencias para la divulgación de información, ya que representan un 52,73% del total de personas, obteniendo del sector administrativo un 26,23% y del sector docente 26,50%.

No está de más, considerar en la comunicación, el papel que juega la dirección adscrita a su dependencia y la facilitación de la comunicación entre unidades, por ello, el gráfico 8 y la tabla 8 plantea los siguientes resultados:

Gráfico 8. Dirección facilita la comunicación entre unidades.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 8. La dirección facilita la comunicación entre unidades.

Sector	Nunca		Casi nunca		Ocasional mente		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	1	0,27 %	1	0,67 %	15	8,66 %	31	18,64 %	39	24,23 %	87	52,46 %
Docente		0,00 %	2	1,07 %	9	5,06 %	20	11,72 %	47	29,69 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,27 %</b>	<b>3</b>	<b>1,73 %</b>	<b>24</b>	<b>13,72 %</b>	<b>51</b>	<b>30,36 %</b>	<b>86</b>	<b>53,93 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

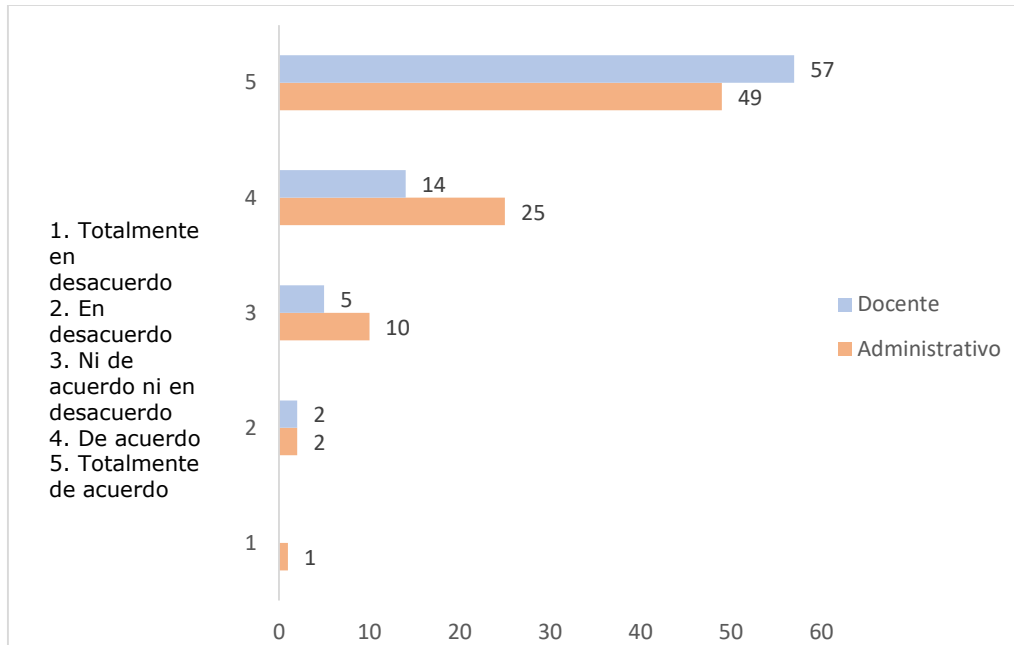
Del total de personas consultadas, los mayores porcentajes se reflejan en la opción casi siempre -30,36%- y siempre -53,93 %-, que consideran principalmente que siempre la dirección facilita la comunicación entre unidades.

Si lo vemos a nivel de sectores, la tendencia de respuesta por parte de ambos es que casi siempre o siempre la dirección facilita la comunicación entre las unidades, ya que el 87% del total de participantes en el sector docente lo consideran así y un 81% del sector administrativo.

## 2. Dimensión de Liderazgo Transformacional

Uno de los elementos característicos de una persona líder es la validación y reconocimiento de las capacidades de sus colaboradores, es por ello que ante la consulta de si la jefatura correspondiente reconoce y valida sus capacidades, el gráfico 9 y la tabla 9, muestra los resultados:

Gráfico 9. Validación y reconocimiento de sus capacidades.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 9. Validación y reconocimiento de capacidades.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	1	0,67 %	2	0,80 %	10	5,73 %	25	14,91 %	49	30,36 %	87	52,46 %
Docente		0,00 %	2	0,80 %	5	3,06 %	14	8,12 %	57	35,55 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,67 %</b>	<b>4</b>	<b>1,60 %</b>	<b>15</b>	<b>8,79 %</b>	<b>39</b>	<b>23,04 %</b>	<b>106</b>	<b>65,91 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

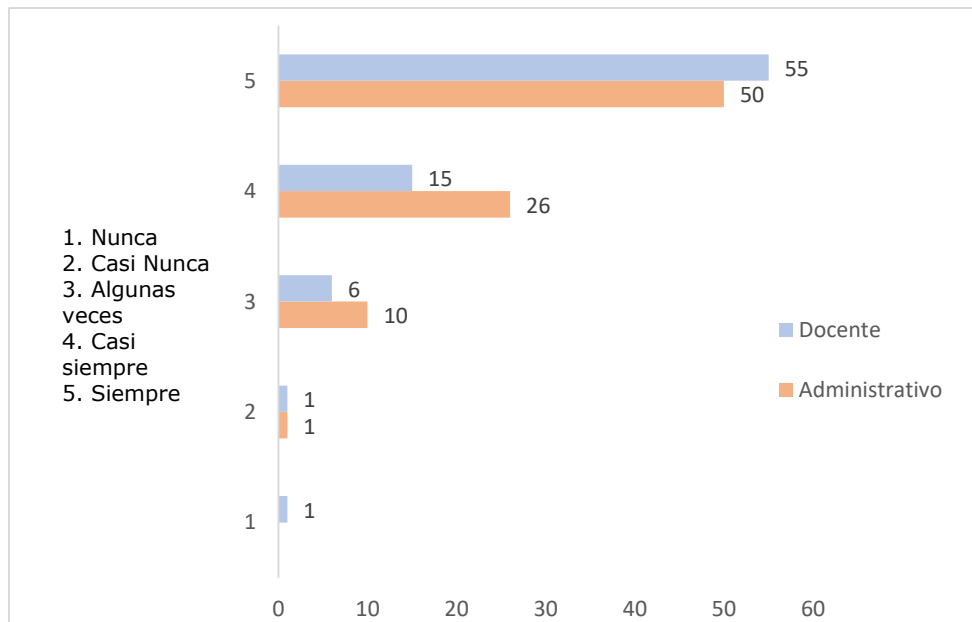
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, en el sector administrativo 45,27% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las jefaturas validan y reconocen sus capacidades, mientras que para el sector docente un 43,67% refiere las mismas consideraciones.

Eso quiere decir, que para ambos sectores un 91% de las personas participantes tienen una consideración positiva respecto a su jefatura en función de validar y reconocer sus capacidades.

El trabajo en equipo, es parte fundamental del liderazgo que deben ejercer las personas funcionarias, principalmente las jefaturas. La posibilidad de mantener informado a su equipo es clave a nivel de liderazgo y comunicación. Es por ello que, el gráfico 10 y la tabla 10 muestra los criterios de las personas consultadas respecto al tema:

Gráfico 10. Información de la jefatura a su equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 10. Información de la jefatura a su equipo de trabajo.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	1	0,67 %	10	5,99 %	26	15,31 %	50	30,49 %	87	52,46 %
Docente	1	0,40 %	1	0,40 %	6	3,20 %	15	9,59 %	55	33,95 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,40 %</b>	<b>2</b>	<b>1,07 %</b>	<b>16</b>	<b>9,19 %</b>	<b>41</b>	<b>24,90 %</b>	<b>105</b>	<b>64,45 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

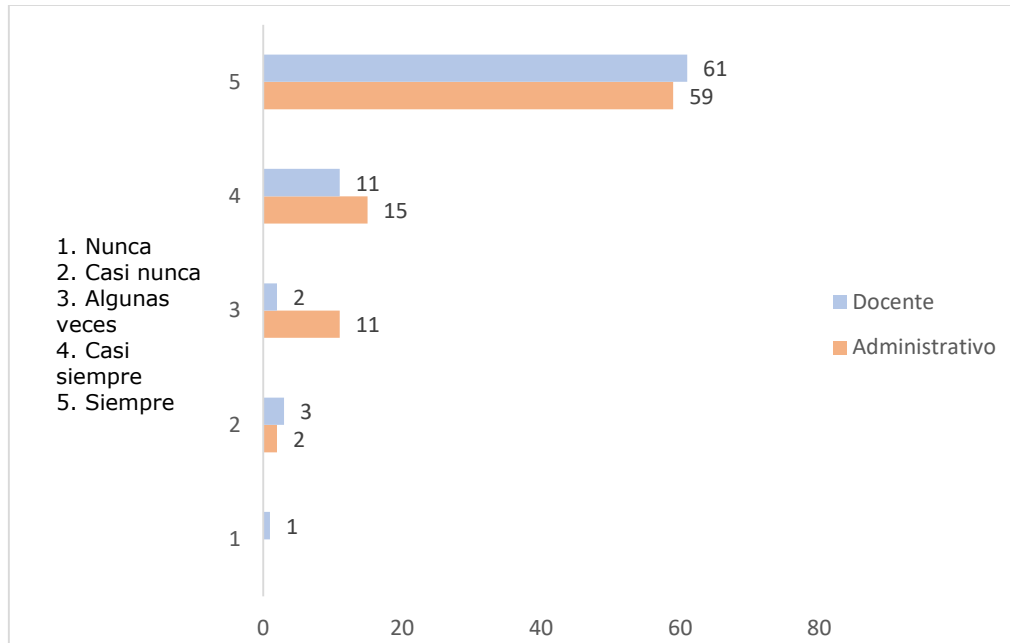
En el sector administrativo un 45,08% consideran que casi siempre o siempre la jefatura mantiene informado a su equipo de trabajo sobre lo que acontece en la institución, mientras que para el sector docente un 43,54% refiere las mismas consideraciones.

En términos generales, es decir, tomando en consideración ambos sectores, se estaría generando un 89,35% de personas que consideran que casi siempre o siempre la información mantiene informado a su equipo de trabajo sobre lo que acontece en la institución.

La confianza es un elemento clave dentro del liderazgo, sobre todo al momento de abordar temas relacionados al trabajo con la jefatura. Ante la consulta de si existe confianza en su jefatura para conversar cuando lo necesite la persona colaboradora, el gráfico 11 y la tabla 11 muestra los resultados:

Gráfico 11. Confianza hacia la jefatura.





Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 11. Confianza hacia la jefatura

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	2	1,20 %	11	6,13 %	15	8,52 %	59	36,62 %	87	52,46 %
Docente	1	0,67 %	3	1,60 %	2	1,33 %	11	5,99 %	61	37,95 %	78	47,54 %
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>0,67 %</b>	<b>5</b>	<b>2,80 %</b>	<b>13</b>	<b>7,46 %</b>	<b>26</b>	<b>14,51 %</b>	<b>120</b>	<b>74,57 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

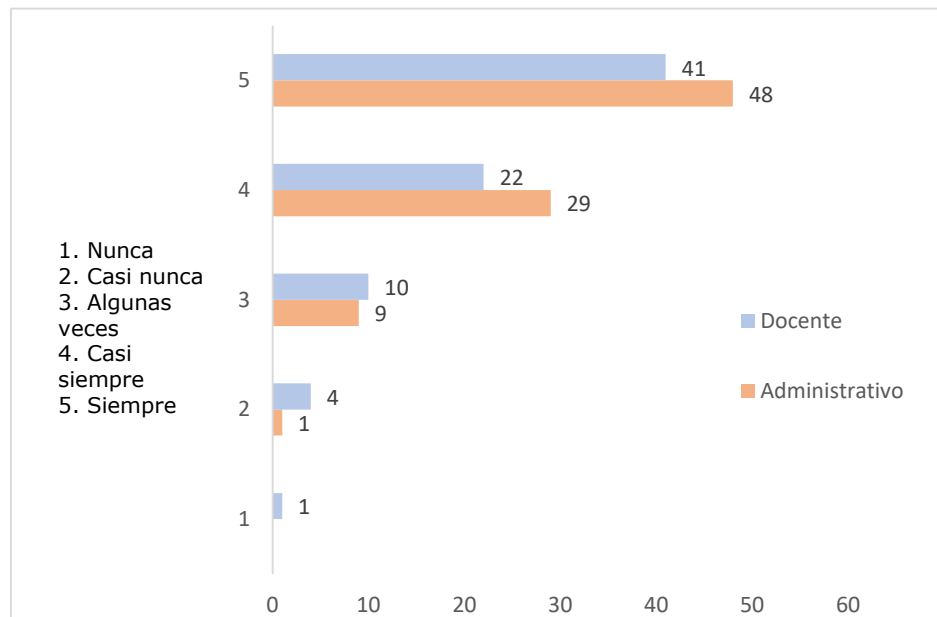
Se logra evidenciar que, del total de participantes, cerca de la tercera parte -un 74,75%- consideran que siempre existe una confianza suficiente con la jefatura para conversar cuando lo necesite. De ese respectivo total, un 37,95% corresponde al sector docente y un 36,62% del sector administrativo.

Más atrás, pero con un porcentaje menor, ambos sectores consideran que para el 14,51% casi siempre existe esa confianza, alcanzando un 5,99% el sector docente y un 8,52% el sector administrativo.

Por ello, existen en la institución liderazgos capaces de generar confianza en las personas funcionarias, de tal manera que se pueda dar el diálogo ante situaciones complicadas.

Promover iniciativas de gestión de riesgos y la orientación de resultados para el bienestar en sus labores por parte de las jefaturas, también es un punto importante a evaluar con respecto al clima organizacional de la institución, ya que se puede evidenciar el involucramiento de las jefaturas con sus colaboradores. El gráfico 12 y la tabla 12 muestra los resultados ante dicha pregunta:

Gráfico 12. Promoción de iniciativas y orientación de resultados.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 12. Promoción de iniciativas y orientación de resultados.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	1	0,40 %	9	4,79 %	29	16,91 %	48	30,36 %	87	52,46 %
Docente	1	0,40 %	4	2,13 %	10	6,13 %	22	13,32 %	41	25,57 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,40 %</b>	<b>5</b>	<b>2,53 %</b>	<b>19</b>	<b>10,92 %</b>	<b>51</b>	<b>30,23 %</b>	<b>89</b>	<b>55,93 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

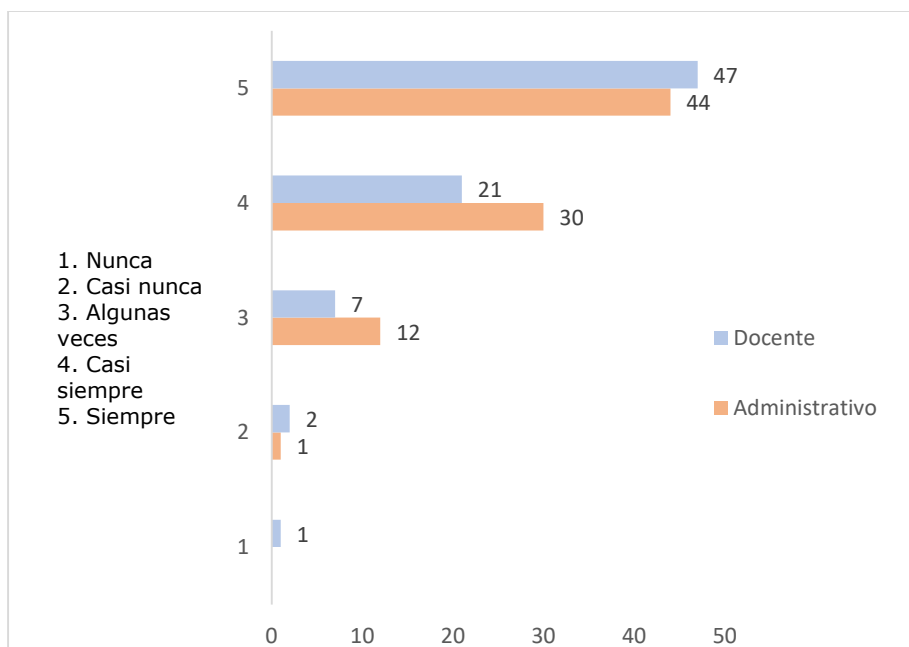
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, los mayores porcentajes se reflejan en la opción casi siempre -30,23%- y en la opción siempre -55,93%-, lo cual garantiza que casi siempre o siempre las jefaturas promueven las iniciativas en ambos sectores.

Ahora bien, es importante resaltar, que las jefaturas promueven la iniciativas en mayor medida en el sector administrativo con respecto al sector docente, ya que tomando en consideración las opciones casi siempre y siempre, en el sector administrativo, del total de participantes, un 90% argumenta la promoción de iniciativas, mientras que en el sector docente el porcentaje disminuye en cerca de un 10%, ya que el porcentaje en esas mismas categorías equivale al 81% del total de participantes en el sector.

Supervisar para mejorar las labores y también para tomar ideas para crear esas oportunidades de mejora, termina siendo clave dentro del liderazgo de las diferentes jefaturas, de ahí que, conocer la percepción de los colaboradores es relevante. El gráfico 13 y la tabla 13 contiene las respuestas referentes al tema:

Gráfico 13. Supervisión oportuna.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 13. Supervisión oportuna.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	0	0,00 %	1	0,53 %	12	7,19 %	30	16,91 %	44	27,83 %	87	52,46 %
Docente	1	0,40 %	2	0,80 %	7	4,26 %	21	12,92 %	47	29,16 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,40 %</b>	<b>3</b>	<b>1,33 %</b>	<b>19</b>	<b>11,45 %</b>	<b>51</b>	<b>29,83 %</b>	<b>91</b>	<b>56,99 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan en la opción casi siempre -29,83%- y en la opción siempre -56,99%-, lo cual garantiza que casi siempre o siempre las jefaturas realizan una oportuna supervisión en busca de nuevas ideas que incrementen la eficiencia.

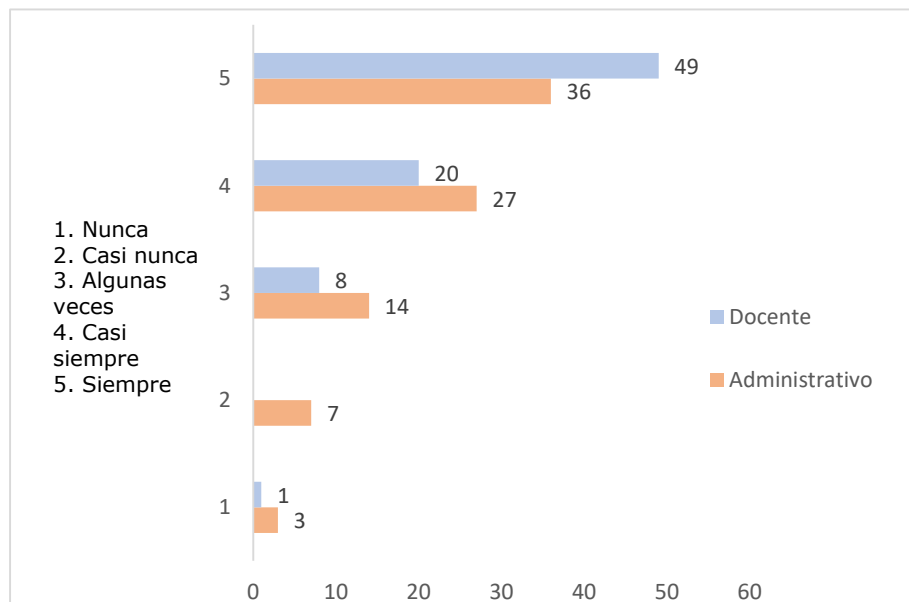
A nivel de cada sector, se puede determinar que desde el sector administrativo la frecuencia relativa es menor -85%- respecto al sector docente -88%- pero con

respecto a la frecuencia absoluta es mayor por parte del sector administrativo (74 funcionarios) respecto al sector docente (68 funcionarios). Esto tomando en consideración únicamente las opciones casi siempre y siempre.

De ahí que, se deduce que si bien es cierto se cuenta con frecuencias absolutas y relativas similares, si se inclina una mayor supervisión al sector administrativo.

Las reuniones de evaluación de procesos con los equipos de trabajo de la dependencia, no solo son importante sino ayudan a buscar oportunidades para mejorar las condiciones labores y el liderazgo de la persona al mando de la jefatura, por ello ante la consulta de si la jefatura se reúne periódicamente para evaluar los procesos con sus equipos de trabajo, el gráfico 14 y la tabla 14 muestra los resultados de las personas que realizaron el cuestionario:

Gráfico 14. Evaluación de procesos a través de sus equipos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 14. Evaluación de procesos a través de sus equipos de trabajo.

Sector	Nunca		Casi nunca		Ocasional mente		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	3	1,86 %	7	3,73 %	14	8,12 %	27	16,38 %	36	22,37 %	87	52,46 %
Docente	1	0,40 %		0,00 %	8	4,39 %	20	11,85 %	49	30,89 %	78	47,54 %
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>2,26 %</b>	<b>7</b>	<b>3,73 %</b>	<b>22</b>	<b>12,52 %</b>	<b>47</b>	<b>28,23 %</b>	<b>85</b>	<b>53,26 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

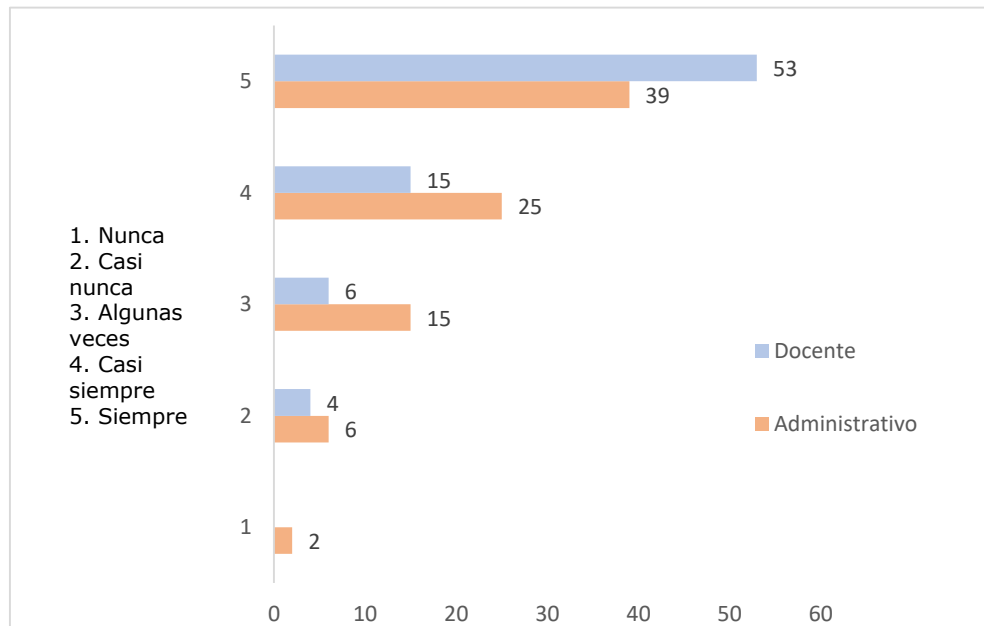
Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan en la opción casi siempre -28,23%- y en la opción siempre -53,26%-, lo cual garantiza que casi siempre o siempre las jefaturas realizan una evaluación de los procesos con sus equipos de trabajo.

A nivel de cada sector, se puede determinar que desde el sector administrativo la frecuencia relativa es menor -74%- respecto al sector docente -89%- pero con respecto a la frecuencia absoluta es mayor por parte del sector administrativo (69 funcionarios) respecto al sector docente (63 funcionarios). Esto tomando en consideración únicamente las opciones casi siempre y siempre.

Por ello, existe una evaluación de los procesos con sus equipos de trabajo de manera similar, con una inclinación más hacia el lado del sector docente.

La posibilidad de retroalimentar a las personas colaboradoras por parte de la jefatura, incide en el desempeño laboral, por ello ante la consulta para conocer si la persona encargada de la jefatura realiza una retroalimentación sobre su desempeño laboral, el gráfico 15 y la tabla 15 muestra las apreciaciones de las personas participantes:

Gráfico 15. Retroalimentación de jefatura.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 15. Retroalimentación de jefatura

Sector	Nunca		Casi nunca		Ocasional mente		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	2	1,20 %	6	3,33 %	15	8,66 %	25	14,78 %	39	24,50 %	87	52,46 %
Docente	0	0,00 %	4	2,13 %	6	3,60 %	15	9,19 %	53	32,62 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>2</b>	<b>1,20 %</b>	<b>10</b>	<b>5,46 %</b>	<b>21</b>	<b>12,25 %</b>	<b>40</b>	<b>23,97 %</b>	<b>92</b>	<b>57,12 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan en la opción casi siempre -23,97%- y en la opción siempre -57,12%-, lo cual garantiza que casi siempre o siempre las jefaturas realizan una retroalimentación acerca del desempeño laboral.

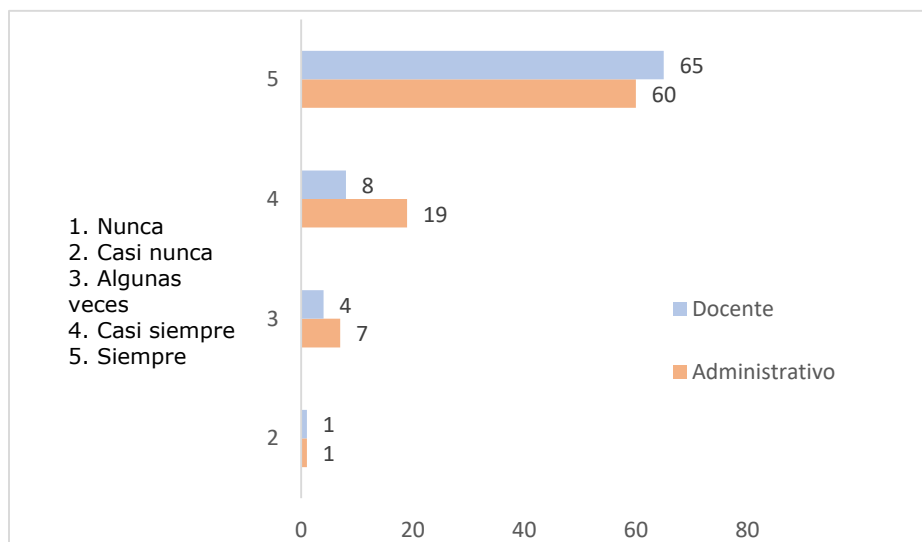
A nivel de cada sector, se puede determinar que desde el sector administrativo la frecuencia relativa es menor -75%- respecto al sector docente -87%- pero con

respecto a la frecuencia absoluta es mayor por parte del sector administrativo (64 funcionarios) respecto al sector docente (68 funcionarios). Esto tomando en consideración únicamente las opciones casi siempre y siempre.

Esto hace que el elemento de la retroalimentación se presente en mayor medida en el sector docente de la institución.

La escucha que puedan ofrecer las personas líderes es relevante, por ello dar oportunidades para brindar puntos de vista con el fin de mejorar las labores es de suma importancia. El gráfico 16 y la tabla 16 muestra las consideraciones de las personas participantes:

Gráfico 16. Oportunidades para brindar puntos de vista.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.



Tabla 16. Oportunidades para brindar puntos de vista.

Sector	Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	1	0,53 %	7	3,73 %	19	10,92 %	60	37,28 %	87	52,46 %
Docente	1	0,67 %	4	2,26 %	8	4,79 %	65	39,81 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>2</b>	<b>1,20 %</b>	<b>11</b>	<b>5,99 %</b>	<b>27</b>	<b>15,71 %</b>	<b>125</b>	<b>77,10 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan en la opción casi siempre -15,71%- y en la opción siempre -77,10%-, lo cual garantiza que casi siempre o siempre las jefaturas dan oportunidades a las personas colaboradoras para que brinden sus puntos de vista.

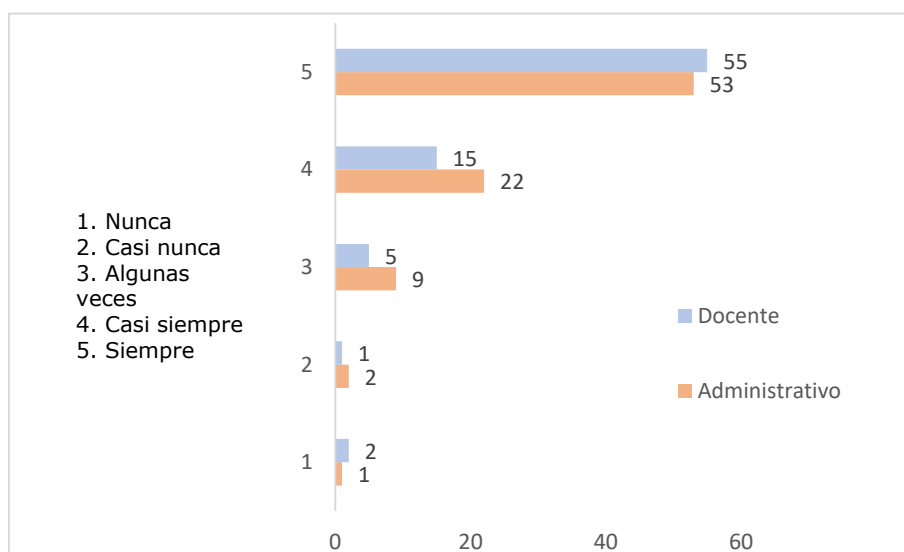
A nivel de cada sector, se puede determinar que desde el sector administrativo la frecuencia relativa es menor -92%- respecto al sector docente -93%- pero con respecto a la frecuencia absoluta es mayor por parte del sector administrativo (79 funcionarios) respecto al sector docente (73 funcionarios). Esto tomando en consideración únicamente las opciones casi siempre y siempre.

Las jefaturas de ambos sectores toman en igual medida la oportunidad de brindarle a las personas colaboradoras que expresen sus ideas.

Cabe señalar, que al menos para esta pregunta, ninguna persona optó por marca la opción nunca.

Además de la escucha, debe existir de parte de la jefatura una orientación de tal manera que le facilite el cumplimiento del trabajo, así en el gráfico 17 y la tabla 17 se conocen las percepciones sobre el tema de acuerdo con las personas colaboradoras:

Gráfico 17. Orientar y facilitar el cumplimiento de labores.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 17. Orientar y facilitar el cumplimiento de labores.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	1	0,67 %	2	0,80 %	9	5,33 %	22	12,92 %	53	32,76 %	87	52,46 %
Docente	2	1,07 %	1	0,67 %	5	3,33 %	15	8,52 %	55	33,95 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>3</b>	<b>1,73 %</b>	<b>3</b>	<b>1,46 %</b>	<b>14</b>	<b>8,66 %</b>	<b>37</b>	<b>21,44 %</b>	<b>108</b>	<b>66,71 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan en la opción casi siempre -21,44%- y en la opción siempre -66,71%-, lo cual garantiza que casi siempre o siempre existe en las jefaturas una orientación y facilitación para cumplir con las labores.

A nivel de cada sector, se puede determinar que desde el sector administrativo la frecuencia relativa es menor -87%- respecto al sector docente -89%- pero con respecto a la frecuencia absoluta es mayor por parte del sector administrativo (75

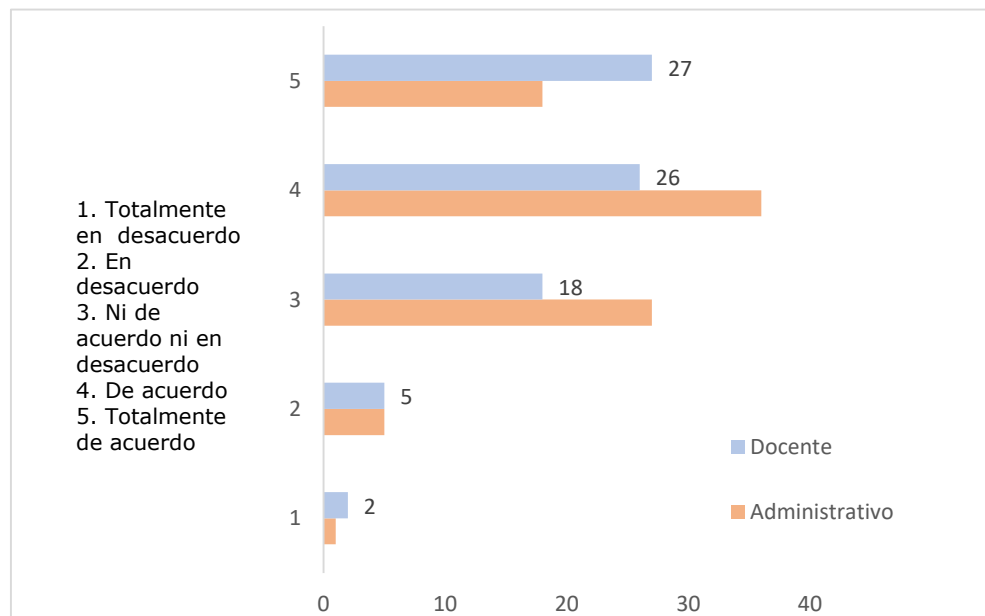
funcionarios) respecto al sector docente (70 funcionarios). Esto tomando en consideración únicamente las opciones casi siempre y siempre.

Las jefaturas de ambos sectores orientan y facilitan en igual medida para que sus colaboradores cumplan con sus labores.

### 3. Dimensión Trabajo en Equipo

Fomentar el trabajo en equipo entre las diversas dependencias del CUC, es una tarea fundamental en el quehacer de la institución con el fin de alcanzar objetivos en el corto y mediano plazo, por ello, en la gráfica 18 y tabla 18 se recogen las impresiones de las personas funcionarias consultadas por el tema:

Gráfico 18. Trabajo en equipo entre las diversas dependencias.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 18. Trabajo en equipo entre las diversas dependencias.

Sector	Totalmente de acuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	1	0,27 %	5	3,06 %	27	15,98 %	36	21,70 %	18	11,45 %	87	52,46 %
Docente	2	1,33 %	5	3,06 %	18	10,39 %	26	15,98 %	27	16,78 %	78	47,54 %
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>1,60 %</b>	<b>10</b>	<b>6,13 %</b>	<b>45</b>	<b>26,36 %</b>	<b>62</b>	<b>37,68 %</b>	<b>45</b>	<b>28,23 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción de acuerdo -37,68%-, en la opción totalmente de acuerdo -28,23%-, y un porcentaje más abajo la tendencia ni de acuerdo ni en desacuerdo -26,36%-.

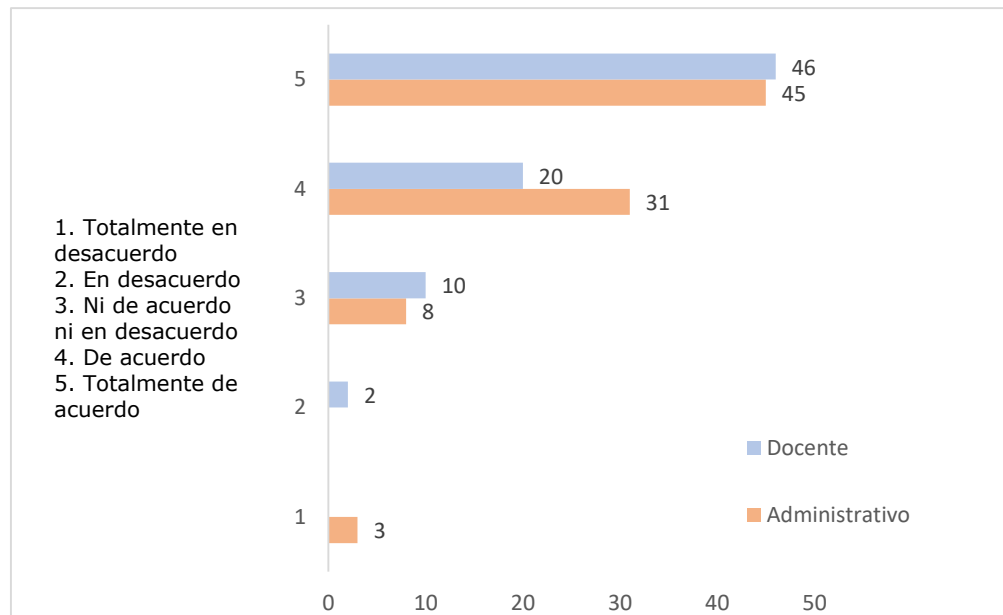
Al analizarlo por sector, se visualiza que en el sector administrativo el mayor porcentaje recae con la tendencia de acuerdo, donde un 41% opina tener esa consideración con respecto al trabajo en equipo entre las diferentes dependencias. Mientras tanto, en el sector docente la mayor tendencia se da en la tendencia totalmente de acuerdo, donde un 35% tienen esa consideración con respecto al trabajo en equipo entre las diversas dependencias de la institución.

En términos generales, existe un fomento al trabajo en equipo entre las diversas dependencias, sin embargo, es importante tomar en cuenta que una cuarta parte del total de participantes argumentó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo ante dicho tema, por ende, se puede valorar acciones de mejorar para poder fortalecer este apartado.

Como parte del trabajo en equipo, es de suma relevancia contar con los (as) compañeros (as) de departamento para retroalimentar sus procesos que se

ejecutan tanto dentro de las dependencias como entre dependencias, es por ello que el gráfico 19 y la tabla 19 muestran los resultados antes esta consulta:

Gráfico 19. Retroalimentación de los compañeros (as) en procesos



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 19. Retroalimentación de compañeros (as) en los procesos

Sector	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	3	1,60 %	0	0,00 %	8	4,26 %	31	17,98 %	45	28,63 %	87	52,46 %
Docente	0	0,00 %	2	0,80 %	10	5,19 %	20	11,72 %	46	29,83 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>3</b>	<b>1,60 %</b>	<b>2</b>	<b>0,80 %</b>	<b>18</b>	<b>9,45 %</b>	<b>51</b>	<b>29,69 %</b>	<b>91</b>	<b>58,46 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

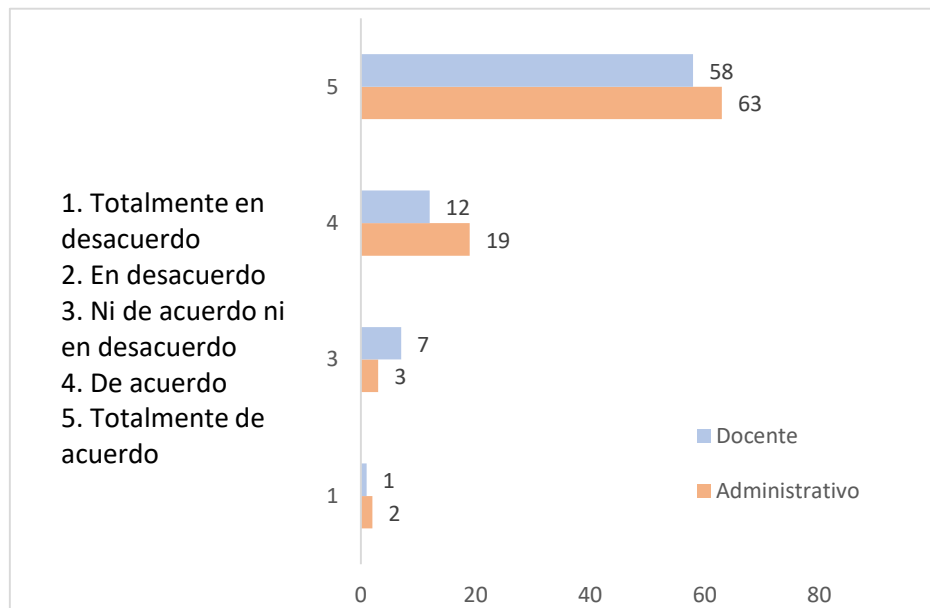
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción de totalmente de acuerdo -58,46%-, y en la opción de acuerdo -29,69%-, es decir se contempla una retroalimentación bastante importante entre personas funcionarias de la institución.

En relación a cada uno de los sectores, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción totalmente de acuerdo, -28,63% y 29,83% respectivamente. Lo anterior evidencia que en el sector docente se da más la posibilidad de contar con el apoyo de los compañeros para retroalimentar los procesos, ya que, del total de personas participantes del sector, un 63% está totalmente de acuerdo con ese criterio.

Ante la consulta si se considera un miembro valioso de su equipo de trabajo, el gráfico 20 y la tabla 20 presentan las aseveraciones de cada una de las personas participantes:

Gráfico 20. Miembro valioso en el equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 20. Miembro valioso del equipo de trabajo.

Sector	En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	2	0,93 %	3	1,60 %	19	10,92 %	63	39,01 %	87	52,46%
Docente	1	0,67 %	7	3,73 %	12	6,79%	58	36,35 %	78	47,54%
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>1,60 %</b>	<b>10</b>	<b>5,33 %</b>	<b>31</b>	<b>17,71 %</b>	<b>121</b>	<b>75,37 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

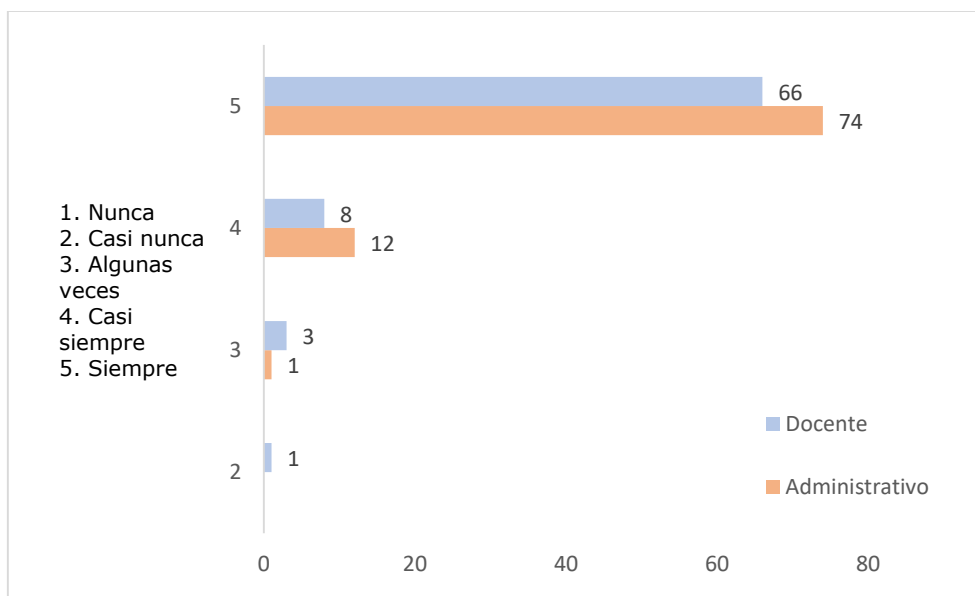
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción de totalmente de acuerdo -75,37%-, y en la opción de acuerdo -17,71%-, es decir, la mayor cantidad de participantes están totalmente de acuerdo de que son personas valiosas en sus equipos de trabajo.

En relación a cada uno de los sectores, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción totalmente de acuerdo, -39,01% y 36,35% respectivamente. En ambos sectores, las personas se consideran valiosas en sus equipos de trabajo ya que el porcentaje para cada sector ronda el 75% del total de personas consultadas para cada agrupamiento.

Poner en práctica nuestra iniciativa en el contexto laboral y que ello evidencie nuestro conocimiento en el área en el trabajo, es parte del trabajo colaborativo y debe vincularse en el quehacer diario de las personas colaboradoras, por ello, ante la consulta si se pone en evidencia tanto la iniciativa como el conocimiento del trabajo, el gráfico 21 y la tabla 21 muestran los resultados de las personas consultadas:

Gráfico 21. Iniciativa y conocimiento del trabajo.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 21. Iniciativa y conocimiento del trabajo

Sector	Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	0	0,00%	1	0,27%	12	7,19%	74	45,01%	87	52,46%
Docente	1	0,67%	3	1,33%	8	4,39%	66	41,15%	78	47,54%
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>0,67%</b>	<b>4</b>	<b>1,60%</b>	<b>20</b>	<b>11,58%</b>	<b>140</b>	<b>86,15%</b>	<b>165</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

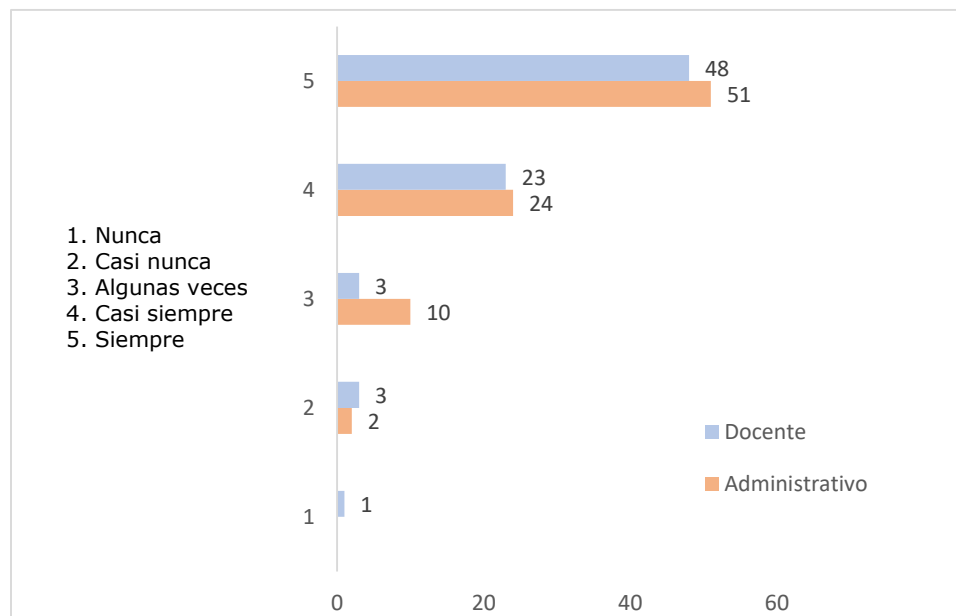
Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción siempre -86,15%-, y en la opción casi siempre -11,58%-, es decir, la mayor cantidad de participantes consideran que siempre se pone en práctica su iniciativa y conocimientos en el trabajo.

Con respecto a cada uno de los sectores, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción siempre, -45,01% y 41,15% respectivamente. En ambos sectores, las personas ponen en práctica su iniciativa y conocimiento en el trabajo, ya que el porcentaje para cada sector ronda el 86% del total de personas consultadas para cada agrupamiento.



El reconocimiento y el valor del trabajo por parte de los compañeros (as) y jefatura es un elemento motivador clave para continuar y poder alcanzar los objetivos individuales y grupales. El gráfico 22 y la tabla 22 contempla las apreciaciones de las personas consultadas sobre ese reconocimiento y valor de los compañeros (as) y la jefatura correspondiente:

Gráfico 22. Reconocimiento y valor del trabajo por compañeros y jefatura.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 22. Reconocimiento y valor del trabajo por compañeros y jefatura.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	2	0,80 %	10	5,73 %	24	14,38 %	51	31,56 %	87	52,46 %
Docente	1	0,67 %	3	1,46 %	3	1,86 %	23	12,92 %	48	30,63 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,67 %</b>	<b>5</b>	<b>2,26 %</b>	<b>13</b>	<b>7,59 %</b>	<b>47</b>	<b>27,30 %</b>	<b>99</b>	<b>62,18 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

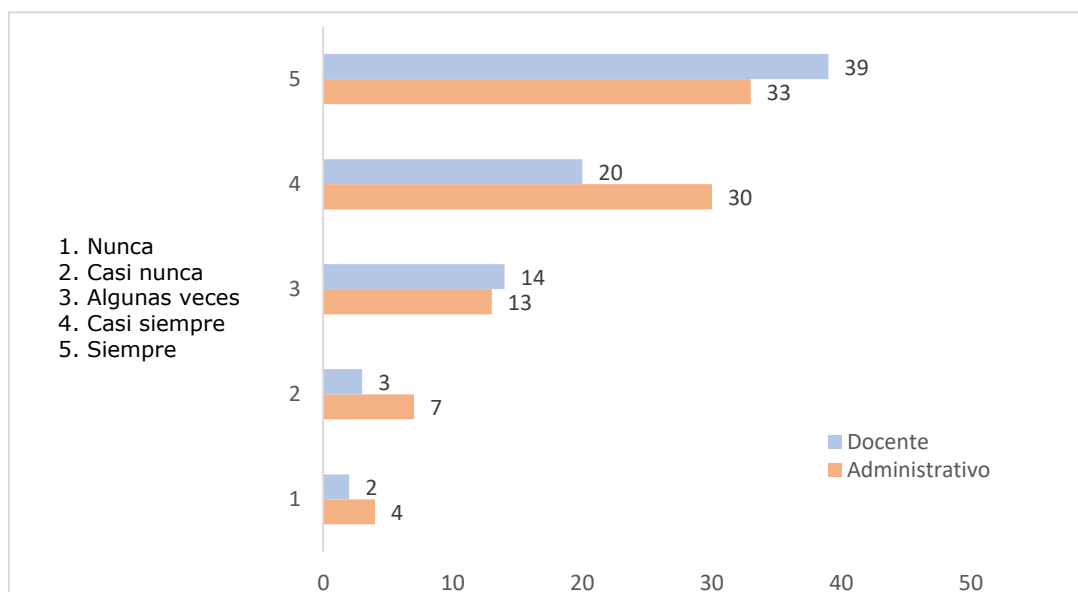
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción siempre -62,18%-, y en la opción casi siempre -27,30%-, es decir, la mayor cantidad de participantes consideran que siempre se su trabajo es reconocido y valorado por las jefaturas y los compañeros (as) de trabajo.

Con respecto a cada uno de los sectores, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción siempre, -31,56% y 30,63% respectivamente. En ambos sectores, el reconocimiento y el valor del trabajo por parte de la jefatura y compañeros de trabajo es bastante alto, ya que para el sector administrativo ronda el 60% y en el sector docente un 64%.

El respeto al criterio técnico de sus funcionarios y las competencias del puesto de trabajo en la institución, son determinantes en la dinámica de equipos de trabajo y trabajo colaborativos, ya que proporcionan una solidez en las propuestas presentadas, y además mejoran el quehacer institucional. Para ello, ante la consulta de dicho respeto, el gráfico 23 y la tabla 23 muestran las percepciones de las personas consultadas sobre el tema:

Gráfico 23. Criterio técnico de sus funcionarios y competencias del puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 23. Criterio técnico de sus funcionarios y competencias del puesto de trabajo.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	4	1,86 %	7	4,13 %	13	7,59 %	30	18,51 %	33	20,37 %	87	52,46 %
Docente	2	1,07 %	3	1,46 %	14	8,39 %	20	11,85 %	39	24,77 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>6</b>	<b>2,93 %</b>	<b>10</b>	<b>5,59 %</b>	<b>27</b>	<b>15,98 %</b>	<b>50</b>	<b>30,36 %</b>	<b>72</b>	<b>45,14 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

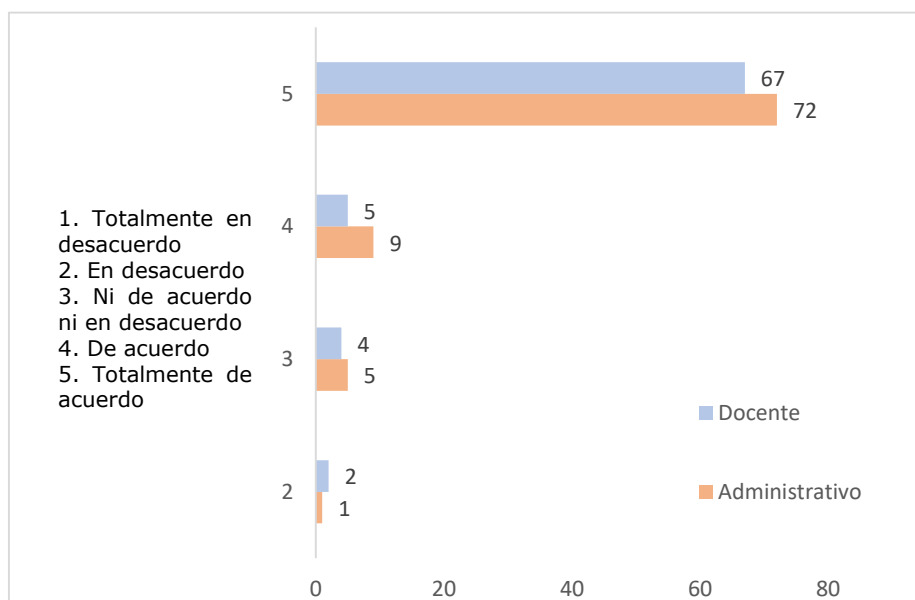
Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción siempre -45,14%-, y en la opción casi siempre -30,36%-, es decir, la mayor cantidad de participantes consideran que siempre se respeta el criterio técnico de sus funcionarios y las competencias del puesto de trabajo en la institución.

Para cada uno de los sectores, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción siempre, -20,37% y 24,77% respectivamente. En este caso en el sector docente existe un mayor respeto sobre el criterio técnico y las competencias del puesto de trabajo, ya que ronda el 52% del total del sector, mientras que en la parte administrativa únicamente alcanza el 38% del total del sector.

#### 4. Dimensión Sentido de Pertenencia

Uno de los argumentos más relevantes al momento de hablar de sentido de pertenencia es el orgullo de pertenecer y de trabajar en la institución por parte de las personas funcionarias. Ante dicha consulta, las personas consultadas evidencian en el gráfico 24 y la tabla 24 sus respuestas:

Gráfico 24. Orgulloso de trabajar en el CUC.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 24. Orgullosos de trabajar en el CUC.

Sector	En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	1	0,27 %	5	2,80 %	9	5,19 %	72	44,21 %	87	52,46 %
Docente	2	0,53 %	4	2,40 %	5	3,06 %	67	41,54 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>3</b>	<b>0,80 %</b>	<b>9</b>	<b>5,19 %</b>	<b>14</b>	<b>8,26 %</b>	<b>139</b>	<b>85,75 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

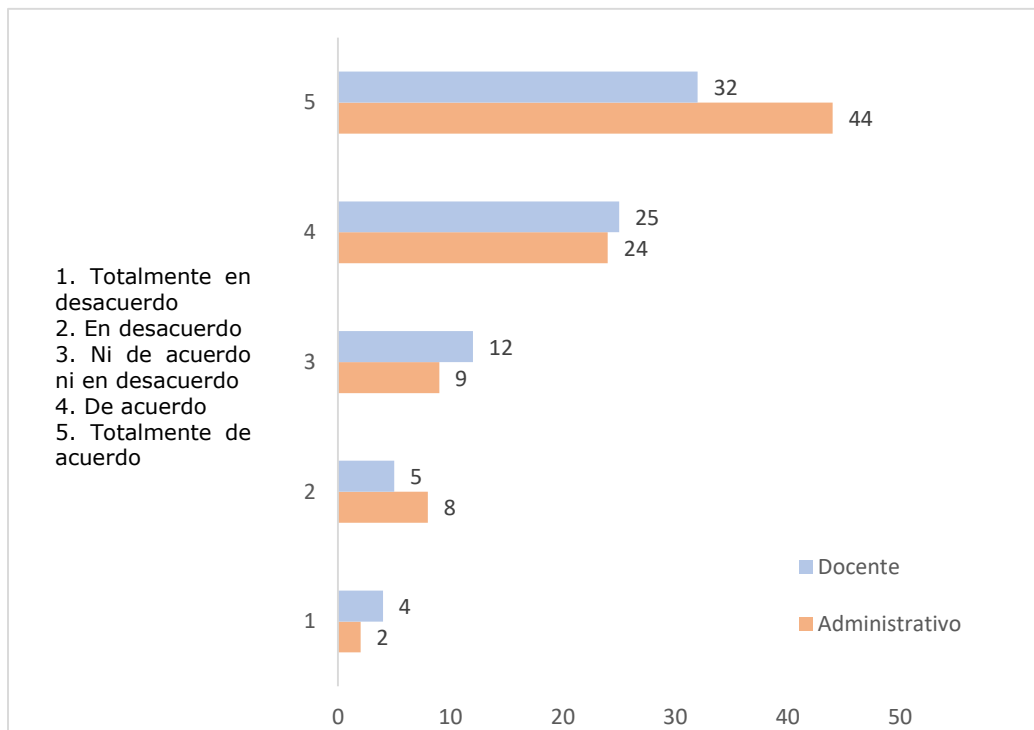
Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción totalmente de acuerdo -85,75%-, y en la opción de acuerdo -8,26%-, es decir, la mayor cantidad de participantes están totalmente de acuerdo de sentirse orgullosos de trabajar para la institución.

Si nos vamos a los datos por sector, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción totalmente de acuerdo, -44,21% y 41,54% respectivamente. En ambos sectores, se percibe un alto porcentaje por el sentirse orgulloso (a) de ser parte de la institución, ya que un 84% representan al sector administrativo y un 87% al sector docente del total de participantes por cada agrupamiento.

Cabe señalar que no se obtuvo respuestas relacionadas a la opción "totalmente en desacuerdo" por parte de ninguno de los dos sectores.

En contraparte al orgullo de las personas funcionarias de ser parte de la institución, debe existir un compromiso del CUC para con sus funcionarios. Ante dicha consulta, de si existe un compromiso de parte de la institución con sus funcionarios que afiance el vínculo con la institución, la percepción de las personas participantes se aprecia en el gráfico 25 y la tabla 25:

Gráfico 25. Compromiso del CUC con sus funcionarios.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 25. Compromiso del CUC con sus funcionarios.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	2	0,93 %	8	4,66 %	9	5,19 %	24	14,51 %	44	27,16 %	87	52,46 %
Docente	4	2,13 %	5	3,06 %	12	7,06 %	25	15,05 %	32	20,24 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>6</b>	<b>3,06 %</b>	<b>13</b>	<b>7,72 %</b>	<b>21</b>	<b>12,25 %</b>	<b>49</b>	<b>29,56 %</b>	<b>76</b>	<b>47,40 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

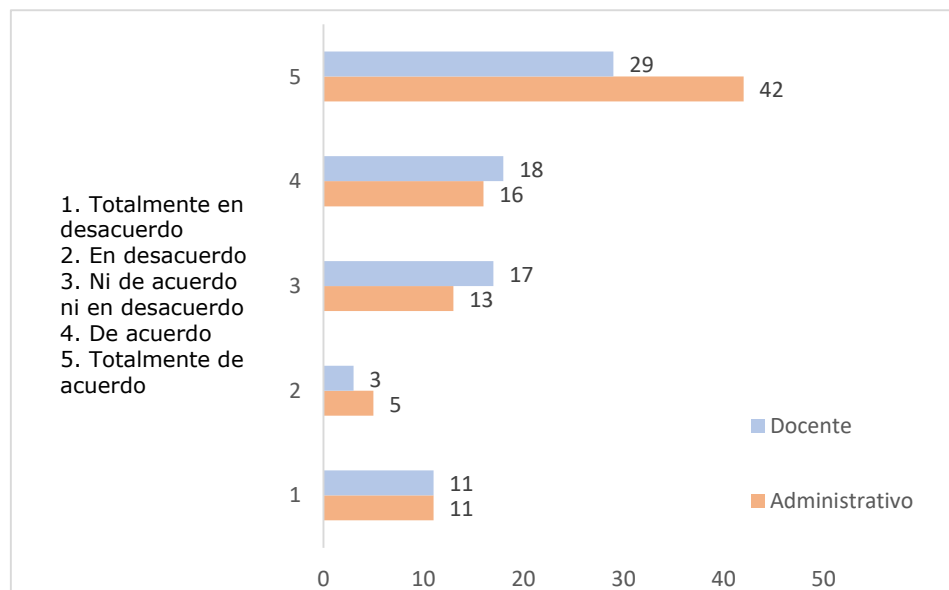
Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción totalmente de acuerdo -47,40%-, y en la opción de acuerdo -29,56%-, es decir, existe un gran porcentaje de personas que están

totalmente de acuerdo en que existe un compromiso de la institución con las personas funcionarias.

Con respecto a los datos por sector, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción totalmente de acuerdo, -27,16% y 20,24% respectivamente. Entre el total de personas consultadas de cada sector se percibe una diferencia cercana al 10% a favor del sector administrativo, lo que indica que es probable que exista una mayor percepción del compromiso de la institución con las personas funcionarias por parte de este sector con respecto al docente.

Ante la consulta de sí se presentará una oportunidad de cambiar de dependencia, aunque esto no implique un ascenso, las personas consultadas demuestran sus apreciaciones en el gráfico 26 y la tabla 26:

Gráfico 26. Oportunidad de aspirar a otra dependencia sin ascenso.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 26. Oportunidad de aspirar a otra dependencia sin ascenso.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	11	6,66 %	5	2,93 %	13	7,59 %	16	9,72 %	42	25,57 %	87	52,46 %
Docente	11	6,79 %	3	1,86 %	17	10,25 %	18	10,65 %	29	17,98 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>22</b>	<b>13,45 %</b>	<b>8</b>	<b>4,79 %</b>	<b>30</b>	<b>17,84 %</b>	<b>34</b>	<b>20,37 %</b>	<b>71</b>	<b>43,54 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción totalmente de acuerdo -43,54%- , y en la opción de acuerdo -20,37%- , esto quiere decir que gran parte de la población consultada estaría dispuesta a tomar otra oportunidad laboral en la institución sin necesidad que implique un ascenso.

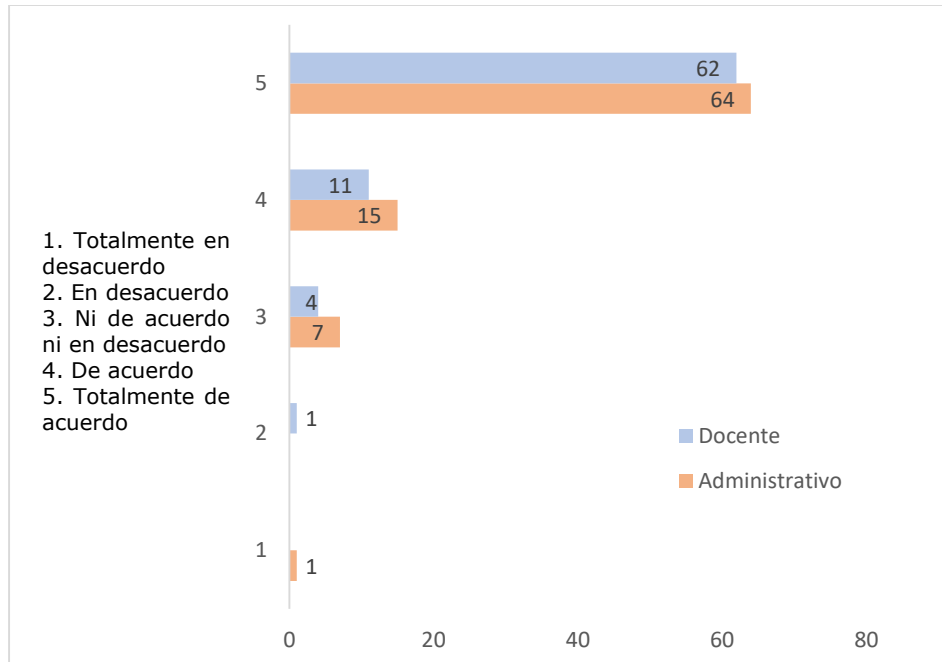
Sin embargo, también aparecen tendencias con cierto grado de porcentaje que no estaría tan convencidas de tomar dicha oportunidad, ya que un 17,84% estaría ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 13,45% estaría totalmente en desacuerdo.

Con respecto a cada sector...

Realizar aportes y sugerencias que permitan el mejoramiento de los procesos, es una dinámica que deben implementar las organizaciones con el fin de cultivar el sentido de pertenencia y además para sentirse comprometido con el éxito, en el gráfico 27 y la tabla 27 se contemplan las percepciones de las personas funcionarias respecto al tema:

Gráfico 27. Aportes y sugerencias que permitan el mejoramiento de los procesos.





Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 27. Aportes y sugerencias que permitan el mejoramiento de los procesos.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	1	0,27 %	0	0,00 %	7	3,99 %	15	8,92 %	64	39,28 %	87	52,46 %
Docente	0	0,00 %	1	0,13 %	4	2,13 %	11	6,66 %	62	38,62 %	78	47,54 %
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>0,27 %</b>	<b>1</b>	<b>0,13 %</b>	<b>11</b>	<b>6,13 %</b>	<b>26</b>	<b>15,58 %</b>	<b>126</b>	<b>77,90 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

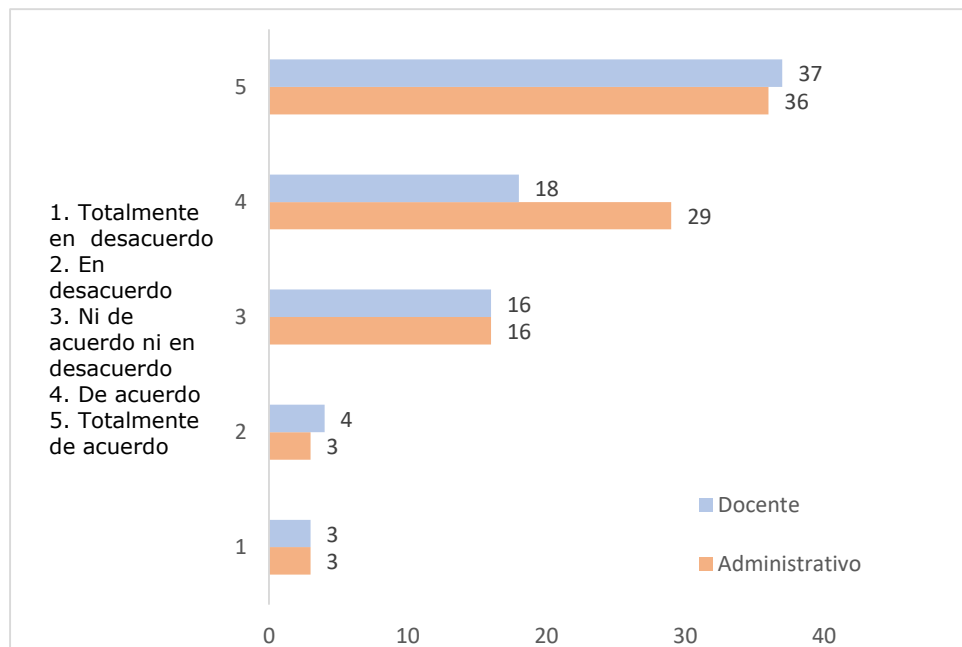
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción totalmente de acuerdo -77,90%- y en la opción de acuerdo -15,58%-, esto quiere decir que gran parte de la población se siente comprometida con el éxito de la organización por ello les interesa brindar aportes y sugerencias que permitan el mejoramiento de los procesos.

Con respecto a los datos por sectores, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción totalmente de acuerdo, 39,28% y 38,62% respectivamente. En ambos casos más de las tres cuartas partes se sienten comprometidos con el éxito de la organización por ello brindan aportes y sugerencias que permitan el mejoramiento de los procesos.

### Sentimientos de pertenencia en el CUC

Gráfico 28. Sentimientos de pertenencia en el CUC.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 28. Sentimientos de pertenencia en el CUC.

Sector	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	3	1,60 %	3	1,73 %	16	9,19 %	29	17,31 %	36	22,64 %	87	52,46 %
Docente	3	1,60 %	4	2,53 %	16	9,72 %	18	11,19 %	37	22,50 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>6</b>	<b>3,20 %</b>	<b>7</b>	<b>4,26 %</b>	<b>32</b>	<b>18,91 %</b>	<b>47</b>	<b>28,50 %</b>	<b>73</b>	<b>45,14 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

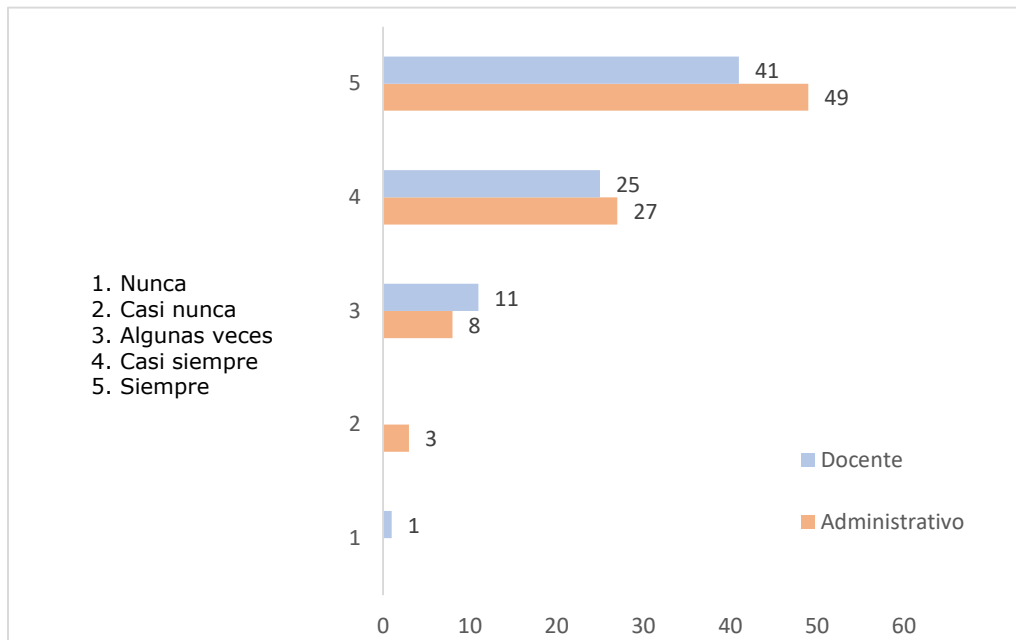
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción totalmente de acuerdo -45,14%-, y en la opción de acuerdo -28,50%-, esto quiere decir que gran parte de la población considera que hay una existencia de sentimientos de pertenencia en la Institución.

Con respecto a los datos por sectores, la mayor tendencia en el sector administrativo y docente proviene de la opción totalmente de acuerdo, 22,64% y 22,50% respectivamente. De ahí que, se visualiza, según esta tendencia, una mayor existencia de los sentimientos de pertenencia en el sector docente de la institución, ya que un 47% del total de personas consultadas del sector lo considera así, mientras que en el sector administrativo la tendencia es menor con un 43%.

El sentido de pertenencia también lo brindan los objetivos institucionales, y como estos son ejecutados e identificados por las personas funcionarias de la institución. Ante la consulta de si se siente identificado con los objetivos estratégicos de la institución, algunas consideraciones de las personas consultadas se aprecian en el gráfico 29 y la tabla 29:

Gráfico 29. Identificación con los objetivos estratégicos de la Institución.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 29. Identificación con los objetivos estratégicos de la Institución.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	0	0,00 %	3	1,60 %	8	4,79 %	27	15,71 %	49	30,36 %	87	52,46 %
Docente	1	0,67 %	0	0,00 %	11	6,66 %	25	15,45 %	41	24,77 %	78	47,54 %
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>0,67 %</b>	<b>3</b>	<b>1,60 %</b>	<b>19</b>	<b>11,45 %</b>	<b>52</b>	<b>31,16 %</b>	<b>90</b>	<b>55,13 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

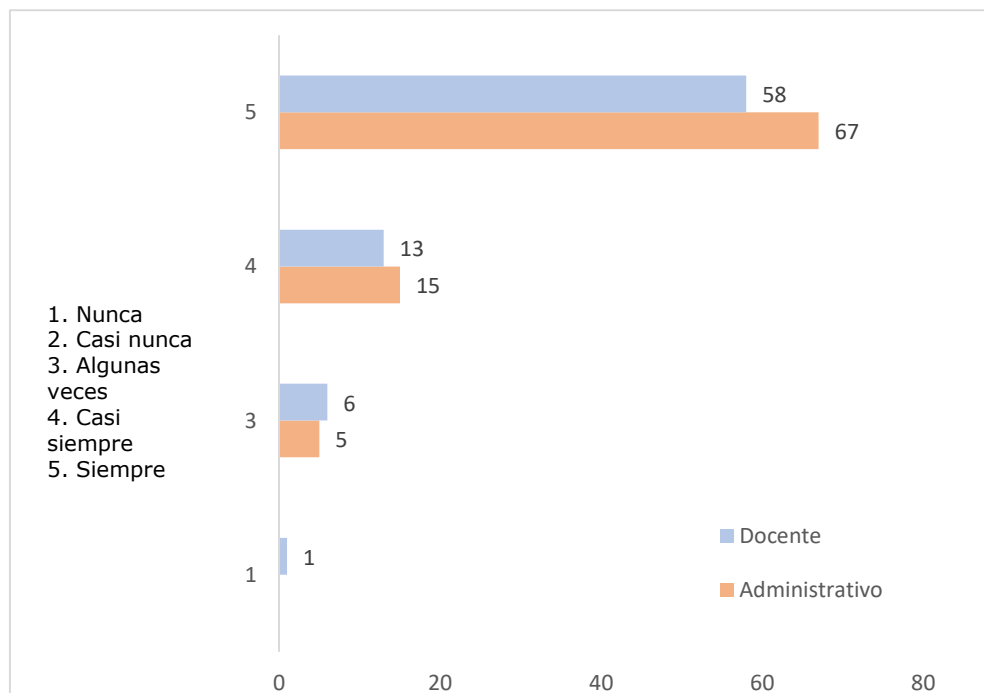
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción siempre -55,13%-, y en la opción de casi siempre -31,16%-, esto quiere decir que ambas tendencias agrupan más del 85% total lo cual hace que exista una identificación de las personas funcionarias con los objetivos estratégicos institucionales.

Al dirigirnos hacia cada sector, en la opción siempre, el sector administrativo posee una mayor frecuencia relativa con respecto al sector docente, ya que dicho sector tiene un 30,36% mientras que el otro sector alcanza un 24,77%. Es decir, se puede evidenciar una mayor identificación de los objetivos institucionales en el sector administrativo.

Ser parte de una institución implica tener una responsabilidad para el logro de objetivos institucionales, en algunos casos dicha responsabilidad por parte de las personas funcionarias no es tan consciente y eso hace que los objetivos no puedan ser alcanzados. Esa responsabilidad es un elemento clave en el sentido de pertenencia de las personas funcionarias para con la institución. De ahí que ante la consulta de que tan consciente es mi responsabilidad para el logro de los objetivos, el gráfico 30 y la tabla 30 muestran las aseveraciones ante tal consulta:

Gráfico 30. Responsabilidad para el logro de objetivos institucionales.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 30. Responsabilidad para el logro de objetivos institucionales.

Sector	Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo		0,00 %	5	2,80 %	15	8,26 %	67	41,41 %	87	52,46 %
Docente	1	0,67 %	6	3,06 %	13	7,72 %	58	36,09 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>1</b>	<b>0,67 %</b>	<b>11</b>	<b>5,86 %</b>	<b>28</b>	<b>15,98 %</b>	<b>125</b>	<b>77,50 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

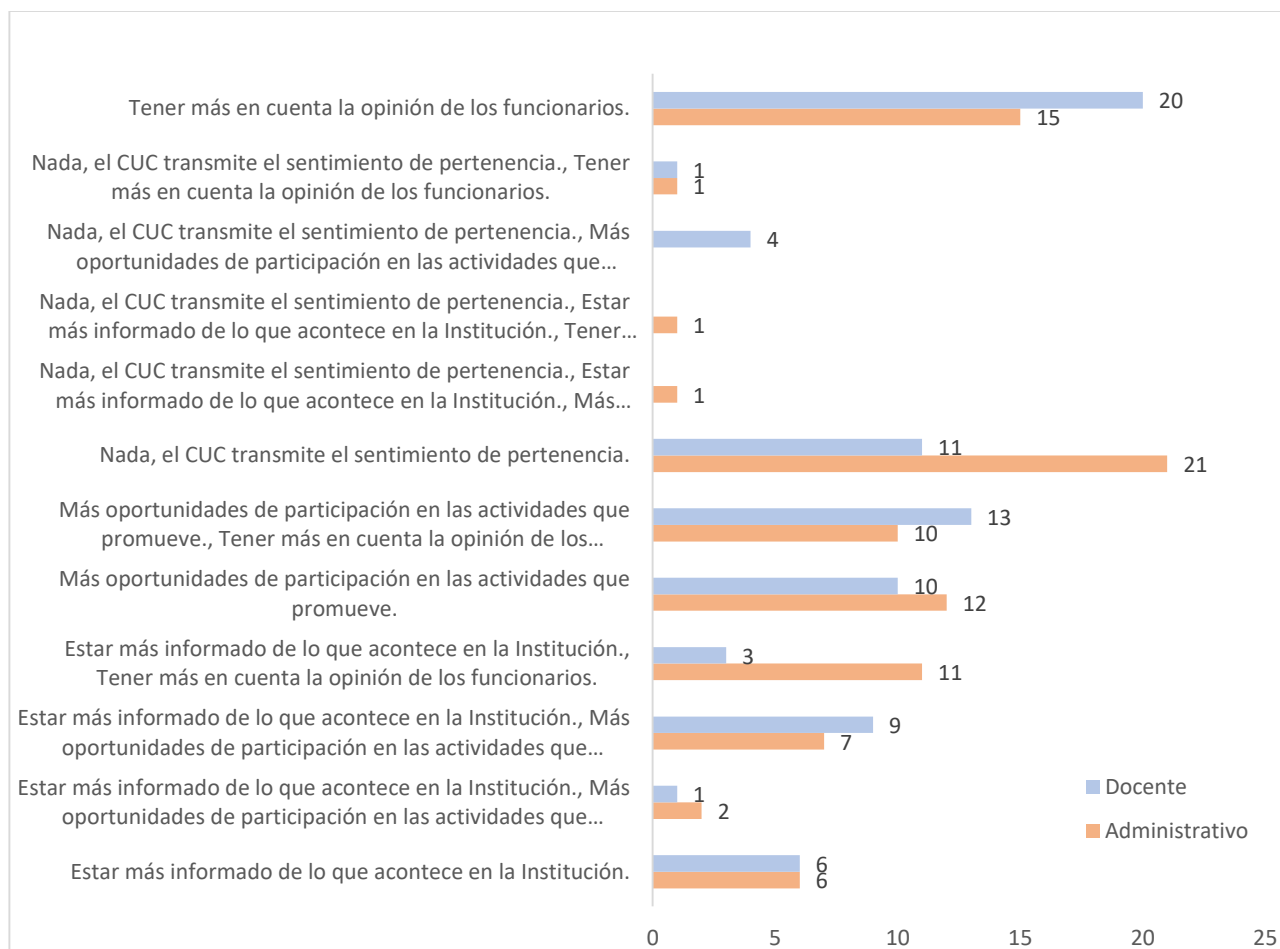
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción siempre -77,50%- y en la opción casi siempre -15,98%-, de ahí que se evidencia una frecuencia relativa bastante grande, ya que sobrepasa el 90%, que es consciente de su responsabilidad para el logro de sus objetivos institucionales.

Al segmentar la información por cada uno de los sectores, existe un mayor porcentaje vinculado al sector administrativo -41,41%- con respecto al sector docente -36,09%, lo cual hace que se dé una mayor consciencia de la responsabilidad para alcanzar objetivos institucionales en el sector administrativo. Lo anterior tomando únicamente la tendencia "siempre".

Ante la pregunta ¿qué le ayudaría a sentirse más comprometido con la institución?, el gráfico 31 y resume las apreciaciones de las personas consultadas:

Gráfico 31. Consideraciones para sentirme más vinculado con la institución.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

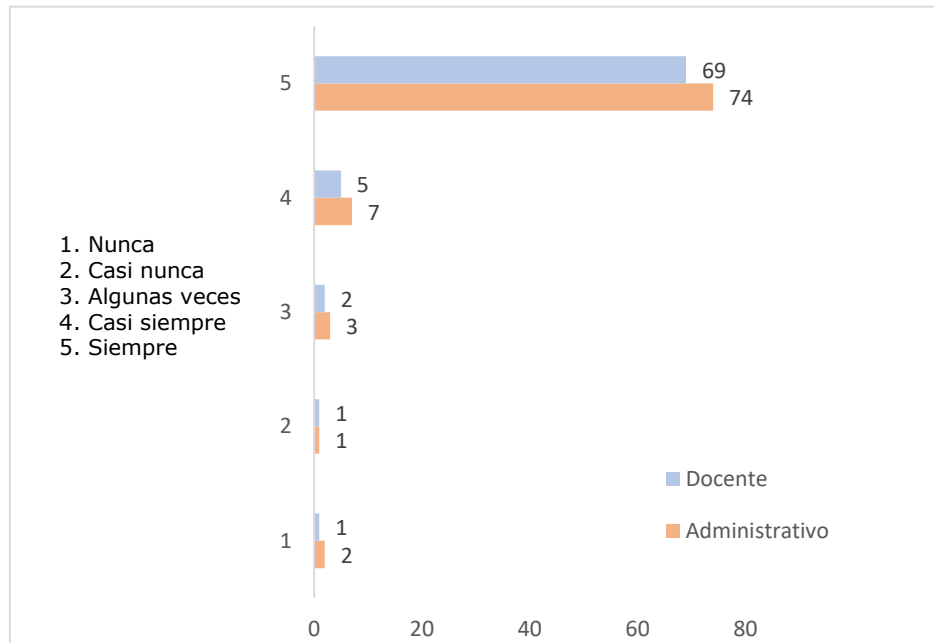
El sector administrativo consultado, principalmente considera, que el CUC por si solo transmite un sentido de pertenencia pero que además se debe tomar en cuenta más la opinión de los funcionarios y que se deben dar más oportunidades de participación.

En el otro sector, el docente, principalmente consideran que para sentirse más vinculados se debe de tomar en cuenta más la opinión de los funcionarios y ofrecer más oportunidades de participación que promueve la institución.

Con respecto a sí en la institución y propiamente en su trabajo, se respeta la diversidad religiosa, costumbres, preferencias sexuales, necesidades especiales,

entre otras, el gráfico 32 y la tabla 31 muestra las apreciaciones de las personas consultadas:

Gráfico 32. Respeto ante la diversidad.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 31. Respeto por la diversidad.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	2	0,93 %	1	0,67 %	3	1,86 %	7	3,86 %	74	45,14 %	87	52,46 %
Docente	1	0,67 %	1	0,13 %	2	1,20 %	5	2,93 %	69	42,61 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>3</b>	<b>1,60 %</b>	<b>2</b>	<b>0,80 %</b>	<b>5</b>	<b>3,06 %</b>	<b>12</b>	<b>6,79 %</b>	<b>143</b>	<b>87,75 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción siempre -87,75%-, y en la opción casi siempre -6,79%-, de ahí que se evidencia una frecuencia relativa bastante grande, ya que



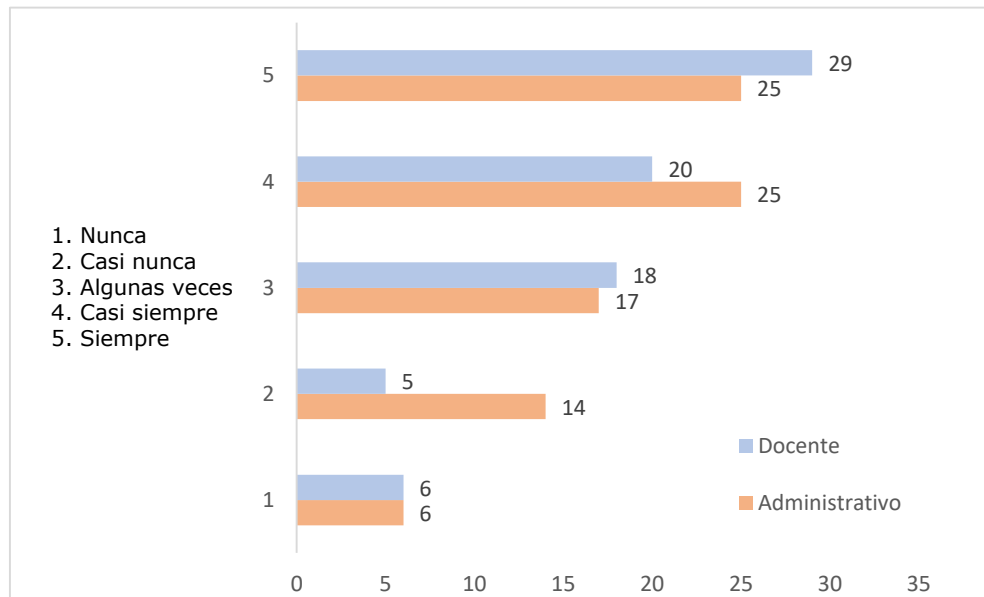
sobrepasa el 90%, en donde se puede determinar que la institución tiene un alto grado de respeto por la diversidad.

Si lo visualizamos por cada uno de los sectores, para el total de personas del sector administrativo y docente representa una frecuencia relativa de 45,14% y 42,61% respectivamente, y en ambos casos representa más de un 85% por cada sector, lo cual evidencia un alto grado de respeto por la diversidad. Sin duda se rescata el compromiso de las personas funcionarias en dicho tema.

Ahora bien, con respecto a las tendencias más bajas, si bien es cierto es imposible tener un porcentaje cero en estos temas, las estrategias vinculadas al tema por parte de la institución acerca del tema son relevantes para poder disminuir aún más los porcentajes y la percepción de las personas que sienten que su diversidad nunca o casi nunca es respetada.

Con respecto a las mismas oportunidades de que les brinda la institución a las personas funcionarias, en relación a capacitaciones y desarrollo tanto a nivel interno como externo, las percepciones de las personas consultadas se evidencian en el gráfico 33 y la tabla 32:

Gráfico 33. Oportunidades que brinda la institución.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 32. Oportunidades que brinda la institución.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	6	3,46 %	14	8,12 %	17	10,39 %	25	15,31 %	25	15,18 %	87	52,46 %
Docente	6	3,60 %	5	3,06 %	18	10,25 %	20	12,12 %	29	18,51 %	78	47,54 %
<b>Total General</b>	<b>12</b>	<b>7,06 %</b>	<b>19</b>	<b>11,19 %</b>	<b>35</b>	<b>20,64 %</b>	<b>45</b>	<b>27,43 %</b>	<b>54</b>	<b>33,69 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

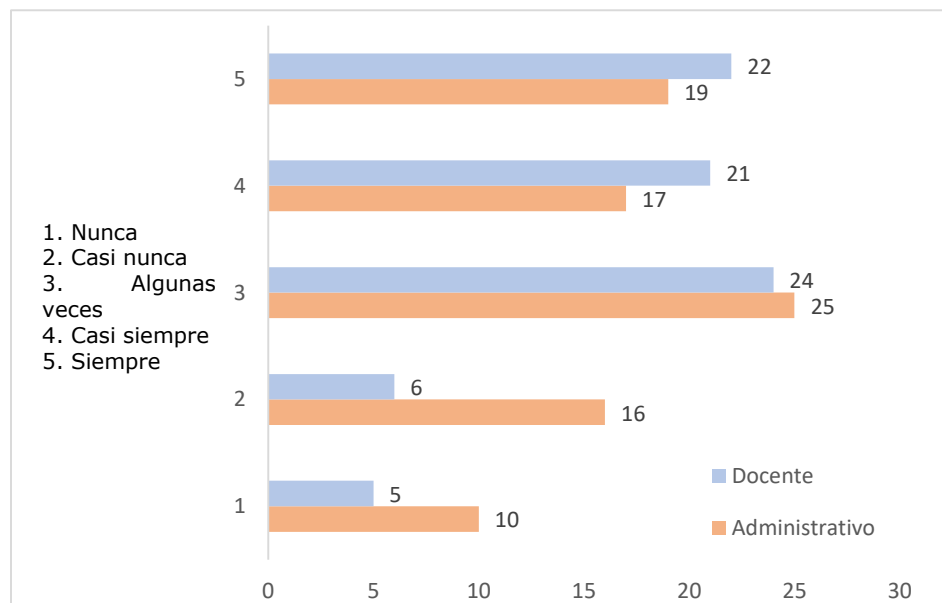
Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en las opciones siempre -33,69%-, casi siempre -27,43%-, y algunas veces -20,64%-. Si bien es cierto, la posibilidad de que la institución brinde siempre o casi siempre oportunidades de capacitación y desarrollo es bastante importante, también existe un porcentaje considerable a tomar en cuenta que no está del todo de acuerdo en que esto se dé.

Al dirigirnos hacia cada uno de los sectores, en la opción siempre, el sector administrativo posee una menor frecuencia relativa con respecto al sector docente, ya que dicho sector tiene un 15,18% mientras que el otro sector alcanza un 18,51%. Es decir, se percibe por parte del sector docente que la institución brinda más oportunidades, ya que existe una diferencia porcentual entre las personas participantes de cada sector, que ronda cerca del 10%.

De igual manera, en el sector docente se percibe, en mayor frecuencia por parte de las personas consultadas, que algunas veces se da el tema de las oportunidades por parte de la institución a nivel de capacitación y desarrollo, ya que el porcentaje es cercano al 21% del total.

Siguiendo con el tema de las oportunidades que brinda la institución, pero en este caso específico la oportunidad de desarrollo de la carrera profesional a los funcionarios, las personas consultadas muestran sus apreciaciones en la gráfica 34 y la tabla 33:

Gráfico 34. Oportunidad de desarrollo de la carrera profesional



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 33. Oportunidad de desarrollo de la carrera profesional.

Sector	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	10	5,99 %	16	9,05 %	25	15,18 %	17	10,39 %	19	11,85 %	87	52,46 %
Docente	5	2,80 %	6	3,20 %	24	14,65 %	21	12,78 %	22	14,11 %	78	47,54 %
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>8,79 %</b>	<b>22</b>	<b>12,25 %</b>	<b>49</b>	<b>29,83 %</b>	<b>38</b>	<b>23,17 %</b>	<b>41</b>	<b>25,97 %</b>	<b>165</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en las opciones algunas veces -29,83%-, siempre -25,97%-, y casi siempre -23,17%-. De ahí que se perciba que no existe un convencimiento bastante arraigado por parte de la población institucional respecto a las oportunidades que brinda en materia de carrera profesional, esto a pesar de contar con más de un 50% del total de consultados que considera que se da casi o siempre.

Al segmentar la información para cada uno de los sectores, en la opción algunas veces, el sector administrativo posee una mayor frecuencia relativa con respecto al sector docente, ya que dicho sector tiene un 15,18% mientras que el otro sector alcanza un 14,65%. Es decir, se percibe por parte del sector administrativo que la institución brinda algunas veces oportunidades en el tema de carrera profesional.

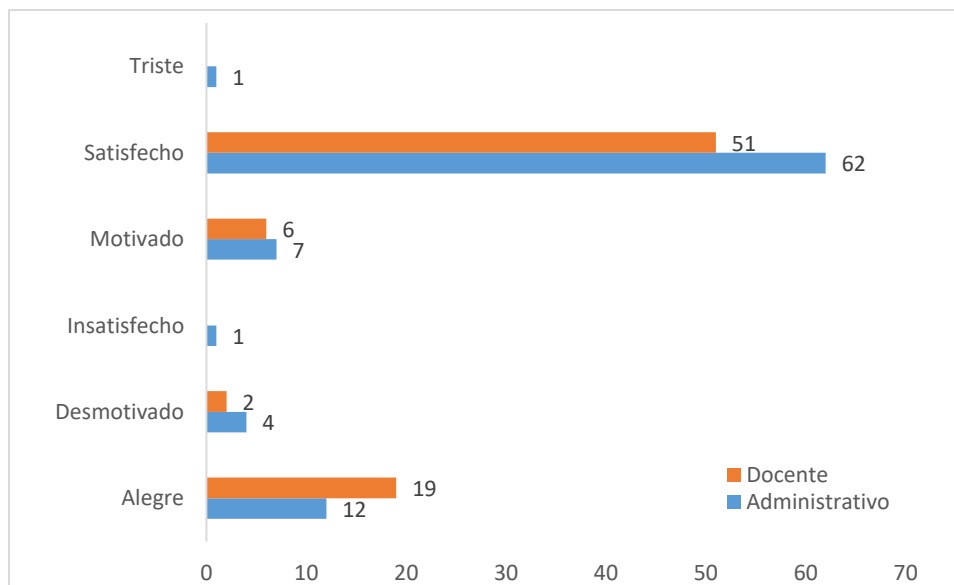
Son relevante también las consideraciones del sector docente respecto a las tendencias casi siempre y siempre, aportadas por las personas participantes, en donde no solamente son mayores al sector administrativo sino también se percibe

que dicho sector considera que la institución brinda oportunidades en el desarrollo de la carrera profesional.

Además, es importante considerar las tendencias nunca o casi nunca, que juntas alcanzan más del 20% del total de las personas consultadas, en donde el sector administrativo contempla las mayores frecuencias relativas y absolutas. Es decir que, para dicho sector nunca o casi nunca se da la oportunidad de desarrollar carrera profesional en la institución.

Ante la pregunta; ¿Cómo se siente anímicamente al finalizar su jornada laboral? las personas consultadas muestran sus percepciones en el gráfico 35 y la tabla 34:

Gráfico 35. Estado de ánimo al finalizar la jornada laboral.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

Tabla 34. Estado de ánimo al finalizar la jornada laboral.

Sector	Alegre		Desmotivado		Insatisfecho		Motivado		Satisfecho		Triste		Total Cantidad	Total %
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Administrativo	12	6,92%	4	1,86%	1	0,67%	7	4,39%	62	37,95%	1	0,67%	87	52,46%
Docente	19	11,72%	2	1,33%		0,00%	6	3,86%	51	30,63%		0,00%	78	47,54%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>18,64%</b>	<b>6</b>	<b>3,20%</b>	<b>1</b>	<b>0,67%</b>	<b>13</b>	<b>8,26%</b>	<b>113</b>	<b>68,58%</b>	<b>1</b>	<b>0,67%</b>	<b>165</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

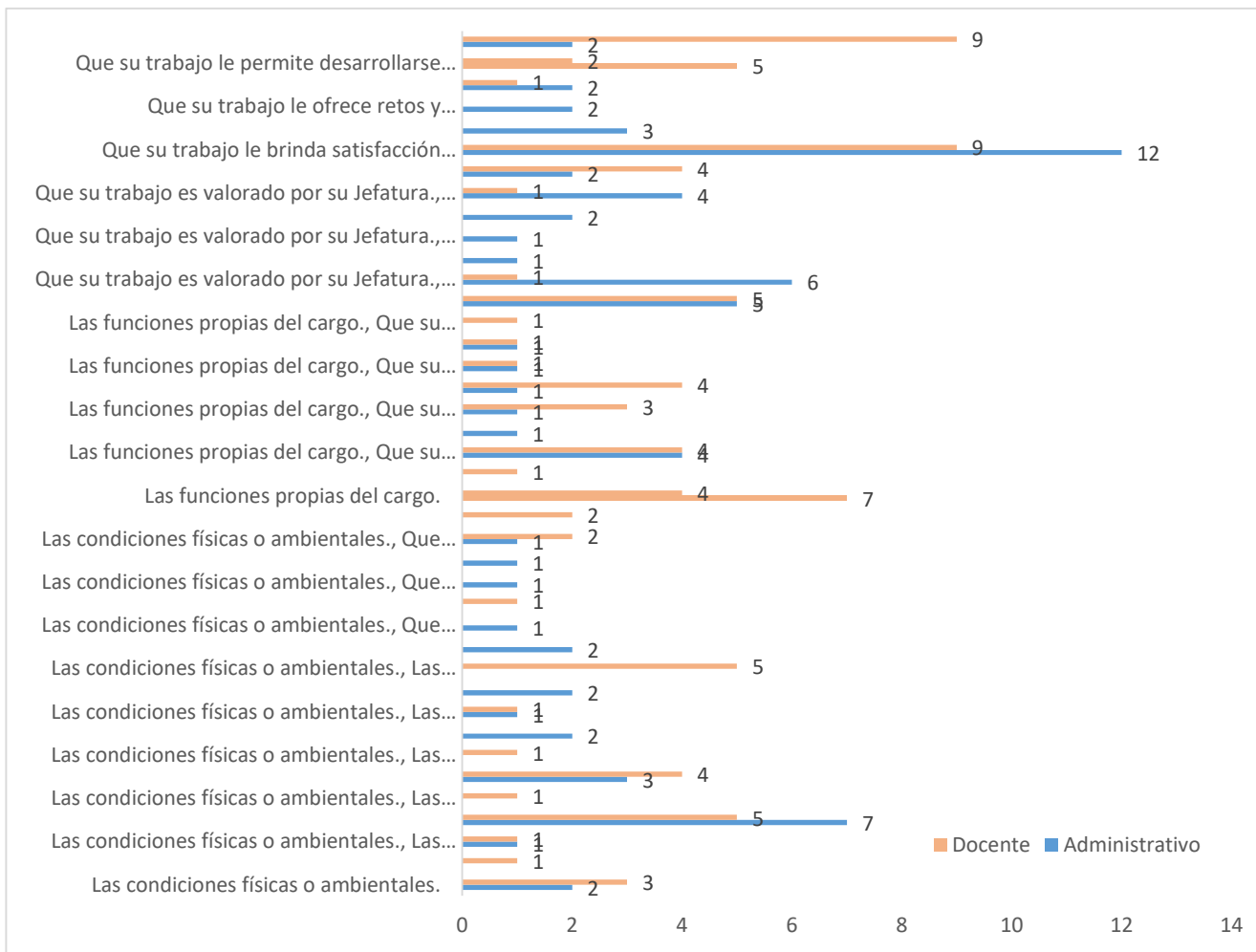
Del total de personas consultadas, la característica más recurrente que sienten las personas funcionarias luego de finalizar su jornada laboral es satisfecho (a) - 68,58%- , alegre -18, 64%- y motivado 8,26%. Es decir, en la población total consultada existe un alto grado de satisfacción luego de finalizar sus labores.

Al segmentar la información para cada uno de los sectores, la característica más recurrente que se da en el sector administrativo es la satisfacción con un 37,95% mientras que en el sector docente es de 30,63%. La otra característica más recurrente es la alegría, sin embargo, esta se presenta en mayor porcentaje en el sector docente ya que alcanza un 11,72% mientras que en el sector administrativo llega a ser del 6,92%.

Cabe mencionar, que las características desmotivado -3,20%- , insatisfecho - 0,67%- y triste 0,67% juntas apenas alcanzan un 5% del total de personas consultadas, por ello se evidencia que cerca del 95% plantea sentir alguna característica positiva al finalizar sus labores en la institución.

Es relevante precisar algunos factores que motivan a las personas funcionarias para alcanzar un alto rendimiento dentro de la institución, por ello en el gráfico 36, se muestra la percepción de las personas respecto al tema:

Gráfico 36. Factores que motivan para alcanzar un alto rendimiento.



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

## 5. Dimensión General

El salario emocional es un concepto asociado a la retribución en la que se incluyen factores no económicos cuyo fin es satisfacer las necesidades, personales familiares y profesionales del funcionario. Ante la consulta de cuál salario emocional recibe en la institución, las personas consultadas principalmente valoran principalmente 4 "salarios emocionales" que se detallan a continuación:

Cuadro 7. Salarios emocionales de mayor frecuencia.

Salario emocional	Referencia
Cercanía del trabajo al hogar	<p>Hace referencia al tiempo estimado de viaje o traslado del hogar al centro de trabajo.</p> <p>Muchas personas lo consideran una fortaleza ya que les permite utilizar de mejor manera su tiempo y trasladarse de manera más óptima y rápida hacia sus hogares.</p>
Horarios de trabajo	<p>Hace referencia a los tiempos establecidos de trabajo para las personas funcionarias de la institución.</p> <p>Para muchos funcionarios este elemento es importante ya que permite un mejor manejo del tiempo personal, así como la flexibilidad en caso de cualquier acontecimiento extraordinario.</p>
Espacio de trabajo	<p>Hace referencia a las instalaciones propias de la institución.</p> <p>A criterio de las personas consultas, las instalaciones con las que cuenta la institución son bastante buenas, ya que cuenta con parqueo, áreas verdes, oficinas cómodas entre otras cosas</p>
Ambiente laboral	<p>Hace referencia al trato entre personas funcionarias.</p> <p>A criterio de las personas consultadas, se puede evidenciar un buen trato entre las personas del CUC ya que existe confianza, amabilidad, respeto, entre otros valores propios de la institución.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario de clima organizacional 2022.

El anexo 1 contiene las respuestas de cada uno de las personas participantes ante la consulta planteada.



## Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de acuerdo con cada dimensión planteada:

### 1. Dimensión comunicación

- Existe una cooperación entre las diferentes dependencias administrativas de la institución lo que provoca facilitar que puedan alcanzar los objetivos institucionales.
- Los canales de comunicación utilizados por ambos sectores institucionales son en bastante medida eficientes, sin embargo, es importante mejorar dichos canales para mejorar la percepción que tiene las personas funcionarias con respecto a estos.
- Para ambos sectores existe una comunicación cercana por parte de la Gerencia, sin embargo, es importante fortalecer esa condición hacia los dos sectores.
- La percepción de la comunicación entre las personas funcionarias es bastante buena, ya que ambos sectores coinciden en dicha aseveración, eso provoca en gran medida un alto grado de desempeño al momento de realizar las labores, además de abordar y manejar los conflictos laborales de buena manera por parte de las personas funcionarias en ambos sectores.
- Existe una adecuada divulgación de la información por los medios que utilizan las dependencias en ambos sectores, lo que provoca que mayoritariamente las personas consultadas consideren que la dirección es un buen facilitador de la información entre las unidades.

## **2. Dimensión Liderazgo Transformacional**

- Existe una consideración positiva respecto a la validación y reconocimiento de las capacidades de las personas funcionarias en ambos sectores por parte de las jefaturas.
- Gran porcentaje de las personas consultadas consideran que existe por parte de la jefatura la consideración de mantener informado a los equipos de trabajo sobre lo que acontece en la institución.
- Un alto porcentaje de las personas funcionarias evidencia una confianza importante hacia la jefatura en ambos sectores. Esto puede ser el detonante para que exista una amplia promoción de iniciativas y la orientación a los resultados por parte de las jefaturas para con sus subalternos.
- Se da una supervisión oportuna en busca de nuevas ideas que incrementen la eficiencia principalmente en el sector administrativo.
- En cuanto a la evaluación de los procesos y retroalimentación que presentan las jefaturas, existen en ambos sectores un alto grado, en mayor medida en el sector docente.
- Hay una escucha constante por parte de las jefaturas, ya que brindan oportunidades a las personas colaboradoras para que expresen sus ideas en ambos sectores. Además, existe una orientación por parte de las jefaturas con el fin de que se cumplan de buena manera las labores.

## **3. Dimensión Trabajo en Equipo**

- Si bien es cierto existe un fomento al trabajo en equipo de las dependencias, también es importante acotar que se deben de valorar acciones para fortalecer ese trabajo en equipo que se genera desde ambos sectores.

- En el sector docente se evidencia una mayor retroalimentación en los procesos con respecto al sector administrativo.
- En ambos sectores se pone en práctica la iniciativa y conocimiento de las personas colaboradoras de la institución, eso lleva a que se dé un reconocimiento por las labores ejecutadas tanto de los compañeros (as) y la jefatura.

#### **4. Dimensión Sentido de Pertenencia**

- Muchas personas de la institución se sienten orgullosas de ser parte de la misma, es decir existe un sentido de pertenencia fuerte en ambos sectores.
- Existe la percepción por parte de los sectores consultados de que en la institución existe un compromiso para con ellos. Esto se da en mayor medida en el sector administrativo.
- Existe un grado mayor de sentimientos de pertenencia en la institución por parte del sector docente.
- Las personas consultadas se sienten bastante identificadas con los objetivos estratégicos de la institución y la responsabilidad por el logro de los mismos, principalmente en el sector administrativo de la institución.
- En la institución se da un alto grado de respeto a la diversidad ya que más del 90% de las personas consultadas evidencia esto.
- En relación a las oportunidades que brinda la institución, en el tema de capacitación y desarrollo se percibe que en el sector docente se dan más oportunidades, mientras que, en relación a el desarrollo de la carrera profesional, se percibe una mayor oportunidad en el sector administrativo
- Al terminar la jornada laboral los funcionarios reportan que se sienten principalmente satisfechos, alegres y motivados, y en cantidad menor insatisfechos, desmotivados o tristes.

- Se destacan dentro de los factores que motivan para alcanzar un alto rendimiento las funciones propias del cargo, la satisfacción por el trabajo realizado y la valoración del trabajo por parte de la jefatura, esto en ambos sectores.

## **5. Dimensión General**

- Las personas consultadas plantean 4 grandes “salarios emocionales” que principalmente que satisfacen sus necesidades, personales, profesionales y familiares, los cuales son: Cercanía del trabajo, Horarios de trabajo, Espacio de trabajo, Ambiente laboral.

## **Recomendaciones**

- Mantener una comunicación efectiva por parte de la alta gerencia, las jefaturas con sus equipos de trabajo y mejorar los medios de divulgación de tal manera que la información y comunicación se facilite entre colaboradores y jefaturas. La comunicación afecta el flujo de información, al mejorar ésta, sirve para crear un clima de confianza favorecedor de la aparición de nuevas ideas e información de la institución volviéndola más creativa.

La comunicación debe ir en tres sentidos: vertical para comunicar los objetivos y las metas de la institución y las formas en las que se van a instrumentalizar para alcanzarlos, horizontal para desarrollar las actividades diarias en las áreas de trabajo y solucionar posibles problemas que se presenten y en el sentido exterior, para mantenerse al día de los avances de la competencia y alimentarse de ideas que provengan de los empleadores, gobiernos, etc.

- Buscar mantener y ampliar los liderazgos participativos y transformadores en la institución, a través de estrategias que fomenten la propuesta de ideas y la toma de consideración de sus propuestas que vinculen la escucha, el trabajo en equipo, la identificación de los objetivos, entre otros, empoderando aún más a las personas de los diferentes sectores, provocando un espíritu proactivo al cambio, a la motivación y al ejemplo como líder.
- Seguir reconociendo las labores y actividades que se ejecutan en los diferentes sectores, así como también impulsar las iniciativas que nacen en la institución desde los diferentes equipos de trabajo, impulsar la iniciativa propia de los funcionarios de tal forma que los trabajadores sientan como propios los problemas de la institución lo que incrementa su involucración y capacidad de respuesta de los problemas, se aconseja crear un grupo de personas motivadas para el diseño de un plan de desarrollo del proceso creativo. Se recomienda que esté integrado por personas de todos los ámbitos y niveles jerárquicos de la institución, que celebren reuniones una o veces por semana en la que pudieran, construir un plan de trabajo con las ideas recogidas previamente entre el personal de la institución. Con ellos se puede aprovechar el potencial de las ideas, plantear retos. Se recomienda primero identificar tres o cuatro áreas o temas críticos para la institución y segundo permitir que se aporten soluciones y propuestas concretas en el plan y con tiempo determinado
- Generar estrategias que habiliten sentido de pertenencia (también conocido como *engagement* empresarial) es un elemento esencial de la cultura organizacional. Las estrategias deben ir en la línea de tratar que los funcionarios se sientan identificados con los valores de la institución y de la satisfacción personal de formar parte de un grupo o equipo en su escuela, departamento, etc. Buscando una participación mayor por parte de las personas funcionarias para crear una carrera profesional dentro de la institución, promoviendo el desarrollo tal manera que se pueda alcanzar un

sentido de pertenencia mayor en ambos sectores, manifestando fidelidad y adhesión laboral e institucional.

- Mantener y aumentar los “salarios emocionales” vinculados con las personas colaboradoras de la institución, que llenen las necesidades personales y profesionales.

## Anexos

### Anexo 1: Respuestas de la pregunta número 37 de la dimensión general

- ✓ Horario de trabajo y flexibilidad del mismo.
- ✓ Desarrollar lo que más gusta en mi Profesión y disfrutar de mi trabajo.
- ✓ Cercanía, horario de trabajo.
- ✓ Cercanía con mi casa, lo cual se resume en menor tiempo de traslado y menor inversión de recursos económicos en transporte, el CUC cuenta con un ambiente de trabajo aceptablemente cómodo para laborar, se cuenta con servicios médicos, psicológicos, salud ocupacional, el horario de trabajo me permite espacios para compartir con mi familia y descansar, estabilidad laboral, periodos de vacaciones (institucionales y asuntos personales), actividades institucionales para compartir con compañeros, entre otros.
- ✓ Parqueo.
- ✓ El horario laboral y la posibilidad de que cuando ocurre alguna situación de fuerza mayor la pueda atender.
- ✓ Recibo mucha confianza en mí para dar lo máximo en mi trabajo.
- ✓ El horario de trabajo y el ambiente laboral.
- ✓ Claro que sí, Respeto, Confianza, Ambiente adecuado, horario de trabajo, facilidad de traslado.
- ✓ Me siento en casa, pues conozco la dinámica institucional!
- ✓ Ambiente laboral, el reconocimiento a mi trayectoria y el desarrollo profesional.
- ✓ Ambiente laboral, desarrollo profesional y tener la virtud de cambiar el pensamiento de los estudiantes.
- ✓ Horario de trabajo adaptado a la disponibilidad personal, cercanía de la casa, compañeros de trabajo atentos, días libres, espacios de distracción (como las áreas verdes).
- ✓ Cercanía de la casa, ambiente laboral, Crecimiento profesional y Sentimiento de propósito.

- ✓ Asistentes casi ni importamos, cercanía con la casa. Horario de trabajo
- ✓ Cercanía de la casa, ambiente laboral y crecimiento profesional.
- ✓ Trabajar en el CUC es suficiente salario emocional. Es una bendición.
- ✓ Reconocimiento profesional.
- ✓ Horario, cercanía, flexibilidad.
- ✓ Oportunidad de Teletrabajo.
- ✓ Me siento feliz de trabajar en el área que escogí por vocación. Además, trabajo cerca de mi casa y en el CUC he aprendido de cómo desarrollar mi profesión y a desarrollar destrezas de trabajo en equipo. Gracias a mis jefes que han sido pacientes, atentos, respetuosos, MAESTROS. Realmente, disfruto mucho de mi trabajo y de la interacción que tengo con mis compañeros. Gracias CUC.
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Horario de trabajo, cercanía de la casa , ambiente laboral.
- ✓ La flexibilidad para atender asuntos personales en caso de emergencia.
- ✓ La cercanía
- ✓ Ambiente laboral, horario de trabajo, desarrollo profesional.
- ✓ Todos.
- ✓ Cercanía de la casa y ambiente laboral.
- ✓ Realmente ninguno, en mi dependencia no se preocupan prácticamente por el funcionario, más bien hay muchos intereses personales, y por matricula los profesores nos convertimos en un número donde no importa nada de lo que pensemos o sintamos, debemos cumplir al 1000 y tener a las jefaturas tranquilas de lo contrario nos veremos señalados y nuestro trabajo en riesgo, la exageración de estudiantes en los grupos y la mala planificación de nombramientos es muy complicado, dado que ponen al profesor en una posición muy complicada viendo a ver como se tiene a la jefatura y estudiantes contentos para poder seguir trabajando en paz. Los profesores valemos mucho y somos seres humanos que necesitamos motivación pero no una motivación de obligarnos a ir a reuniones fuera de nuestros horarios de trabajo a escuchar cosas administrativas o logros personales eso no funciona.
- ✓ Horario de trabajo y ambiente laboral.
- ✓ Satisfacción laboral y de horario
- ✓ Horario flexible, cercanía con el hogar y capacitación.
- ✓ Cercanía a la casa.

- ✓ Solo la cercanía a mi casa que es circunstancial aquí solo se viene a trabajar somos un número solo eso.
- ✓ Mayor comunicación.
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa.
- ✓ Cercanía de la casa, horario de trabajo.
- ✓ Que la administración, tomen en cuenta la necesidad de apoyar el ACCM de las carreras los departamentos, es cansado estar solicitando tantas veces una misma información que no entregan y duran mucho tiempo para entregar. Además del respeto a funcionarios al dar una opinión.
- ✓ Cercanía con la casa, flexibilidad de horario laboral para atender las diversas funciones de la oficina, el ambiente laboral en la DECAT es excelente se cuenta con mucho apoyo de todos los compañeros, la comunicación es excelente. Contar con medicina, psicología y enfermería.
  
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral muy familiar, cercanía de la casa.
- ✓ Horario, comprensión en situaciones o incidentes personales o familiares.
- ✓ Horario y cercanía con mi casa, buen ambiente laboral.
- ✓ Las actividades que desarrolla la DECAT y los detallitos que nos dan. Me encanta. Lo valoro mucho.
- ✓ Cercanía con mi casa, horario de trabajo.
- ✓ Cercanía a mi hogar y horario flexible para poder estudiar.
- ✓ Si en el CUC recibo, horario de trabajo ya que me permite hacer cosas luego de mi jornada, el ambiente laboral con los compañeros es muy bueno, cercanía de mi casa también todo esto colabora para mantener una mejor calidad de vida.
- ✓ Cercanía a la casa. Ambiente laboral. (NOTA: Algunas preguntas NO brindan la opción de poner un criterio personalizado, generando que se deba colocar uno que no se ajusta a lo que se desea manifestar).
  
- ✓ Horario, reconocimiento de labores.
- ✓ Cercanía, horario laboral.
  
- ✓ Cercanía de la casa y horario de trabajo.
- ✓ Salud y seguridad laboral, horarios rotativos, licencias y permisos laborales.
- ✓ Buen clima de trabajo no hay presiones y una convivencia muy buena, cercanía, lo malo es el salario económico que no aumenta desde hace mucho tiempo. Y además de la poca tolerancia religiosa en mi caso pues no soy católico y tengo que lidiar con el logo de una campana de una iglesia muerta, e igual que el logo de la carrera una cruz... no debería de haber un vínculo religioso en la institución y la religión.
- ✓ Horario de trabajo, cercanía de la casa.



- ✓ Mi salario emocional en el CUC ha sido excelente. Me siento satisfecha, feliz de trabajar en esta institución. Valoro mucho la cercanía, que no tengo que viajar largas distancias. El horario es un factor sumamente importante para tener tiempo de calidad con mi familia.
- ✓ Cercanía de la casa, horario flexible.
- ✓ Horario laboral y cercanía a la casa.
- ✓ No aplica.
- ✓ Horario de Trabajo y cercanía a mi casa.
- ✓ El horario, la jefatura es accesible, me llevo muy bien con mis compañeros.
  
- ✓ Más Pertenencia.
- ✓ Buenas instalaciones, buenos compañeros.
- ✓ Considero que el horario, lograr una propiedad.
- ✓ Logros personales.
- ✓ Motivación de saber que aportó a la educación , ver a los muchacho graduados colocados en el campo laboral, sentirme parte de un proceso educativo.
- ✓ Es una institución donde me sentí bienvenida desde el primer momento, lo que me hace sentirme perteneciente y motivada. Soy de Cartago por lo que valoro mucho la cercanía.
- ✓ El horario de trabajo es una retribución, porque, vivo lejos de las instalaciones del CUC. La población estudiantil, son personas sencillas con necesidades de conocimiento y necesidades emocionales, participar en su desarrollo me mantiene motivada; cuando años más tarde las encuentro en algún lugar y me cuentan de sus logros, me produce felicidad.
- ✓ Tiempo de trabajo.
- ✓ Trabajar en el CUC me llena de orgullo, por ser una Institución de gran reconocimiento y por la estabilidad laboral que he obtenido en ella, lo cual me llena de satisfacción, porque eso demuestra el valor o reconocimiento que nos dan quienes están al frente de esta noble Institución.
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa, flexibilidad.
- ✓ Ninguno, porque, aunque por ejemplo trabajemos 7 horas, si el ambiente laboral es negativo, nada compensa esos aspectos negativos. Tal vez sería preferible trabajar más horas pero bien compensadas y con un entorno armonioso de equipo y satisfacción.
  
- ✓ Estoy cerca de mi casa. Y el horario de trabajo me favorecen.
- ✓ Ambiente laboral, horario de trabajo, el trabajo en equipo que se da en la dependencia.
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ El horario de trabajo, la cercanía con mi casa y la naturaleza de la institución.
- ✓ Reconocimiento de las labores realizadas.

- ✓ Un equipo de trabajo estupendo, cercanía, estabilidad, horario laboral, condiciones de trabajo físicas, ambiente sano.
- ✓ La cercanía de la casa y el horario trabajo.
- ✓ Cercanía de la casa / me agrada las funciones que desempeño.
- ✓ Horario de trabajo flexible, cercanía y bellas instalaciones.
- ✓ La estabilidad laboral, la infraestructura es hermosa, es una institución pública y reconocida.
  
- ✓ Reconocimiento de la jefatura.
- ✓ Horario de trabajo
- ✓ Horario de trabajo - Ambiente laboral.
- ✓ Cercanía de la casa. Ambiente laboral. Trabajo en equipo. Horario.
- ✓ Todos.
- ✓ Todos.
- ✓ Horario de trabajo ambiente laboral cercanía de la casa.
- ✓ Cercanía, horario.
  
- ✓ Cercanía de la casa, horario de trabajo.
- ✓ El horario de trabajo, la convivencia con los compañeros y el ambiente en la institución.
- ✓ Todas las acciones.
  
- ✓ El ambiente.
- ✓ El ambiente de respeto entre compañeros, las facilidades que le da la institución para desempeñar el puesto, la flexibilidad para pedir vacaciones, servicios que presta la institución como la Unidad Médica.
- ✓ Cercanía de la casa.
  
- ✓ El horario y la cercanía de la casa.
- ✓ Horario laboral, reconocimientos como quinquenios, cumpleaños, cercanía, equipo de oficina.
- ✓ Cercanía con la casa. Infraestructura de los edificios. Ambiente laboral.
- ✓ No.
  
- ✓ Ambiente laboral, cercanía de la casa.
- ✓ Motivación de saber que el estudiante reciba el conocimiento teórico y vivencias prácticas para que tengan conocimiento del rol importante que ellos jugaran es su fase profesional.
  
- ✓ Cercanía. Horario.
  
- ✓ Ambiente laboral.

- ✓ El horario de trabajo , ambiente laboral, cercanía , satisfacción cuando los estudiantes aprender el idioma y se ven motivados para aprender.
- ✓ Horario de trabajo y cercanía de la casa.
- ✓ La cercanía a mi casa. Observaciones: En este formulario hizo falta colocar un apartado de cosas que el CUC debe mejorar según el funcionario, ya que en lo personal me siento muy desmotivada por la desigualdad de trato para los funcionarios, ya que las condiciones no son igualitarias para todos, unos tienen beneficios según su puesto, y deberíamos ser tratados por igual independientemente del trabajo que hagamos, ya que todos trabajamos por un bien en común. Cada año que pasa el CUC se cierra a ser más superficial y menos humanitario con los funcionarios, y esto es clave para que el funcionario tenga una buena motivación y se desempeñe al 100% no olvidar que somos personas y no números o máquinas, necesitamos mucha motivación y estos factores afectan muchísimo a los que estamos más abajo. Se de muchos funcionarios que se sienten igual que yo.
- ✓ El horario de trabajo.
- ✓ Como siempre lo he dicho agradecida con el CUC, por el horario, cercanía de la casa, apoyo psicológico, oportunidad para estudiar, el ambiente me gusta.
- ✓ Cercanía a mi hogar / Mi horario laboral / El apoyo y la comprensión que se me da cuando enfrento situaciones difíciles en mi vida. / El respeto que se me da por mi forma de ser y de pensar.
- ✓ Cercanía a mi hogar. / Horario laboral. / Respeto para con mi forma de ser y de pensar. / Apoyo y comprensión cuando tengo que enfrentar situaciones difíciles en mi vida.
- ✓ El horario de trabajo y la cercanía de la casa. Cuando voy al CUC siempre pienso en que voy para mi trabajo favorito.
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Los compañeros, sus iniciativas para acogerlo a uno.
- ✓ 1) Horario de trabajo (se mantiene estable todos los cuatrimestres). 2) Cercanía al hogar. 3) Contar con que siempre me asignan mis cursos, aunque sea un funcionario con nombramiento interino (sería genial que a los profesores que tenemos muchos años laborando para la institución, nos dieran un nombramiento en Propiedad).
- ✓ Solo los mencionados.
- ✓ 1) Estabilidad en los horarios cada cuatrimestre. 2) Cercanía al hogar. 3) Contar con el hecho de que aunque sea un funcionario con nombramiento interino siempre me asignan los cursos que normalmente imparto (Sería genial que a los profesores que tenemos muchos años de laborar para el CUC, nos dieran un nombramiento en Propiedad).
- ✓ Ambiente laboral.
- ✓ Instalaciones físicas agradables para el trabajo.
- ✓ Poder contribuir con el desarrollo y crecimiento del CUC.

- ✓ El mejor salario emocional es trabajar tranquilo y que confíen en mi trabajo.
- ✓ jajajaja.... de la pregunta anterior no quería marcar ninguna, pero toco.
- ✓ Horario de trabajo, cercanía de la casa, flexibilidad laboral.
- ✓ El reconocimiento y éxito de los estudiantes. Sentirse valorado
- ✓ Cercanía de la casa.
- ✓ Cercanía de la casa, horario de trabajo.
- ✓ Ambiente laboral, cercanía de la casa.
- ✓ En este momento me siento desmotivado difícil responder
- ✓ Mi salario emocional es el sentido de pertenencia y perfeccionamiento que siento con la institución, los compañeros de trabajo y los alumnos.
  
- ✓ Realización profesional
- ✓ El día a día de mi trabajo: generar espacios para el aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Ambiente laboral, cercanía a la casa y horario.
- ✓ Reconocimiento por parte de mi jefatura.
- ✓ Ambiente laboral y cercanía de la casa.
- ✓ Teletrabajo cuando se requiere, otorgamiento de becas a funcionarios.
- ✓ La cercanía a mi casa y el horario. Pero el interinazgo es lo que me tiene MUY desmotivad@.
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa, el trabajar para el CUC.
- ✓ Cercanía de la casa.
- ✓ Cercanía de la casa, salario justo, horario de trabajo, ambiente laboral.
- ✓ La cercanía a la casa, el horario de trabajo, el ambiente entre los compañeros que veo frecuentemente y con los estudiantes, el ver el progreso de los estudiantes, el contar con parqueo.
- ✓ Ambiente laboral.
  
- ✓ Ambiente laboral
- ✓ El ayudar a las estudiantes a ser futuras profesionales me llena de orgullo y satisfacción y es mi salario emocional.
- ✓ Me siento un profesional que es capaz de aportar.
- ✓ Más presencia de la jefatura en la institución.
- ✓ Horario, ambiente laboral, satisfacción de colaborar con la población vulnerable.
  
- ✓ Satisfacción de educar a niños. Horario.
- ✓ Horario, cercanía del hogar. Lo malo sería el mal salario económico, además de mucho trabajo adicional a las funciones y poco reconocimiento monetario.
- ✓ Posibilidad de hacer otras actividades, como cuidado de padres, pasatiempos, deporte, entre otros.
- ✓ No percibo ningún salario emocional como en otros trabajos que he tenido.

- ✓ Apoyo de mi jefatura que es excelente y siempre está atenta y nos da retroalimentación. Horario. Estabilidad.
- ✓ Ubicación. Campus. Horario. Oficina de Salud. Debería haber más teletrabajo. Debería haber soda.
- ✓ Cercanía del domicilio.
- ✓ En relación con "satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del funcionario" creo firmemente que algunas jefaturas del CUC están muy lejos de satisfacer estos rubros. Me explico, en el año 2019, mi mamá falleció el sábado 12 de octubre y el viernes 11 de octubre me vi obligado a faltar a lecciones (con horario de 6 a 9:30 p.m.) porque ella estaba agonizando. Obviamente, esa noche no podía dejarla desatendida porque ella vivía conmigo y estaba a mi cargo. Cuando presenté la justificación de mi ausencia junto con el acta de defunción, la respuesta que tuve del DRH del CUC, sorprende e inhumanamente fue que esa noche que falté yo la debía sacar de vacaciones o que me rebajarían. Esto da mucho para replantear este aspecto de las necesidades personales y familiares de los funcionarios. Espero que a todos los funcionarios se les trate de la misma forma en estas circunstancias tan agobiantes y no que dependa del rango o tipo de puesto que tiene la persona para así dictar como proceder. Con gusto puedo reenviar el correo probatorio de esta situación en caso de duda a quien(es) corresponda. Saludos,
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Jornada laboral, el ambiente, me dejan promover mis ideas libremente.
- ✓ Jornada Laboral, cercanía a la casa
- ✓ Mantenerse al día con la tecnología.
- ✓ Satisfacción de enseñar a personas para que sean profesionales de éxito.

