



COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARTAGO

GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

**Reporte de Clima Organizacional
2023**

**Sector Docente
Sector Administrativo**

CUC-DAF-GIRH-03-2023

Presentado a: Dirección Administrativa Financiera

Fecha: noviembre 2023

Tabla de contenido

Reporte de Clima Organizacional 2023	7
Introducción.....	7
Justificación.....	8
Delimitación temática	9
Objetivos de estudio	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Proceso Metodológico	11
Dimensión Comunicación	11
Dimensión Liderazgo Transformacional	13
Dimensión Trabajo en Equipo	15
Dimensión Sentido de Pertenencia	16
Dimensión Transformación Digital	18
Dimensión Motivación Laboral.....	19
Análisis de resultados.....	21
Dimensión Comunicación	23
Dimensión Liderazgo Transformacional	34
Dimensión Trabajo en Equipo	42
Dimensión Sentido de Pertenencia	50
Dimensión Transformación Digital	61
Dimensión Motivación Laboral.....	63
Conclusiones	79
Dimensión Comunicación	79
Dimensión Liderazgo Transformacional	79
Dimensión Trabajo en Equipo	80
Dimensión Sentido de Pertenencia	80
Dimensión Transformación Digital	81
Dimensión Motivación Laboral.....	82
Recomendaciones	83

Dimensión Comunicación	83
Dimensión Liderazgo Transformacional	83
Dimensión Trabajo en Equipo	84
Dimensión Sentido de Pertenencia	84
Dimensión Transformación Digital	85
Dimensión Motivación Laboral.....	85
Anexos.....	87

Tabla de cuadros

Cuadro No.1 Dimensión Comunicación	12
Cuadro No.2 Dimensión Liderazgo Transformacional	14
Cuadro No.3 Dimensión Trabajo en Equipo	16
Cuadro No.4 Dimensión Sentido de Pertenencia.....	17
Cuadro No.5 Dimensión Transformación Digital	19
Cuadro No.6 Dimensión Motivación Laboral.....	20
Cuadro No.7 Distribución de sectores participativos	21
Cuadro No.8 Área de trabajo donde labora (Administrativo)	21
Cuadro No.9 Área de trabajo donde labora (Docente)	22
Cuadro No.10 Cooperación entre áreas administrativas para alcanzar objetivos	24
Cuadro No.11 Canales de comunicación institucional	25
Cuadro No.12 Comunicación de la Decanatura	27
Cuadro No.13 Comunicación respetuosa con los compañeros	28
Cuadro No.14 Comunicación con desempeño eficiente	29
Cuadro No.15 Manejo de conflictos en la unidad	31
Cuadro No.16 Medios de comunicación adecuados en la dependencia	32
Cuadro No.17 Comunicación de la dirección-dependencia	33
Cuadro No.18 Comunicación de la jefatura hacia equipo	35
Cuadro No.19 Confianza con la jefatura	36
Cuadro No.20 Iniciativas de gestión de riesgos y orientación hacia resultados.	37
Cuadro No.21 Supervisión de jefatura para nuevas ideas.....	38
Cuadro No.22 Reuniones periódicas para evaluación de procesos de mejora .	40

Cuadro No.23 Retroalimentación del desempeño laboral	41
Cuadro No.24 Supervisión de la jefatura	42
Cuadro No.25 Respeto del criterio técnico	43
Cuadro No.26 Fomento del trabajo en equipo	44
Cuadro No.27 Retroalimentación entre compañeros	46
Cuadro No.28 Sentido de pertenencia en el equipo de trabajo	47
Cuadro No.29 Aporte de iniciativa y conocimientos	48
Cuadro No.30 Reconocimiento del trabajo	49
Cuadro No.31 Orgullo por trabajar en el CUC	50
Cuadro No.32 Compromiso por parte del CUC	52
Cuadro No.33 Aspiración para trabajar en otra dependencia	53
Cuadro No.34 Identificación con objetivos estratégicos	54
Cuadro No.35 Respeto a la diversidad, religión, costumbres	55
Cuadro No.36 Oportunidades de capacitación y desarrollo	56
Cuadro No.37 Igualdad de oportunidades de desarrollo	57
Cuadro No.38 Promoción del sentimiento de pertenencia	59
Cuadro No.39 Compromiso con la institución	60
Cuadro No.40 Adopción de nuevas tecnologías para el desempeño	61
Cuadro No.41 Aporte del área del trabajo a los cambios tecnológicos	62
Cuadro No.42 Compromiso con el éxito de la institución	64
Cuadro No.43 Reconocimiento de sus capacidades	65
Cuadro No.44 Oportunidad para expresar sus puntos de vista	66
Cuadro No.45 Atención de situaciones personales fuera de horario	68
Cuadro No.46 Promoción de estilos de vida saludable	69
Cuadro No.47 Factores que motivan alcanzar el alto rendimiento	71
Cuadro No.48 Igualdad de oportunidades de desarrollo	73
Cuadro No.49 Aspectos positivos-Sector Administrativo	75
Cuadro No.50 Aspectos negativos – Sector Administrativo	76
Cuadro No.51 Aspectos positivos – Sector Docente	76
Cuadro No.52 Aspectos negativos – Sector Docente	77

Tabla de gráficos

Gráfico No.1 Cooperación entre áreas administrativas para alcanzar objetivos	23
Gráfico No.2 Canales de comunicación institucional	25
Gráfico No.3 Comunicación de la Decanatura	26
Gráfico No.4 Comunicación respetuosa con los compañeros	28
Gráfico No.5 Comunicación con desempeño eficiente	29
Gráfico No.6 Manejo de conflictos en la unidad	30
Gráfico No.7 Medios de comunicación adecuados en la dependencia	32
Gráfico No.8 Comunicación de la dirección-dependencia	33
Gráfico No.9 Comunicación de la jefatura hacía equipo	34
Gráfico No.10 Confianza con la jefatura	35
Gráfico No.11 Iniciativas de gestión de riesgos y orientación hacía resultados.	37
Gráfico No.12 Supervisión de jefatura para nuevas ideas	38
Gráfico No.13 Reuniones periódicas para evaluación de procesos de mejora..	39
Gráfico No.14 Realimentación del desempeño laboral	40
Gráfico No.15 Supervisión de la jefatura	41
Gráfico No.16 Respeto del criterio técnico	42
Gráfico No.17 Fomento del trabajo en equipo	44
Gráfico No.18 Realimentación entre compañeros	45
Gráfico No.19 Sentido de pertenencia en el equipo de trabajo	46
Gráfico No.20 Aporte de iniciativa y conocimientos	48
Gráfico No.21 Reconocimiento del trabajo	49
Gráfico No.22 Orgullo por trabajar en el CUC	50
Gráfico No.23 Compromiso por parte del CUC	51
Gráfico No.24 Aspiración para trabajar en otra dependencia.....	52
Gráfico No.25 Identificación con objetivos estratégicos	54
Gráfico No.26 Respeto a la diversidad, religión, costumbres	55
Gráfico No.27 Oportunidades de capacitación y desarrollo.....	56
Gráfico No.28 Igualdad de oportunidades de desarrollo	57
Gráfico No.29 Promoción del sentimiento de pertenencia	58
Gráfico No.30 Compromiso con la institución.....	60

Gráfico No.31 Adopción de nuevas tecnologías para el desempeño.....	61
Gráfico No.32 Compromiso con el éxito de la institución	64
Gráfico No.33 Reconocimiento de sus capacidades	65
Gráfico No.34 Oportunidad para expresar sus puntos de vista	66
Gráfico No.35 Atención de situaciones personales fuera de horario.....	67
Gráfico No.36 Promoción de estilos de vida saludable	69
Gráfico No.37 Factores que motivan alcanzar el alto rendimiento.....	70
Gráfico No.38 Igualdad de oportunidades de desarrollo	72

Reporte de Clima Organizacional 2023

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es el ambiente psicológico que perciben los miembros de una organización, y que influye en su comportamiento y desempeño. Está determinado por una serie de factores, como la cultura organizacional, la estructura, las políticas, los procesos, el liderazgo, y las relaciones interpersonales.

Un clima organizacional positivo es fundamental para el éxito de una organización. Cuando los funcionarios perciben que el ambiente de trabajo es positivo, se sienten más motivados, comprometidos y productivos. Por el contrario, un clima organizacional negativo puede conducir a la insatisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, y la disminución de la productividad.

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional del Colegio Universitario de Cartago. Para ello, se utilizará una encuesta dirigida a los funcionarios de la institución. La encuesta medirá una serie de dimensiones del clima organizacional, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional, entre otros.

Los resultados del estudio permitirán al Colegio Universitario de Cartago identificar las fortalezas y debilidades de su clima organizacional. Esta información será útil para desarrollar acciones de mejora que contribuyan a crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Justificación

Sin duda alguna, el clima organizacional tiene un impacto significativo en el rendimiento y bienestar de los funcionarios, así como en los resultados globales de la organización.

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..."*

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..."*

En resumen, el clima organizacional no solo afecta el bienestar de los funcionarios, sino que también tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y el éxito general de la organización. Invertir en la mejora del clima organizacional puede ser una estrategia clave para alcanzar metas a largo plazo y mantener la competitividad en el mercado laboral.

Delimitación temática

La investigación del clima organizacional se realiza con los colaboradores del Colegio Universitario de Cartago (CUC) para analizar dimensiones en estudio y proponer medidas de mejora. El trabajo de campo se realizó entre el 06 al 28 de octubre del 2023.

OBJETIVOS DE ESTUDIO

Objetivo General

Crear y mantener un entorno de trabajo saludable, motivador y productivo que favorezca el bienestar de los funcionarios y contribuya al logro de los objetivos organizativos.

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. Buscar que los funcionarios se sientan satisfechos con su trabajo, reconociendo y valorando sus contribuciones.
3. Identificar y abordar las fuentes de insatisfacción para mejorar la calidad de vida laboral, brindando insumos a la Gerencia General en el desarrollo de planes de acción que optimicen el desempeño laboral.

PROCESO METODOLÓGICO

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 seis dimensiones vinculadas con el Comportamiento Organizacional: dimensión comunicación, liderazgo transformacional, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, transformación digital y motivación laboral.

El reclutamiento de participantes se realizó mediante envío vía correo electrónico institucional. El trabajo de campo (cuestionario) se realizó entre el 06 al 28 de octubre del 2023.

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 Departamento de Gestión Institucional de Recursos humanos. La encuesta está conformada por 41 preguntas cerradas y 2 abiertas.

La selección de las variables estudiadas se detalla a continuación:

1. Dimensión 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, en el cuadro No.1 se detallan los ejes de indagación de la dimensión comunicación para el estudio de clima organizacional:

Cuadro No.1 Dimensión Comunicación

Dimensión	Eje de Indagación
Dimensión Comunicación	¿Existe cooperación entre las áreas administrativas que permita alcanzar el logro de los objetivos institucionales? ¿Los canales de comunicación a nivel institucional han sido eficaces? ¿La Decanatura mantiene una comunicación cercana a los funcionarios?

	<p>¿La comunicación con sus compañeros es expresada de manera respetuosa que permite buenas relaciones laborales?</p> <p>¿La comunicación entre los compañeros facilita un desempeño eficiente?</p> <p>¿En su unidad de trabajo se manejan adecuadamente los conflictos que se presentan?</p> <p>¿Considera usted que los medios de comunicación de su dependencia son adecuados para divulgar información relevante?</p> <p>¿La Dirección a la que está adscrita su dependencia facilita la comunicación entre las unidades del área?</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

2. Dimensión 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 No.2, muestra el eje de indagación para la dimensión liderazgo transformacional:

Cuadro No.2 Dimensión Liderazgo Transformacional

Dimensión	Eje de Indagación
<p style="text-align: center;">Dimensión Liderazgo Transformacional</p>	<p>¿Su Jefatura mantiene informado a su equipo de lo que acontece en la Institución?</p> <p>¿Tiene la suficiente confianza en su Jefatura para conversar cuando lo necesite?</p> <p>¿Su Jefatura promueve iniciativas de gestión de riesgos y la orientación hacia resultados para generar bienestar del equipo de trabajo?</p> <p>¿Su Jefatura supervisa oportunamente su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su eficiencia en sus labores?</p> <p>¿Se reúne la Jefatura periódicamente con su equipo de trabajo para evaluar los procesos de mejora en su dependencia?</p> <p>¿Su Jefatura le proporciona periódicamente realimentación acerca de su desempeño laboral?</p> <p>¿La supervisión que recibe de su Jefatura, le orienta y facilita para cumplir con su trabajo?</p>

Fuente: Elaboración propia

3. Dimensión 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, en el cuadro No.3, se detalla el eje de indagación relacionado con la dimensión trabajo en equipo:

Cuadro No.3 Dimensión 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 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

alcanzar objetivos más grandes en conjunto y aspirar a una auto superación dentro del entorno laboral.

El cuadro No.4 detalla el eje de indagación de la dimensión sentido de pertenencia:

Cuadro No.4 Dimensión 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 por parte del CUC con sus funcionarios lo que afianza mi vínculo con la institución?</p> <p>¿Si se le presta la oportunidad de aspirar a otra dependencia, aunque no implique un ascenso, lo haría?</p> <p>¿Me siento identificado con los objetivos estratégicos del CUC?</p> <p>¿En su trabajo se respeta la diversidad religiosa, costumbres, preferencias sexuales, necesidades especiales, entre otros?</p> <p>¿El CUC brinda las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo a nivel interno y externo a todos los funcionarios?</p> <p>¿El CUC brinda las mismas oportunidades de desarrollo de carrera administrativa a todos los funcionarios?</p> <p>¿El CUC favorece el sentimiento de pertenencia?</p> <p>¿Qué le ayudaría a sentirse más comprometido con la institución?</p>

Fuente: Elaboración propia

5. Dimensión Transformación Digital

La transformación digital es un proceso que consiste en la adopción de tecnologías digitales para mejorar los procesos y la eficiencia de una organización. Este proceso tiene un impacto significativo en el clima organizacional, ya que puede contribuir a mejorar la comunicación, la colaboración, la flexibilidad y la satisfacción de los funcionarios.

En el contexto de un estudio de clima organizacional, la transformación digital puede ser utilizada para:

Mejorar la comunicación: La tecnología digital puede facilitar la comunicación entre los funcionarios, independientemente de su ubicación. Esto puede ayudar a crear un sentido de comunidad y colaboración, lo que puede contribuir a un mejor clima organizacional.

Agilizar los procesos: La tecnología digital puede automatizar tareas y procesos, lo que puede liberar a los funcionarios para que se concentren en tareas más estratégicas. Esto puede contribuir a reducir el estrés y la frustración de los funcionarios, lo que puede mejorar su satisfacción.

Ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo: La tecnología digital puede proporcionar a los funcionarios acceso a nuevas oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Esto puede contribuir a aumentar la motivación y la satisfacción de los funcionarios, lo que puede tener un impacto positivo en el clima organizacional.

El cuadro No.5 detalla el eje de indagación de la dimensión transformación digital:

Cuadro No.5 Dimensión Transformación Digital

Dimensión	Eje de Indagación
Dimensión Transformación Digital	¿La adopción de nuevas tecnologías le puede ayudar a tener un desempeño más eficiente y rentable? ¿Qué ha hecho su área de trabajo para adaptarse a los cambios tecnológicos?

Fuente: Elaboración propia

6. Dimensión Motivación Laboral

La motivación laboral es el impulso que lleva a los funcionarios a actuar y realizar su trabajo de forma voluntaria y con esfuerzo. Es un factor clave del clima organizacional, ya que puede afectar a la productividad, la satisfacción laboral y la retención de las personas funcionarias.

La motivación laboral es importante para el clima organizacional por las siguientes razones:

Los funcionarios motivados son más productivos. Cuando los funcionarios están motivados, están más dispuestos a trabajar duro y a hacer un esfuerzo adicional. Esto puede conducir a un aumento de la productividad y de la rentabilidad de la organización.

Los funcionarios motivados están más satisfechos con su trabajo. Cuando los funcionarios están motivados, tienen una actitud positiva hacia su trabajo y hacia la organización. Esto puede conducir a una mayor satisfacción laboral y a una disminución de la rotación de personal.

Los funcionarios motivados están más comprometidos con la organización. Cuando los funcionarios están motivados, se sienten más

vinculados a la institución y a sus objetivos. Esto puede conducir a un mayor compromiso con la institución y a una mayor lealtad de los funcionarios.

Cuadro No.6 Dimensión Motivación Laboral

Dimensión	Eje de Indagación
<p style="text-align: center;">Dimensión Motivación Laboral</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>¿La Organización valida y reconoce sus capacidades?</p> <p>¿La Organización le brinda oportunidad para expresar sus puntos de vista?</p> <p>¿Su jornada laboral le permite atender situaciones de índole personal fuera de horario?</p> <p>¿La Institución promueve estilos de vida saludable (actividad física, alimentación, salud mental, higiene del sueño, entre otros)?</p> <p>¿Al desarrollar cada una de las actividades del puesto que desempeña qué factor le motiva para alcanzar un alto rendimiento?</p> <p>Al terminar su jornada de trabajo, ¿cómo se siente usted?</p> <p>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?</p> <p>Puede mencionar más de uno.</p>

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el estudio de Clima Organizacional 2023, se ha registrado la colaboración activa de 158 personas funcionarias, las cuales están distribuidas en dos sectores específicos. La información detallada sobre esta distribución se presenta a continuación.

Cuadro No.7 Distribución de sectores participativos

Sector	Frecuencia Absoluta (Cantidad)	%
Administrativo	89	56,33%
Docente	69	43,67%
Total	158	100,00 %

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.8 Área de trabajo donde labora (Sector Administrativo)

Sector Administrativo		
Área	Frecuencia Absoluta	%
Asistentes de Laboratorio	1	1,12%
Carrera Dirección y Administración de Empresas	1	1,12%
Carrera Secretariado Ejecutivo	1	1,12%
Centro de Tecnología Educativa	2	2,25%
Consejo Directivo	2	2,25%
Coordinación de inglés	1	1,12%
Decanatura	3	3,37%
Departamento Bienestar y Calidad de Vida	8	8,99%
Departamento de Biblioteca y Documentación	4	4,49%
Departamento Financiero	4	4,49%
Departamento de Gestión Institucional de Recursos	5	5,62%
Departamento Registro	3	3,37%
Departamento de Servicios Operativos	11	12,36%
Dirección Académica	8	8,99%
Dirección Administrativa Financiera	7	7,87%
Dirección de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica	8	8,99%

Dirección de Planificación y Desarrollo	6	6,74%
Docentes DECAT	2	2,25%
Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas	4	4,49%
Unidad de Proveeduría	2	2,25%
Unidad de Tecnología Informática	6	6,74%
Total	89	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.9 Área de trabajo donde labora (Sector Docente)

Sector Docente		
Área	Frecuencia Absoluta	%
Carrera de Electrónica	9	13,04%
Carrera de Investigación Criminal	7	10,14%
Carrera de Mecánica Dental	3	4,35%
Carrera de Turismo	5	7,25%
Carrera Dirección y Administración de Empresas	7	10,14%
Carrera Gestión de la Calidad	2	2,90%
Carrera Secretariado Ejecutivo	3	4,35%
Carrera Tecnología de la Información	16	23,19%
Centro de Tecnología Educativa	1	1,45%
Coordinación de Inglés	1	1,45%
Decanatura	1	1,45%
Dirección Académica	5	7,25%
Dirección de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica	7	10,14%
Docentes DECAT	2	2,90%
Total	69	100,00%

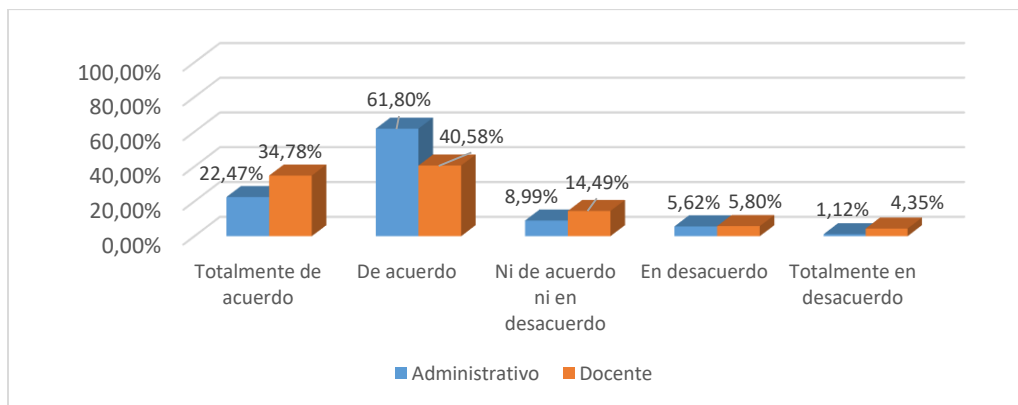
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

1. Dimensión Comunicación

En esta dimensión, se incluyeron preguntas enfocadas en la cooperación entre diferentes áreas de trabajo, los canales de comunicación y difusión, así como la calidad de la comunicación tanto con sus compañeros, jefaturas y otros niveles jerárquicos dentro de la institución.

En lo que respecta a la colaboración entre áreas administrativas para alcanzar los objetivos institucionales, se presenta el gráfico No.1 y el cuadro No.10 que reflejan la percepción de los funcionarios.

Gráfico No.1 Cooperación entre áreas administrativas para alcanzar objetivos



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.10 Cooperación entre áreas administrativas para alcanzar objetivos

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	20	22,47%	24	34,78%
De acuerdo	55	61,80%	28	40,58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8,99%	10	14,49%
En desacuerdo	5	5,62%	4	5,80%
Totalmente en desacuerdo	1	1,12%	3	4,35%
Total	89	100,00%	69	100,00%

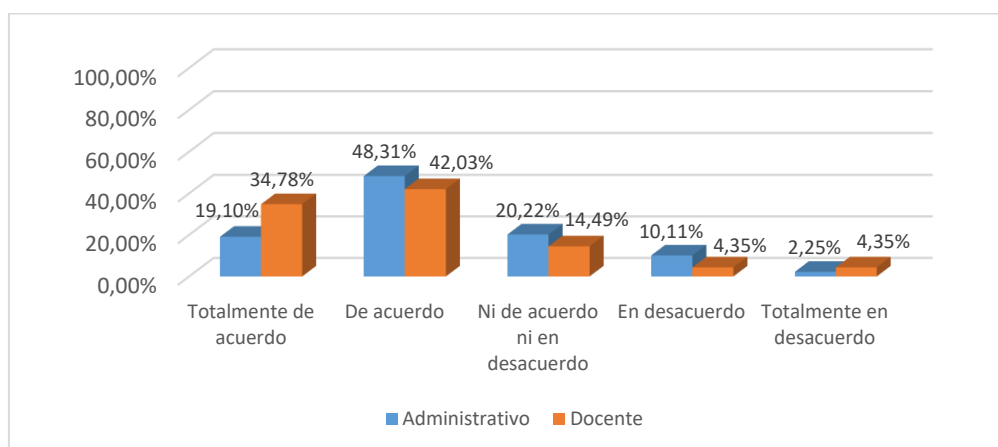
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Entre las personas consultadas, se destaca que los porcentajes más significativos se encuentran en la categoría "De acuerdo", con un 61,80% en el área Administrativa y un 40,58% en el cuerpo Docente, y en la opción "Totalmente de acuerdo", que alcanza un 22,47% y 34,78%, respectivamente. Estos datos indican que la mayoría de los participantes comparten la perspectiva de que existe una cooperación efectiva entre las áreas administrativas para la consecución de objetivos.

Cuando se analiza la información desglosada por sector, se observa que, tanto en el sector Administrativo como en el Docente, existe un consenso considerable, ya que el 84,27% de las personas consultadas del área Administrativa indican estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la existencia de esta colaboración interdepartamental mientras que en el área Docente un 75,36%. Es relevante destacar también que un porcentaje considerable de la población, equivalente al 11.39% del total de personas consultadas, se mantiene neutral al respecto, sin manifestar ni acuerdo ni desacuerdo con la presencia de cooperación entre áreas administrativas.

En relación a la evaluación de la eficiencia de los canales de comunicación institucional, se presenta el gráfico No.2 y el cuadro No.11 que reflejan los resultados obtenidos a partir de las percepciones de las personas consultadas.

Gráfico No.2 Canales de comunicación institucional



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.11 Canales de comunicación institucional

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	17	19,10%	24	34,78%
De acuerdo	43	48,31%	29	42,03%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	20,22%	10	14,49%
En desacuerdo	9	10,11%	3	4,35%
Totalmente en desacuerdo	2	2,25%	3	4,35%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

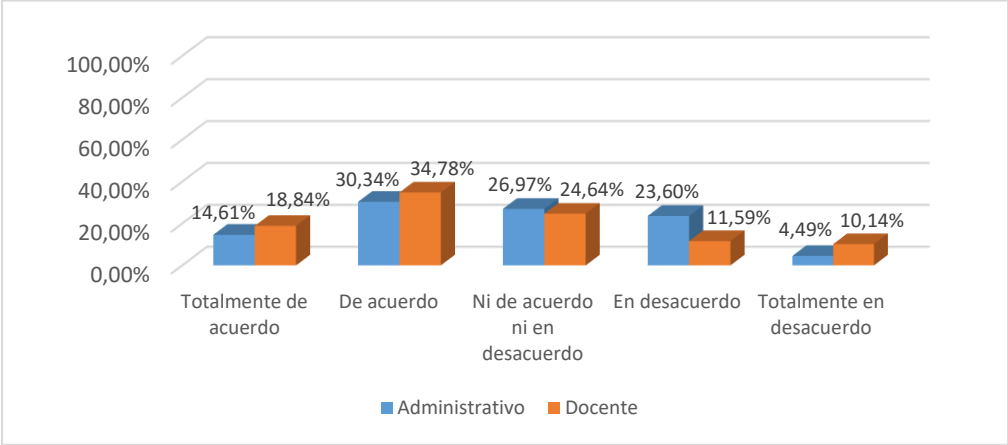
De las personas encuestadas, si se analiza de forma global, las cifras más altas se reflejan en la opción "De acuerdo" con un 45.57% y "Totalmente de acuerdo" con un 25.95%. Esto sugiere que las personas están mayormente de acuerdo en que los canales de comunicación a nivel institucional son efectivos.

A pesar de las diferentes cifras, se observa que la comunicación es eficaz en ambos sectores. Sin embargo, cabe destacar que existe un 17.72% de la población encuestada que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que sugiere la necesidad de buscar oportunidades de mejora para reforzar o mejorar estos canales y así aumentar su eficacia.

Es importante destacar que, aunque los resultados indican que la mayoría de las personas encuestadas están satisfechas con los canales de comunicación institucionales, es necesario seguir evaluando su eficacia de forma periódica para garantizar que se están cumpliendo las expectativas de los funcionarios. Además, es fundamental tener en cuenta que cada persona tiene necesidades y preferencias distintas en cuanto a la comunicación, por lo que es importante diversificar los canales y adaptarlos a las necesidades de cada grupo de funcionarios.

La relación de la Decanatura con los funcionarios en cuanto a comunicación fue evaluada mediante una tabla y un gráfico. El gráfico No.3 y el cuadro No.12 muestran la opinión de los participantes sobre este tema:

Gráfico No.3 Comunicación de la Decanatura



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.12 Comunicación de la Decanatura

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	13	14,61%	13	18,84%
De acuerdo	27	30,34%	24	34,78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	26,97%	17	24,64%
En desacuerdo	21	23,60%	8	11,59%
Totalmente en desacuerdo	4	4,49%	7	10,14%
Total	89	100,00%	69	100,00%

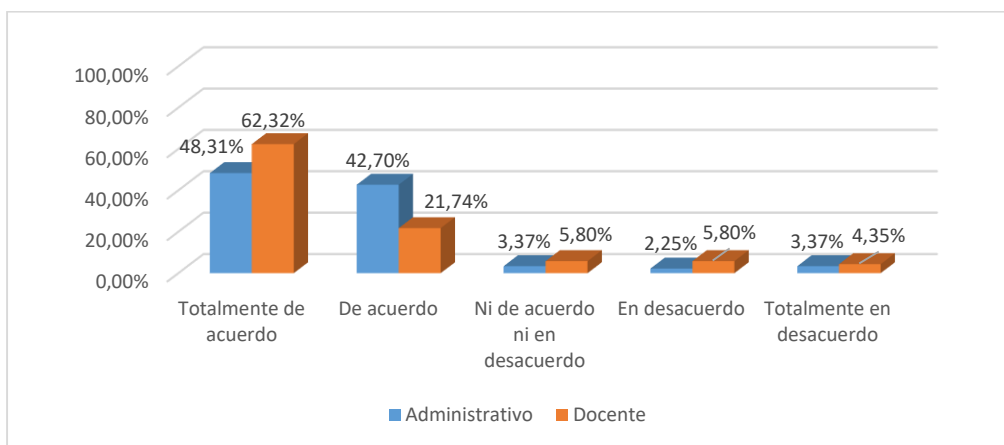
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

De todos los encuestados, considerando Administrativo y Docente, el 48.73% está de acuerdo, lo que sugiere que existe una buena relación entre la Decanatura y los funcionarios en cuanto a comunicación. Sin embargo, el 25.95% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que se deben considerar mejoras para este indicador.

También es importante destacar que el 25.32% de los encuestados no están de acuerdo con la relación de la Decanatura con los funcionarios en cuanto a comunicación. Esto podría ser una señal de que algunos funcionarios no se sienten escuchados o valorados por la Decanatura. Es fundamental que la gerencia tome medidas para mejorar la comunicación con los funcionarios y trabajar para garantizar que todos se sientan incluidos y respetados en el lugar de trabajo. La comunicación efectiva puede mejorar significativamente la productividad y el éxito de la institución.

En el contexto laboral, el respeto en la comunicación es un tema crucial. Por este motivo, se hizo una pregunta con este tema al personal docente y administrativo para evaluar el nivel de respeto en las interacciones entre colegas, y los resultados se presentan en el gráfico No.4 y cuadro No.13.

Gráfico No.4 Comunicación respetuosa con los compañeros



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.13 Comunicación respetuosa con los compañeros

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	43	48,31%	43	62,32%
De acuerdo	38	42,70%	15	21,74%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,37%	4	5,80%
En desacuerdo	2	2,25%	4	5,80%
Totalmente en desacuerdo	3	3,37%	3	4,35%
Total	89	100,00%	69	100,00%

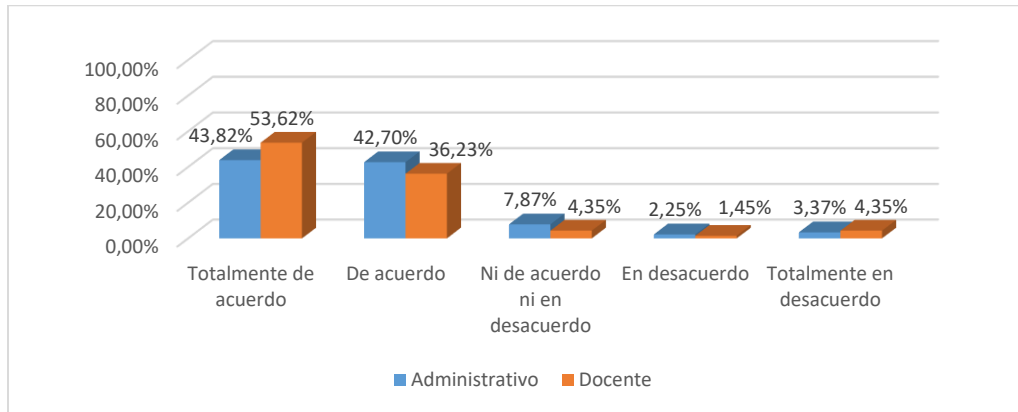
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de encuestados, el 54.43% declaró estar completamente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 33.54% estuvo de acuerdo en general. Estos resultados indican que la mayoría de las personas están de acuerdo en que existe un alto nivel de respeto en la comunicación entre compañeros de trabajo.

Es evidente que la comunicación entre colegas de ambos sectores es altamente respetuosa, y que sólo el 3.80% de los encuestados cree lo contrario, lo que refleja una percepción minoritaria.

La comunicación es una clave fundamental en el desempeño eficiente de las tareas y proyectos en equipo. El gráfico No.5 y el cuadro No.14 muestran la opinión de los encuestados sobre la relevancia de la comunicación en su entorno laboral.

Gráfico No.5 Comunicación con desempeño eficiente



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.14 Comunicación con desempeño eficiente

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	39	43,82%	37	53,62%
De acuerdo	38	42,70%	25	36,23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7,87%	3	4,35%
En desacuerdo	2	2,25%	1	1,45%
Totalmente en desacuerdo	3	3,37%	3	4,35%
Total	89	100,00%	69	100,00%

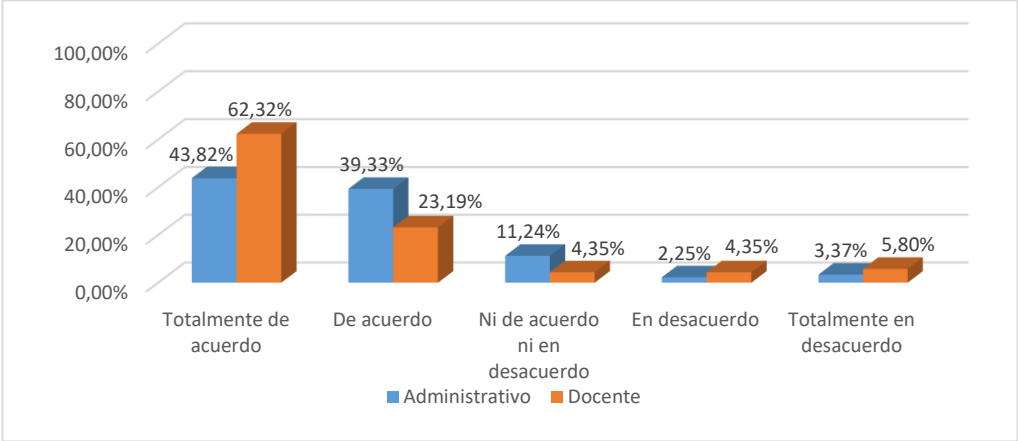
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

De los encuestados, el 39.87% se mostró de acuerdo y el 48.10% totalmente de acuerdo en que la comunicación entre colegas ha ayudado y sigue ayudando a mejorar su desempeño laboral. Esto demuestra que la comunicación efectiva entre compañeros de trabajo facilita un mejor desempeño en ambos sectores.

Además, no solo es importante la comunicación entre colegas, sino también la comunicación con los superiores jerárquicos y subordinados. La claridad y precisión en la transmisión de información evita malos entendidos, disminuye la posibilidad de cometer errores y permite un mejor entendimiento de las tareas y objetivos encomendados.

El gráfico No.6 y el cuadro No.15 presentan las percepciones de los encuestados sobre la gestión adecuada de conflictos en sus respectivas unidades de trabajo. Según los resultados obtenidos, ambos sectores están de acuerdo en cuanto a la eficacia de la gestión de conflictos, con más del 50% de los encuestados indicando su conformidad. Los trabajadores del sector administrativo obtuvieron una puntuación del 43,82%, mientras que los del sector educativo alcanzaron el 62,32%.

Gráfico No.6 Manejo de conflictos en la unidad



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.15 Manejo de conflictos en la unidad

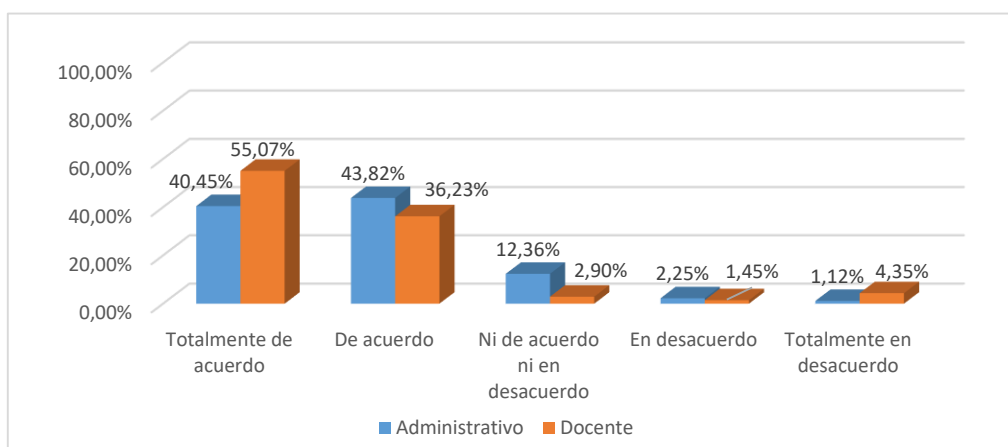
	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	39	43,82%	43	62,32%
De acuerdo	35	39,33%	16	23,19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	11,24%	3	4,35%
En desacuerdo	2	2,25%	3	4,35%
Totalmente en desacuerdo	3	3,37%	4	5,80%
Total	89	100,00 %	69	100,00 %

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Estos resultados son alentadores, ya que indican que la mayoría de los encuestados sienten que sus conflictos en el lugar de trabajo son manejados de manera adecuada. Sin embargo, los datos también revelan que existe una diferencia significativa entre los dos sectores en cuanto a la satisfacción con la gestión de conflictos. Los trabajadores educativos parecen estar más satisfechos con la resolución de conflictos en comparación con los trabajadores administrativos. Es importante que los gerentes y líderes de ambos sectores presten atención a estas percepciones y trabajen para mejorar la satisfacción general con la gestión de conflictos en el lugar de trabajo.

Es fundamental que las dependencias utilicen los medios de comunicación adecuados para difundir información importante. Según los resultados del gráfico No.7 y el cuadro No.16, la mayoría de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los medios utilizados por las dependencias para la divulgación de información; siendo que un 46,84% de los encuestados indican que están totalmente de acuerdo.

Gráfico No.7 Medios de comunicación adecuados en la dependencia



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.16 Medios de comunicación adecuados en la dependencia

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	36	40,45%	38	55,07%
De acuerdo	39	43,82%	25	36,23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	12,36%	2	2,90%
En desacuerdo	2	2,25%	1	1,45%
Totalmente en desacuerdo	1	1,12%	3	4,35%
Total	89	100,00%	69	100,00%

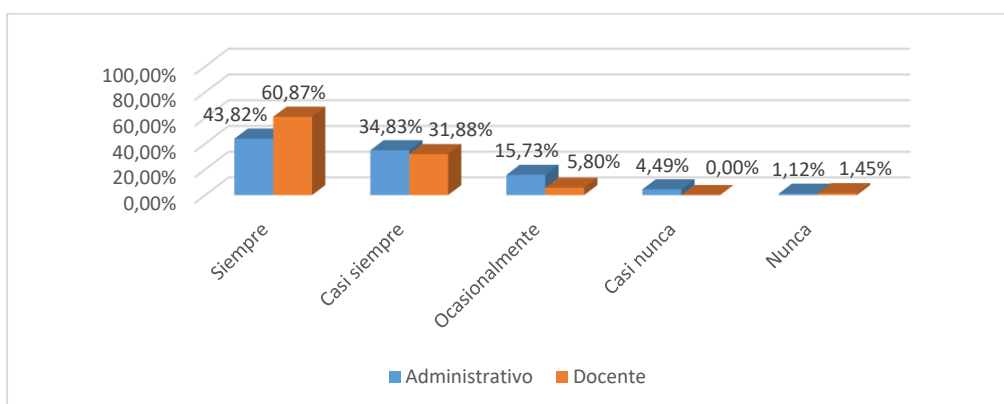
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

A pesar de que la mayoría de las personas participantes están satisfechas con los medios de comunicación utilizados, es importante tener en cuenta que un 12.66% no está completamente de acuerdo. Estos resultados sugieren que aún hay margen para mejorar la forma en que se difunde la información relevante. Por lo tanto, es esencial evaluar y mejorar continuamente los medios de comunicación utilizados para garantizar que la información llegue de manera efectiva a todos los funcionarios.

La comunicación es una herramienta clave en cualquier organización y es importante que exista una buena relación entre las distintas unidades y

departamentos para lograr un funcionamiento óptimo. La dirección adscrita a una dependencia juega un papel fundamental en la facilitación de la comunicación y debe trabajar para asegurar que la información fluya eficientemente entre las diferentes áreas de la organización. El gráfico No.8 y el cuadro No.17 presentan las percepciones de los encuestados sobre la comunicación de la dirección-dependencia.

Gráfico No.8 Comunicación de la dirección-dependencia



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.17 Comunicación de la dirección-dependencia

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	39	43,82%	42	60,87%
Casi siempre	31	34,83%	22	31,88%
Ocasionalmente	14	15,73%	4	5,80%
Casi nunca	4	4,49%	0	0,00%
Nunca	1	1,12%	1	1,45%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

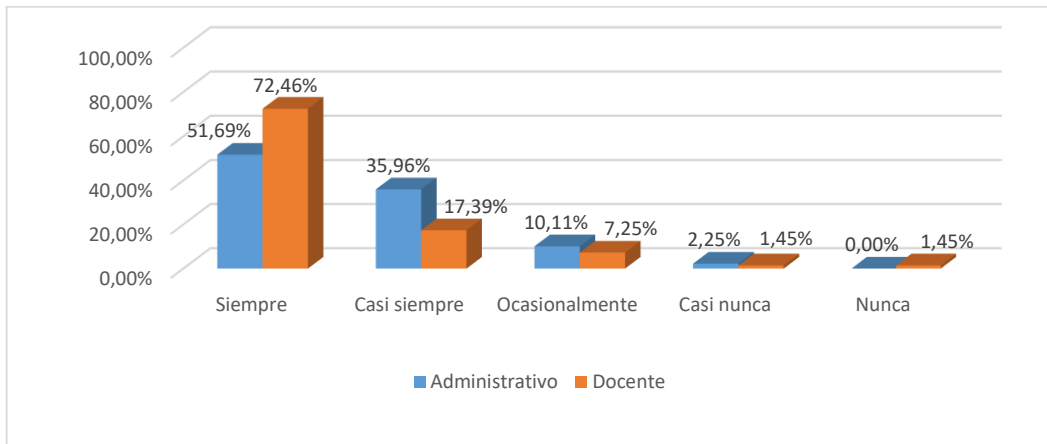
De acuerdo con los resultados presentados anteriormente en el gráfico No.8 y el cuadro No.17, son alentadores, ya que se ve que la mayoría de las personas encuestadas consideran que la dirección siempre o casi siempre facilita la comunicación entre las unidades. Esto es especialmente cierto en el sector

Docente, donde un impresionante 92.75% de los participantes siente que la dirección cumple con esta tarea de manera efectiva. 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 92.75% del total de participantes en el sector Docente lo consideran así y un 78.65% del sector Administrativo.

2. Dimensión Liderazgo Transformacional

La comunicación entre el 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 No.9 y el cuadro No.18 muestra los criterios de las personas consultadas respecto al tema:

Gráfico No.9 Comunicación de la jefatura hacia equipo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.18 Comunicación de la jefatura hacia equipo

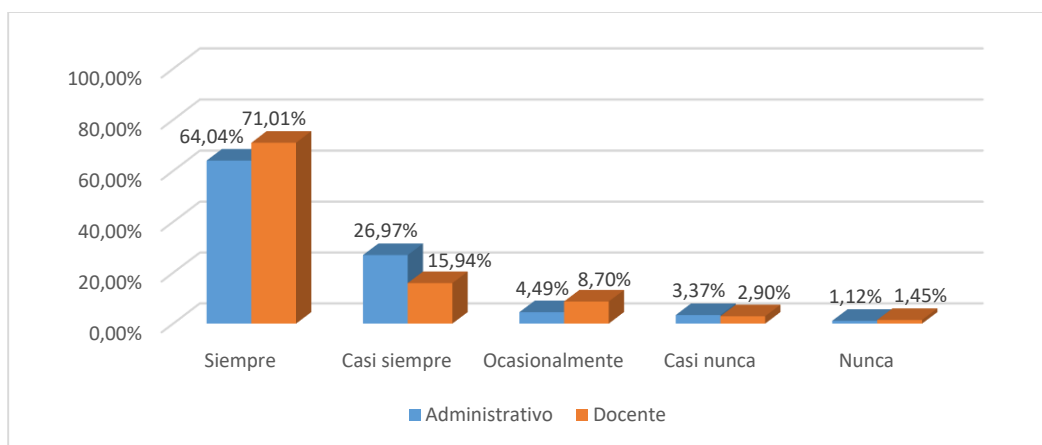
	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	46	51,69%	50	72,46%
Casi siempre	32	35,96%	12	17,39%
Ocasionalmente	9	10,11%	5	7,25%
Casi nunca	2	2,25%	1	1,45%
Nunca	0	0,00%	1	1,45%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023.

Con respecto al gráfico No.9 y el cuadro No.18 podemos considerar que en el sector Administrativo un 87,65% 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 89,85% refiere las mismas consideraciones.

La confianza es un elemento clave dentro del liderazgo, principalmente al momento de abordar temas relacionados con el trabajo de la jefatura. Ante la consulta de si existe confianza con la jefatura para conversar cuando lo necesite la persona colaboradora, el gráfico No.10 y el cuadro No.19 muestra los resultados:

Gráfico No.10 Confianza con la jefatura



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.19 Confianza con la jefatura

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	57	64,04%	49	71,01%
Casi siempre	24	26,97%	11	15,94%
Ocasionalmente	4	4,49%	6	8,70%
Casi nunca	3	3,37%	2	2,90%
Nunca	1	1,12%	1	1,45%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

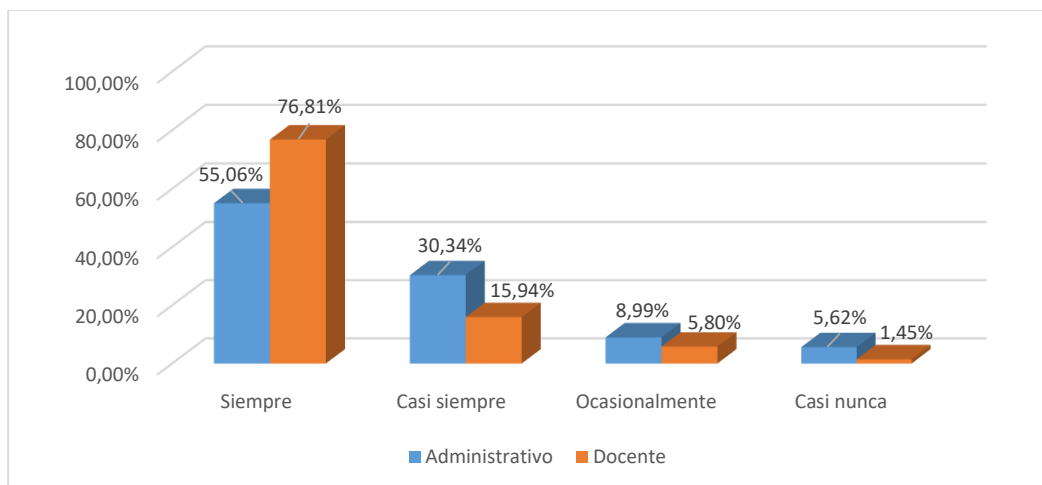
Se evidencia que, un 64,04% en el sector Administrativo y un 71,01% en el sector Docente, consideran que siempre existe una confianza suficiente para poder tener una conversación cuando se necesite.

Además, un 42,91% entre ambos sectores, consideran que casi siempre existe esa confianza, alcanzando un 26,97% el sector Administrativo y 15,94% el sector Docente.

Debido a esto, 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 No.11 y el cuadro No.20 muestra los resultados ante dicha pregunta:

Gráfico No.11 Iniciativas de gestión de riesgos y orientación hacia resultados



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.20 Iniciativas de gestión de riesgos y orientación hacia resultados

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	49	55,06%	53	76,81%
Casi siempre	27	30,34%	11	15,94%
Ocasionalmente	8	8,99%	4	5,80%
Casi nunca	5	5,62%	1	1,45%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

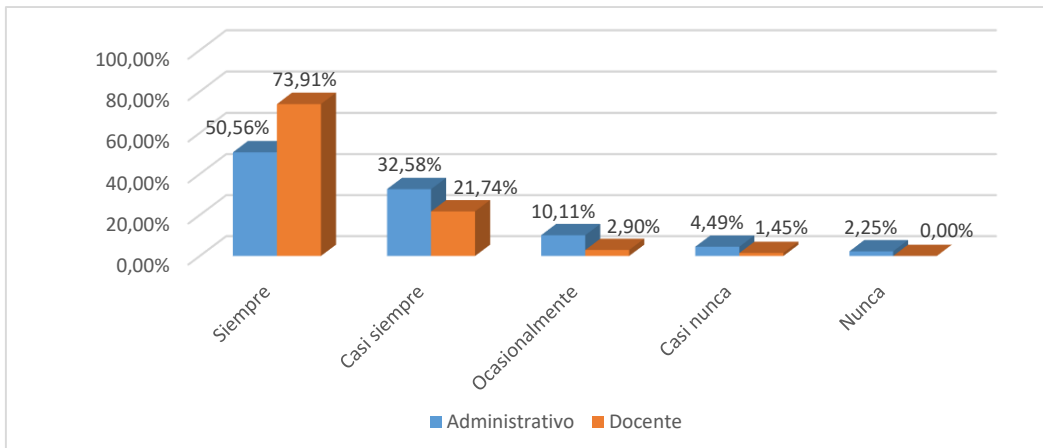
Del total de personas entrevistadas por sector, la opción siempre se encuentra muy por encima de las demás opciones, con un 55,06% en el sector Administrativo y un 76,81% sector Docente, lo cual garantiza que la mayoría de las veces las jefaturas promueven iniciativas en ambos sectores.

Ahora bien, podemos resaltar, que las jefaturas promueven las iniciativas en mayor medida en el sector Docente con respecto al sector Administrativo, ya

que tomando en consideración la opción siempre, la mayoría se centra en el sector Docente, del total de participantes.

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 No.12 y el cuadro No.21 contiene las respuestas referentes al tema:

Gráfico No.12 Supervisión de jefatura para nuevas ideas



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.21 Supervisión de jefatura para nuevas ideas

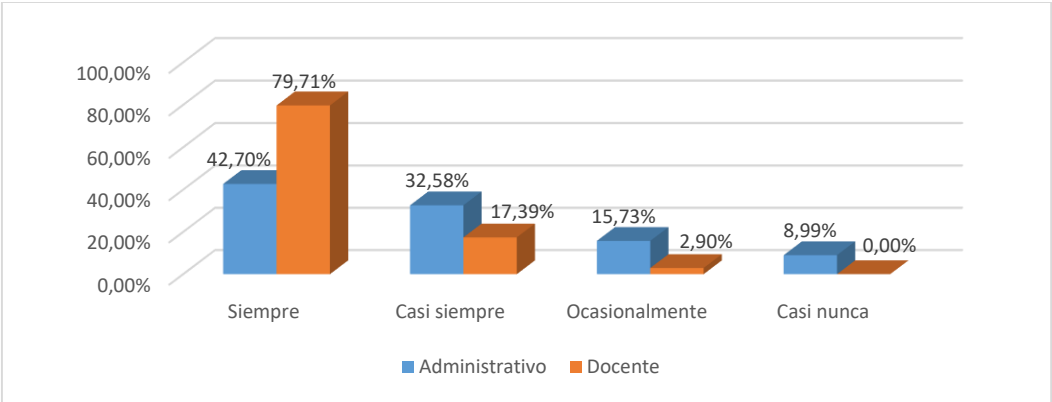
	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	45	50,56%	51	73,91%
Casi siempre	29	32,58%	15	21,74%
Ocasionalmente	9	10,11%	2	2,90%
Casi nunca	4	4,49%	1	1,45%
Nunca	2	2,25%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas consultadas por sector, las mayores tendencias porcentuales se reflejan en la opción casi siempre, en el sector Administrativo 32,58% y sector Docente 21,74%, y en la opción siempre, en el sector Administrativo 50,56% y sector Docente 73,91%, lo cual garantiza que casi siempre o siempre las jefaturas realizan una oportuna supervisión en busca de nuevas ideas que incrementen la eficiencia.

Las reuniones de evaluación de procesos con los equipos de trabajo de la dependencia, no solo son importantes, sino ayudan a buscar oportunidades para mejorar las condiciones laborales y el liderazgo 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 No.13 y el cuadro No.22 muestra los resultados de las personas que realizaron el cuestionario:

Gráfico No.13 Reuniones periódicas para evaluación de procesos de mejora



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.22 Reuniones periódicas para evaluación de procesos de mejora

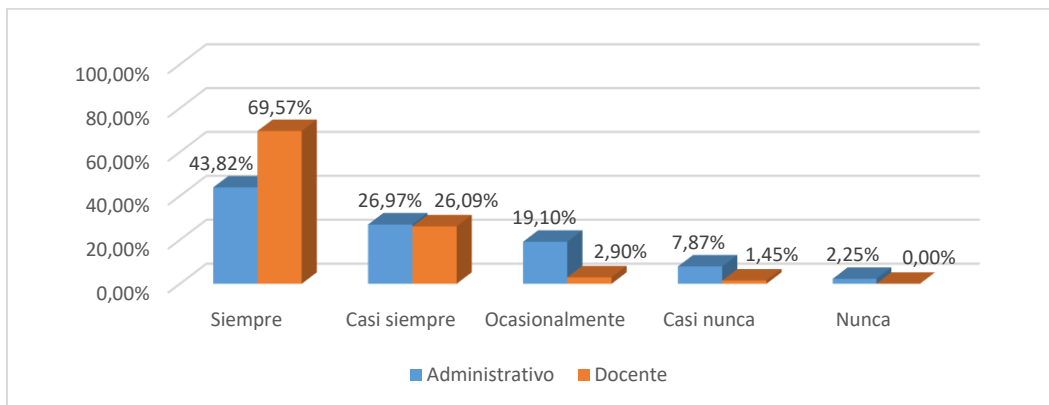
	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	38	42,70%	55	79,71%
Casi siempre	29	32,58%	12	17,39%
Ocasionalmente	14	15,73%	2	2,90%
Casi nunca	8	8,99%	0	0,00%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas consultadas por sector, las mayores tendencias porcentuales se reflejan en la opción siempre, en el sector Administrativo 42,70% y sector Docente 79,71%, lo cual garantiza que siempre las jefaturas realizan una evaluación de los procesos con sus equipos de trabajo. 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 No.14 y el cuadro No.23 muestra las apreciaciones de las personas participantes:

Gráfico No.14 Realimentación del desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.23 Realimentación del desempeño laboral

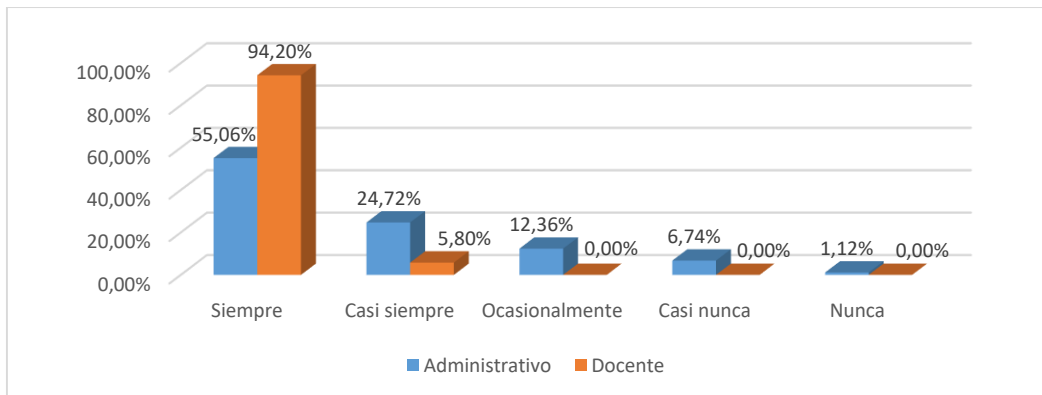
	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	39	43,82%	48	69,57%
Casi siempre	24	26,97%	18	26,09%
Ocasionalmente	17	19,10%	2	2,90%
Casi nunca	7	7,87%	1	1,45%
Nunca	2	2,25%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Con respecto al gráfico No.14 y el cuadro No.23 podemos considerar que en el sector Administrativo un 70,79% consideran que casi siempre o siempre la jefatura realiza una retroalimentación acerca del desempeño laboral, mientras que para el sector Docente un 95,66% refiere las mismas consideraciones. Esto hace que el elemento de la retroalimentación se presente en mayor medida en el sector Docente de la institución.

Supervisar para orientar y facilitar las labores termina siendo clave dentro del liderazgo de las diferentes jefaturas, de ahí que, conocer la percepción de los colaboradores es relevante. El gráfico No.15 y el cuadro No.24 contiene las respuestas referentes al tema:

Gráfico No.15 Supervisión de la jefatura



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.24 Supervisión de la jefatura

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	49	55,06%	65	94,20%
Casi siempre	22	24,72%	4	5,80%
Ocasionalmente	11	12,36%	0	0,00%
Casi nunca	6	6,74%	0	0,00%
Nunca	1	1,12%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

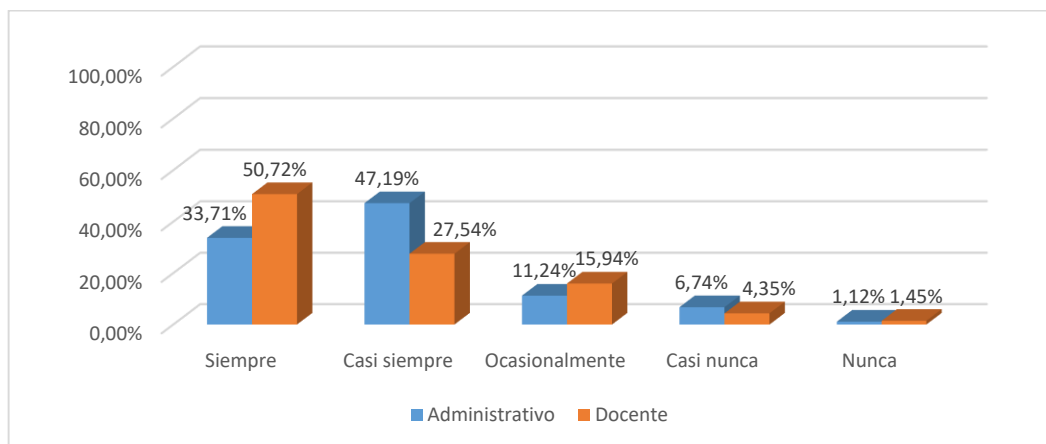
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Con respecto al gráfico No.15 y el cuadro No.24 podemos considerar que en el sector Administrativo un 79,78% consideran que casi siempre o siempre la jefatura supervisa para orientar y facilitar las labores de los colaboradores, mientras que para el sector Docente un 100% refiere las mismas consideraciones. Esto hace que el elemento de la supervisión se presente en mayor medida en el sector Docente de la institución, con un resultado de un 100% en aspectos positivos.

3. Dimensión Trabajo en Equipo

La importancia del respeto hacia las habilidades técnicas de los trabajadores y sus competencias en la institución es crucial en la dinámica del trabajo en equipo y la colaboración. Esto genera solidez en las propuestas presentadas y mejora el desempeño institucional. En el gráfico No.16 y el cuadro No.25 se presentan las percepciones de las personas consultadas sobre este tema.

Gráfico No.16 Respeto del criterio técnico



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.25 Respeto del criterio técnico

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	30	33,71%	35	50,72%
Casi siempre	42	47,19%	19	27,54%
Ocasionalmente	10	11,24%	11	15,94%
Casi nunca	6	6,74%	3	4,35%
Nunca	1	1,12%	1	1,45%
Total	89	100,00%	69	100,00%

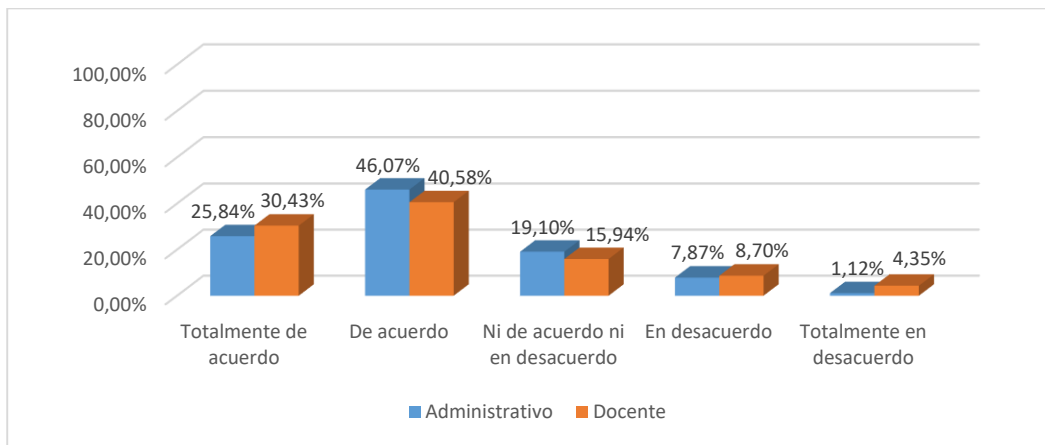
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

El gráfico No.16 y el cuadro No.25 muestran que la mayoría de los encuestados consideran que se respeta siempre o casi siempre el criterio técnico y las competencias del puesto de trabajo en la institución, con un 41.14% y un 38.61% respectivamente en términos generales.

En cuanto a los sectores, el sector Docente demuestra un mayor respeto hacia las habilidades técnicas y las competencias del puesto de trabajo, ya que el 50.72% de los encuestados respondió "siempre". En el sector Administrativo, la opción más frecuente fue "casi siempre" con un 47.19%.

Fomentar el trabajo en equipo entre las diversas dependencias del CUC es una tarea fundamental para alcanzar objetivos en el corto y mediano plazo. A continuación, se presentan las impresiones de las personas funcionarias consultadas sobre el tema en el gráfico No.17 y el cuadro No.26:

Gráfico No.17 Fomento del trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.26 Fomento del trabajo en equipo

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	23	25,84%	21	30,43%
De acuerdo	41	46,07%	28	40,58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	19,10%	11	15,94%
En desacuerdo	7	7,87%	6	8,70%
Totalmente en desacuerdo	1	1,12%	3	4,35%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

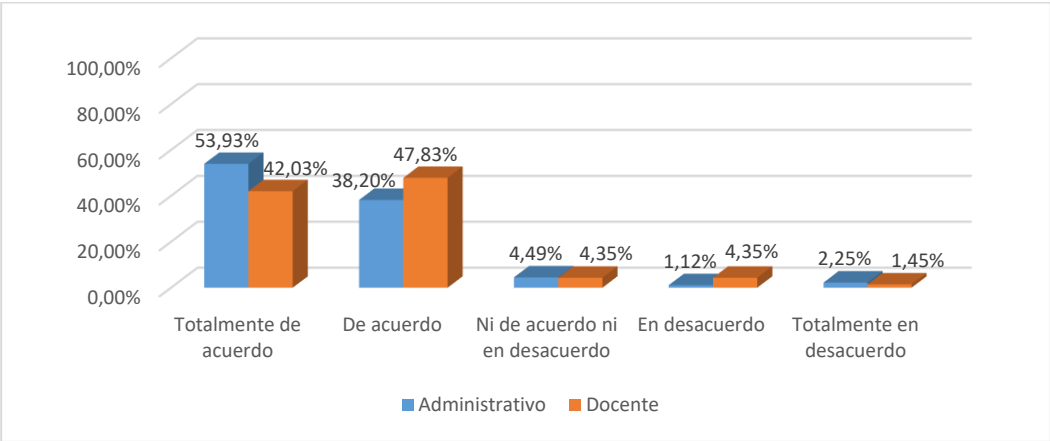
De las personas consultadas, las tendencias más comunes son la opción "acuerdo" con un 43,67%, la opción "totalmente de acuerdo" con un 27,85% y la opción "ni de acuerdo ni en desacuerdo" con un 17,72%.

Al analizar por sector, se observa que, en el sector Administrativo, el mayor porcentaje se inclina hacia la opción "acuerdo" con un 46,07%. Asimismo, en el sector Docente, la mayor tendencia se da en la opción "acuerdo" con un 40,58%.

Aunque existe un fomento al trabajo en equipo entre las diversas dependencias de la institución, es importante destacar que una cuarta parte del total de participantes no se inclinó ni hacia la opción "acuerdo" ni hacia la opción "desacuerdo". Por lo tanto, se pueden valorar acciones para mejorar y fortalecer este apartado.

En cualquier dinámica de trabajo en equipo, es fundamental contar con la perspectiva de los compañeros de departamento para obtener retroalimentación sobre los procesos internos y externos. Por esta razón, el gráfico No.18 y el cuadro No.27 presentan los resultados de esta encuesta.

Gráfico No.18 Realimentación entre compañeros



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.27 Realimentación entre compañeros

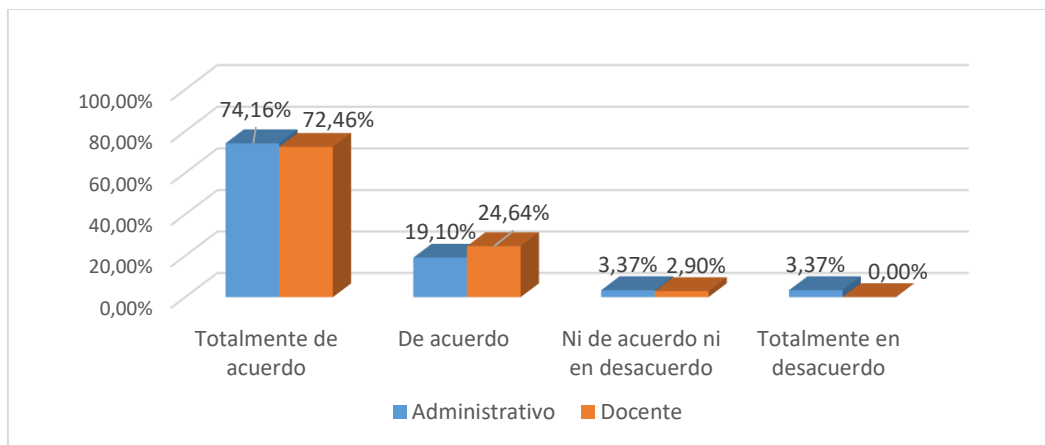
	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	48	53,93%	29	42,03%
De acuerdo	34	38,20%	33	47,83%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,49%	3	4,35%
En desacuerdo	1	1,12%	3	4,35%
Totalmente en desacuerdo	2	2,25%	1	1,45%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

De las personas encuestadas, las dos opciones más populares fueron "totalmente de acuerdo" con un 48.73% y "de acuerdo" con un 42.41%. En cuanto a los sectores, la opción "totalmente de acuerdo" es más popular en el sector Administrativo y Docente, con un 53.93% y un 42.03% respectivamente. Esto indica que en el sector docente existe una mayor probabilidad de recibir apoyo de los colegas para mejorar los procesos.

A continuación, se presentan los resultados de la consulta sobre la valoración de los miembros del equipo de trabajo. Tanto el gráfico No.19 como el cuadro No.28 muestran las aseveraciones de cada uno de los participantes.

Gráfico No.19 Sentido de pertenencia en el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.28 Sentido de pertenencia en el equipo de trabajo

	Administrativo		Docentes	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	66	74,16%	50	72,46%
De acuerdo	17	19,10%	17	24,64%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,37%	2	2,90%
En desacuerdo	0	0,00%	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	3	3,37%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

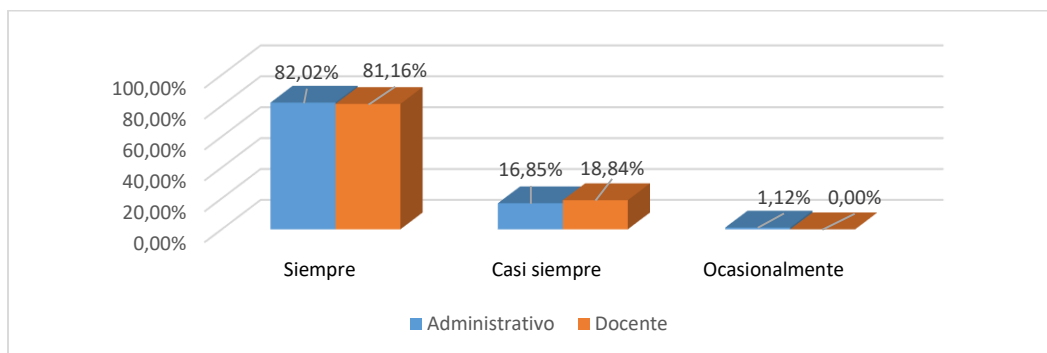
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas consultadas, se reflejan tendencias porcentuales mayores en la opción "totalmente de acuerdo" con un 73.42% y en la opción "de acuerdo" con un 21.52%. Esto implica que la mayoría de los participantes se consideran valiosos en sus equipos de trabajo.

Si se analiza por sector, en el Administrativo y Docente, la opción "totalmente de acuerdo" prevalece con 74.16% y 72.46%, respectivamente. En ambos sectores, más del 70% de las personas consultadas se consideran valiosas en sus equipos de trabajo.

Poniendo en práctica nuestra iniciativa en el ámbito laboral, podemos demostrar nuestro conocimiento en el área de trabajo. Esto es fundamental para el trabajo colaborativo y debe integrarse en el desarrollo cotidiano de los colaboradores. Los resultados de una encuesta realizada muestran que la mayoría de los participantes, tanto en el gráfico No.20 como en el cuadro No.29, revelan lo siguiente:

Gráfico No.20 Aporte de iniciativa y conocimientos



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.29 Aporte de iniciativa y conocimientos

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	73	82,02%	56	81,16%
Casi siempre	15	16,85%	13	18,84%
Ocasionalmente	1	1,12%	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%	0	0,00%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

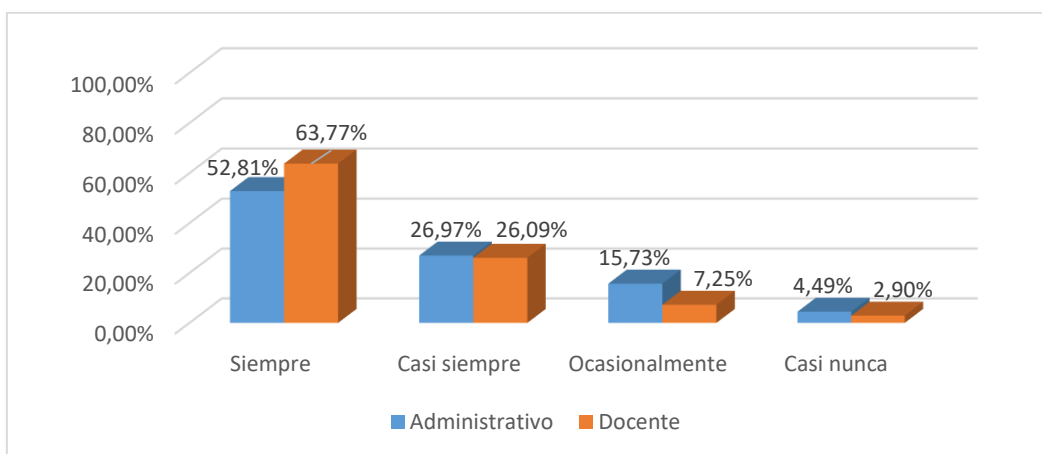
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción siempre con 81.65%, y en la opción casi siempre con 17.72%, 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 con 82.02% y 81.16%, 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 80% del total de personas consultadas para cada agrupamiento.

La importancia del reconocimiento y la valoración del trabajo entre compañeros y jefes es fundamental para la motivación y el logro de objetivos. El gráfico No.21 y el cuadro No.30 ilustran las opiniones de los encuestados sobre este tema:

Gráfico No.21 Reconocimiento del trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.30 Reconocimiento del trabajo

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	47	52,81%	44	63,77%
Casi siempre	24	26,97%	18	26,09%
Ocasionalmente	14	15,73%	5	7,25%
Casi nunca	4	4,49%	2	2,90%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

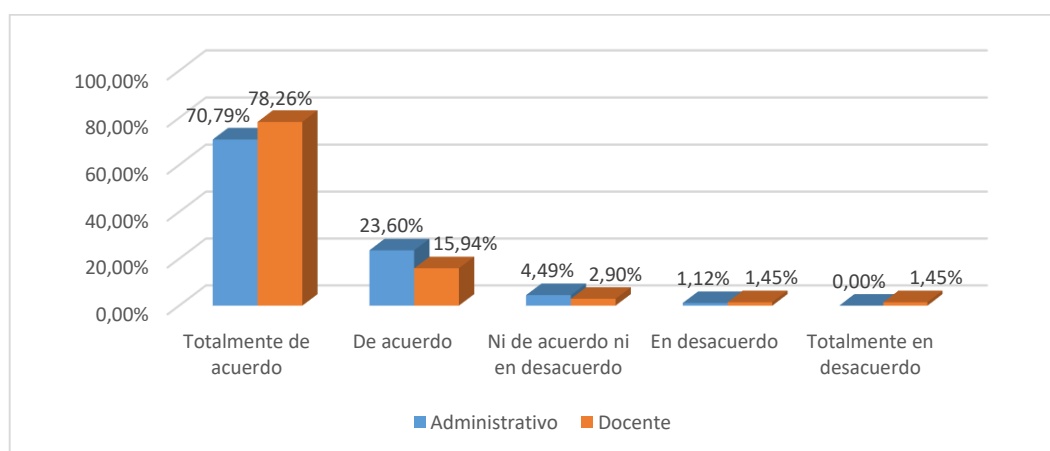
Del total de encuestados, la mayoría se inclina por la opción "siempre" con un 57,59% y "casi siempre" con un 26,58%, lo que indica que la mayoría considera que su trabajo es valorado y reconocido por sus compañeros y jefes de manera constante.

En cuanto a los sectores, tanto Administrativo como Docente destacan en la opción "siempre" con 52.81% y 63.77%, respectivamente. En ambos sectores, la valoración y el reconocimiento del trabajo por parte de los compañeros y la jefatura es notablemente alto.

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 laborar en la institución por parte de las personas funcionarias. Ante dicha consulta, las personas entrevistadas evidencian en el gráfico No.22 y el cuadro No.31 lo siguiente:

Gráfico No.22 Orgullo por trabajar en el CUC



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.31 Orgullo por trabajar en el CUC

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	63	70,79%	54	78,26%
De acuerdo	21	23,60%	11	15,94%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,49%	2	2,90%
En desacuerdo	1	1,12%	1	1,45%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	1	1,45%
Total	89	100,00%	69	100,00%

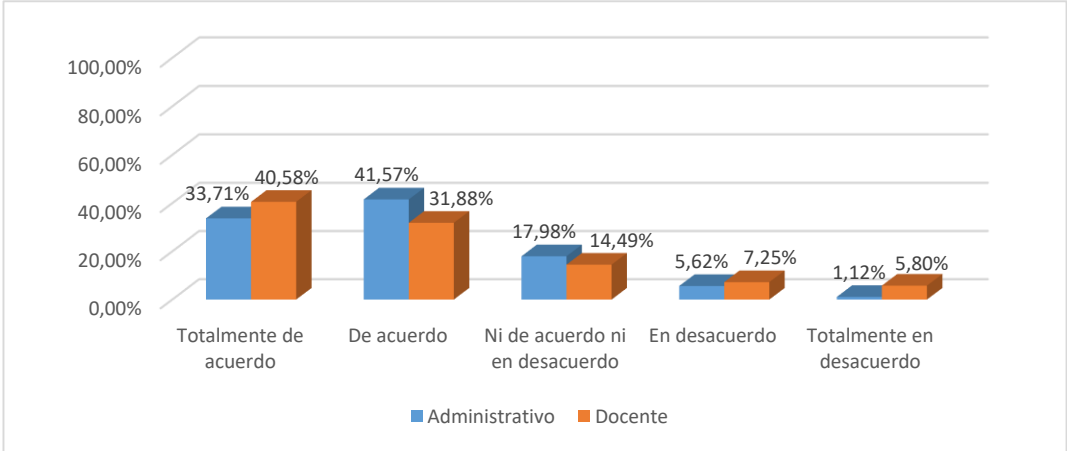
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas entrevistadas por sector, el mayor porcentaje se encuentra principalmente en la opción totalmente de acuerdo, en el sector Administrativo 70,79% y sector Docente 78,26%, y en la opción de acuerdo en el sector Administrativo 23,60% y sector Docente 15,94%, lo anterior refleja que la mayor cantidad de entrevistados están totalmente de acuerdo o de acuerdo de sentirse orgullosos de laborar para la institución.

Si realizamos una unificación de resultados, los porcentajes serían; en el sector Administrativo 94,39% y sector Docente 94,2%, lo anterior demuestra el orgullo por trabajar en la institución.

Además del orgullo por laborar para la institución también existe un compromiso por parte del CUC para con sus funcionarios. Ante dicha consulta, de si existe compromiso de parte de la institución con sus funcionarios que mejore el vínculo con la institución, la percepción de las personas entrevistadas se aprecia en el gráfico No.23 y el cuadro No.32:

Gráfico No.23 Compromiso por parte del CUC



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.32 Compromiso por parte del CUC

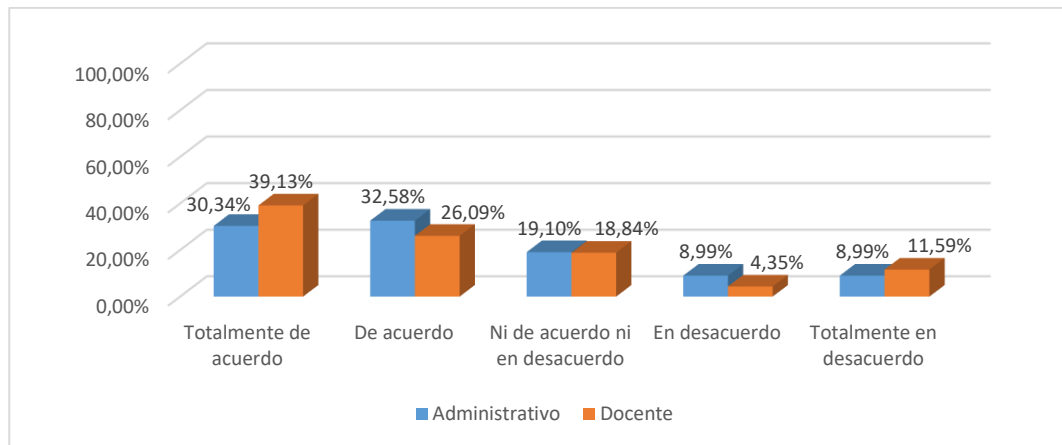
	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	30	33,71%	28	40,58%
De acuerdo	37	41,57%	22	31,88%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	17,98%	10	14,49%
En desacuerdo	5	5,62%	5	7,25%
Totalmente en desacuerdo	1	1,12%	4	5,80%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción de acuerdo con 37,34%, y en la opción totalmente de acuerdo con 36,71%, 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 proviene de la opción de acuerdo con 41,57% y en el sector Docente totalmente de acuerdo con 40,58%.

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 No.24 y el cuadro No.33:

Gráfico No.24 Aspiración para trabajar en otra dependencia



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.33 Aspiración para trabajar en otra dependencia

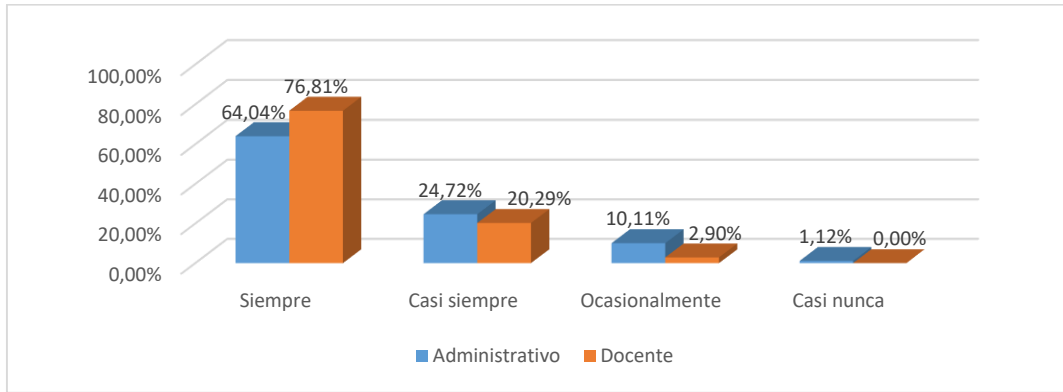
	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	27	30,34%	27	39,13%
De acuerdo	29	32,58%	18	26,09%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	19,10%	13	18,84%
En desacuerdo	8	8,99%	3	4,35%
Totalmente en desacuerdo	8	8,99%	8	11,59%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en la opción totalmente de acuerdo con 34,18%, y en la opción de acuerdo 29,75%, 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 estarían tan convencidas de tomar dicha oportunidad, ya que un 18,99% estaría ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10,13% estaría totalmente en desacuerdo.

Cuando se les preguntó a los funcionarios si se sienten identificados con los objetivos estratégicos del CUC, el 69,62% indicó que siempre, siendo el cuerpo Docente quien más identificado está con un 76,81% de mención si se compara con el sector Administrativo. Esto quiere decir que hay una clara comunicación y compromiso para lograr los objetivos de la institución, lo cual va relacionado con el sentido de pertenencia y motivación. Ver gráfico No.25 y cuadro No.34.

Gráfico No.25 Identificación con objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

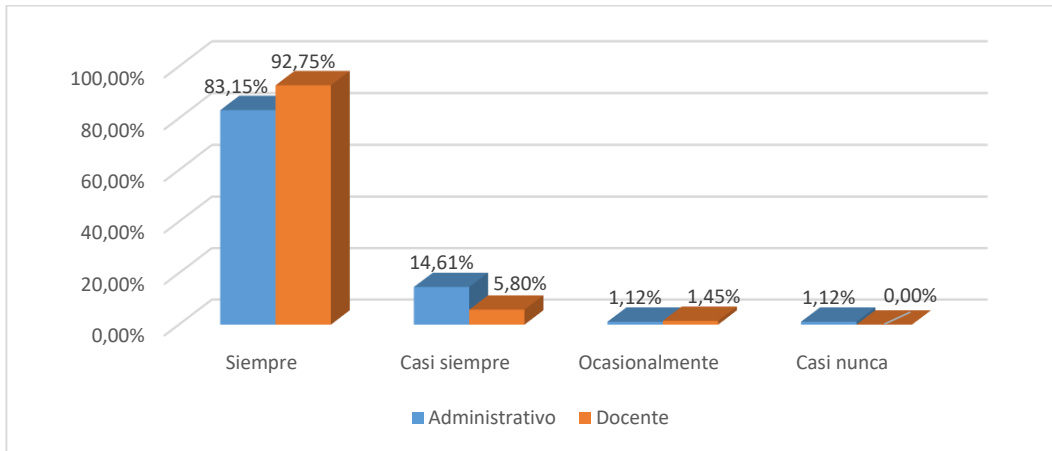
Cuadro No.34 Identificación con objetivos estratégicos

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	57	64,04%	53	76,81%
Casi siempre	22	24,72%	14	20,29%
Ocasionalmente	9	10,11%	2	2,90%
Casi nunca	1	1,12%	0	0,00%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

El 87,34% de las personas encuestados perciben que en su trabajo se respeta la diversidad religiosa, costumbres, preferencias sexuales, necesidades especiales, entre otros aspectos; siendo el sector Docente el que tiene la mayor percepción con 92,75% de mención en la categoría siempre, lo cual reflejan los valores de tolerancia y respeto por parte de la institución hacia sus funcionarios. En el cuadro No.35 se aprecian las estadísticas por cada sector.

Gráfico No.26 Respeto a la diversidad, religión, costumbres



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

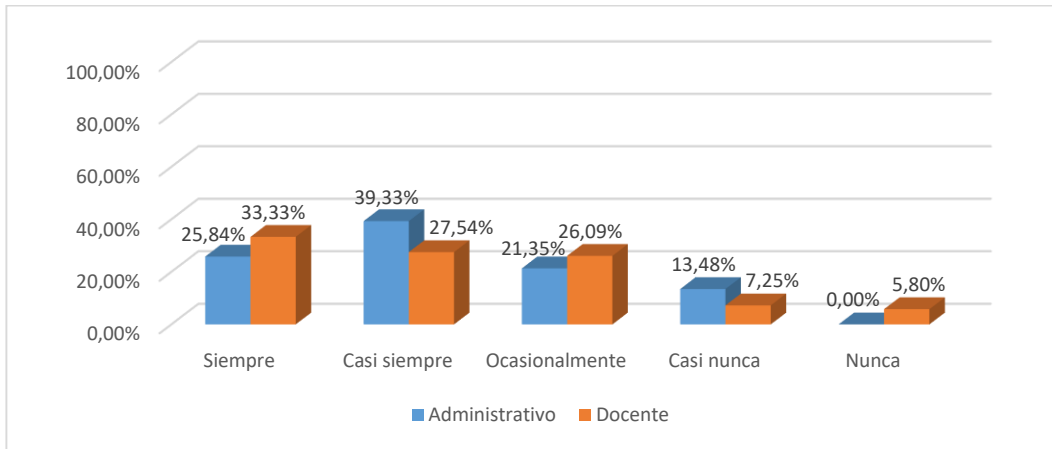
Cuadro No.35 Respeto a la diversidad, religión, costumbres

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	74	83,15%	64	92,75%
Casi siempre	13	14,61%	4	5,80%
Ocasionalmente	1	1,12%	1	1,45%
Casi nunca	1	1,12%	0	0,00%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

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 No.27 y el cuadro No.36:

Gráfico No.27 Oportunidades de capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.36 Oportunidades de capacitación y desarrollo

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	23	25,84%	23	33,33%
Casi siempre	35	39,33%	19	27,54%
Ocasionalmente	19	21,35%	18	26,09%
Casi nunca	12	13,48%	5	7,25%
Nunca	0	0,00%	4	5,80%
Total	89	100,00%	69	100,00%

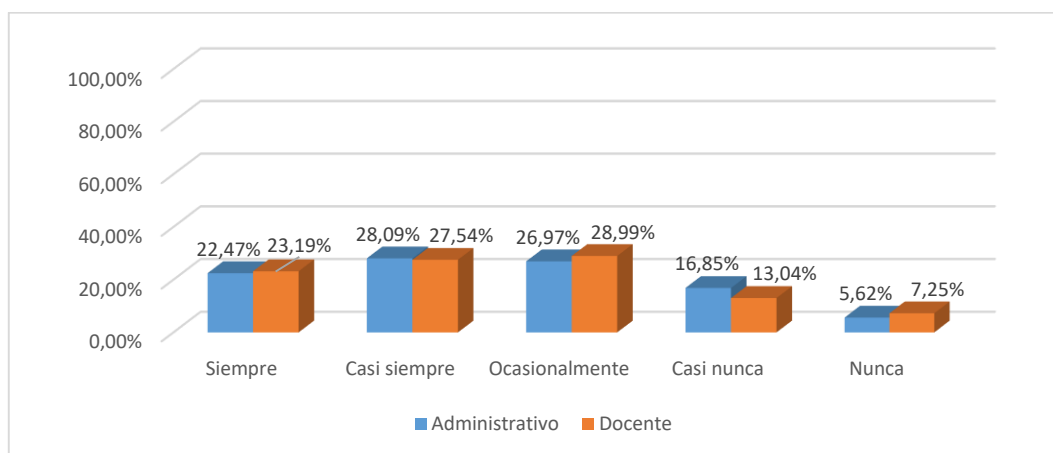
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en las opciones casi siempre con 34,18%, siempre con 29,11%, y ocasionalmente con 23,42%. 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 con un 13,29% de mención.

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 25,84% mientras que el otro sector alcanza un 33,33%. 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 de 7.5 puntos porcentuales.

Siguiendo con el tema de las oportunidades que brinda la institución, pero en este caso específico si brinda las mismas oportunidades de desarrollo de carrera administrativa a todos los funcionarios, las personas consultadas muestran sus apreciaciones en el gráfico No.28 y el cuadro No.37:

Gráfico No.28 Igualdad de oportunidades de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.37 Igualdad de oportunidades de desarrollo

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	20	22,47%	16	23,19%
Casi siempre	25	28,09%	19	27,54%
Ocasionalmente	24	26,97%	20	28,99%
Casi nunca	15	16,85%	9	13,04%
Nunca	5	5,62%	5	7,25%
Total	89	100,00%	69	100,00%

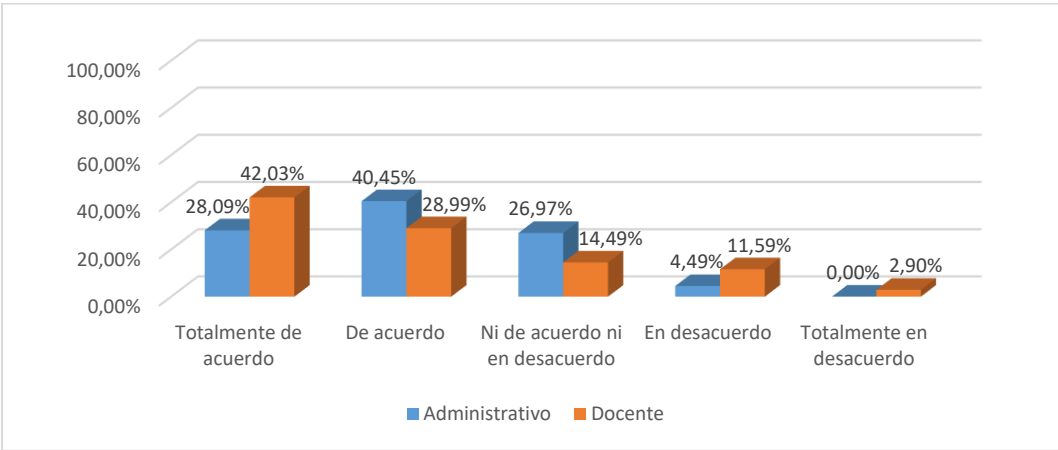
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Del total de personas consultadas, las mayores tendencias porcentuales se reflejan principalmente en las opciones casi siempre y ocasionalmente con 27,85% cada uno. 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 siempre u ocasionalmente

Al segmentar la información para cada uno de los sectores, en la opción ocasionalmente, el sector Docente posee una mayor frecuencia relativa con respecto al sector Administrativo, ya que dicho sector tiene un 28,99% mientras que el otro sector alcanza un 26,97%. Es decir, se percibe por parte del sector Docente que la institución brinda algunas veces oportunidades en el tema de carrera profesional. Sin embargo, si se analiza el sector Administrativo, la mayoría indica que casi siempre con 28,09% de mención.

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.

Gráfico No.29 Promoción del sentimiento de pertenencia



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

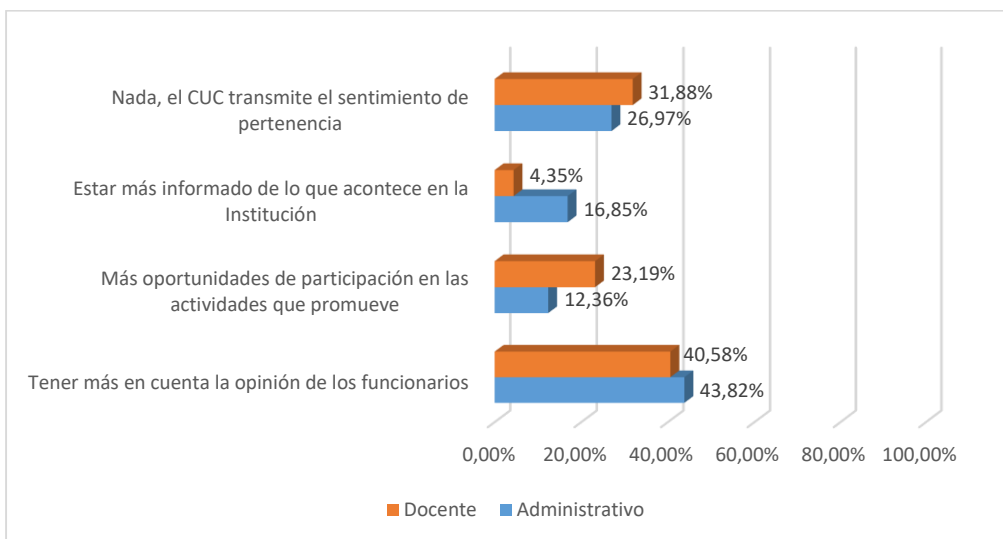
Cuadro No.38 Promoción del sentimiento de pertenencia

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	25	28,09%	29	42,03%
De acuerdo	36	40,45%	20	28,99%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	26,97%	10	14,49%
En desacuerdo	4	4,49%	8	11,59%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	2	2,90%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuando se les preguntó a las personas si el CUC favorece el sentimiento de pertenencia, el 69,62% indicó estar totalmente de acuerdo a de acuerdo, siendo el sector Administrativo el que tiene las valoraciones más altas respecto al sector Docente, es decir, el primer sector posee más sentido de pertenencia con el CUC que el Docente, lo cual es importante indagar a qué se debe como parte de una oportunidad de mejora. Es importante mencionar que el 21,52% de los funcionarios manifestó sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se podría considerar que hay cierta apatía hacia ese sentimiento para con la institución. Ver gráfico No.29 y cuadro No.38.

Gráfico No.30 Compromiso con la institución



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.39 Compromiso con la institución

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Tener más en cuenta la opinión de los funcionarios	39	43,82%	28	40,58%
Más oportunidades de participación en las actividades que promueve	11	12,36%	16	23,19%
Estar más informado de lo que acontece en la Institución	15	16,85%	3	4,35%
Nada, el CUC transmite el sentimiento de pertenencia	24	26,97%	22	31,88%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

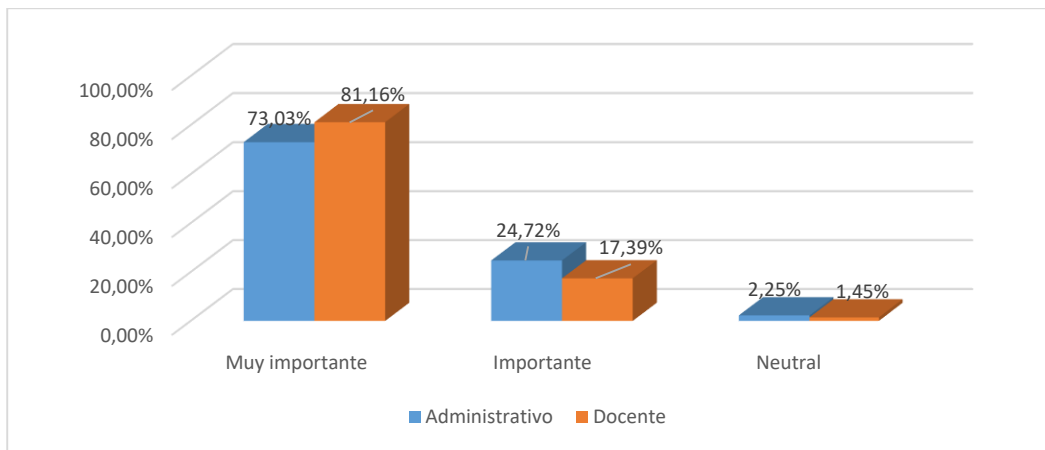
Respecto a la pregunta qué le ayudaría a sentirse más comprometido con la Institución, el 42,40% de los funcionarios indicó que tener más en cuenta la opinión de los funcionarios, siendo el sector Administrativo el que posee la mayor mención con 43,82%. Es muy interesante acotar que el 29,11% manifestó que nada, ya que el CUC transmite el sentimiento de pertenencia, lo cual va muy

relacionado con la pregunta anterior, ya que el 69,62% considera que el CUC favorece el sentimiento de pertenencia. Ver gráfico No.30 y cuadro No.39.

5. Dimensión Transformación Digital

Reconocer la importancia de la actualización tecnológica en estos roles es esencial para potenciar la productividad y la calidad del trabajo. Los datos recopilados en el estudio revelan percepciones significativas sobre este aspecto, como se detalla a continuación.

Gráfico No.31 Adopción de nuevas tecnologías para el desempeño



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.40 Adopción de nuevas tecnologías para el desempeño

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Muy importante	65	73,03%	56	81,16%
Importante	22	24,72%	12	17,39%
Neutral	2	2,25%	1	1,45%
Poco importante	0	0,00%	0	0,00%
No es importante	0	0,00%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

En el cuadro No.40 se observa que un 73.03% de los participantes en el sector Administrativo considera muy importante la adopción de nuevas tecnologías para el desempeño, mientras que, en el sector Docente, el 81.16% comparte esta opinión. Esta alta proporción destaca la relevancia que ambos sectores asignan a la integración de tecnologías en sus funciones.

En cuanto a la neutralidad, sólo un pequeño porcentaje se sitúa en esta categoría, siendo un 2.25% en el sector Administrativo y un 1.45% en el Docente. Estos resultados indican una inclinación marcada hacia la consideración positiva de la adopción tecnológica en ambos sectores.

La adaptación de las áreas Administrativa y Docente a los cambios tecnológicos se ha convertido en un factor crucial para el desarrollo y eficiencia institucional. Las acciones emprendidas por cada sector reflejan un compromiso significativo con la integración de tecnologías y la mejora continua.

Cuadro No.41 Aporte del área del trabajo a los cambios tecnológicos

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Adopción e implementación de NICSP	15	16,85%	1	1,45%
Automatización del proceso de matrícula.	28	31,46%	14	20,29%
Capacitación en las herramientas digitales institucionales, tales como CUC Virtual, Teams, Google Meet, Prezi, Genially, Canva, entre otros.	50	56,18%	52	75,36%
Presencialidad remota desde la pandemia.	17	19,10%	28	40,58%
Proceso de innovación y transformación curricular que integra la transformación digital en las nuevas carreras o carreras rediseñadas.	10	11,24%	23	33,33%
Repositorios académicos institucionales para SINAES	16	17,98%	23	33,33%

Sistema de gestión documental del archivo (base SharePoint)	48	53,93%	11	15,94%
Transformación de operaciones en proveeduría para optimizar procesos de gestión.	13	14,61%	1	1,45%
Otros	27	30,34%	9	13,04%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Con base en el cuadro No.41, la adopción de tecnologías en el ámbito Administrativo ha sido abordada de manera integral, evidenciada por diversas acciones:

- **Capacitación en herramientas digitales:** Un notable 56.18% ha priorizado la capacitación en herramientas digitales institucionales, demostrando una estrategia integral para fortalecer las habilidades digitales del personal.
- **Sistema de gestión documental:** El 53.93% ha adoptado sistemas de gestión documental basados en SharePoint, subrayando la prioridad dada a la eficiencia en la gestión de documentos.

El sector Docente, por su parte, ha demostrado una adaptación significativa a los cambios tecnológicos, destacando:

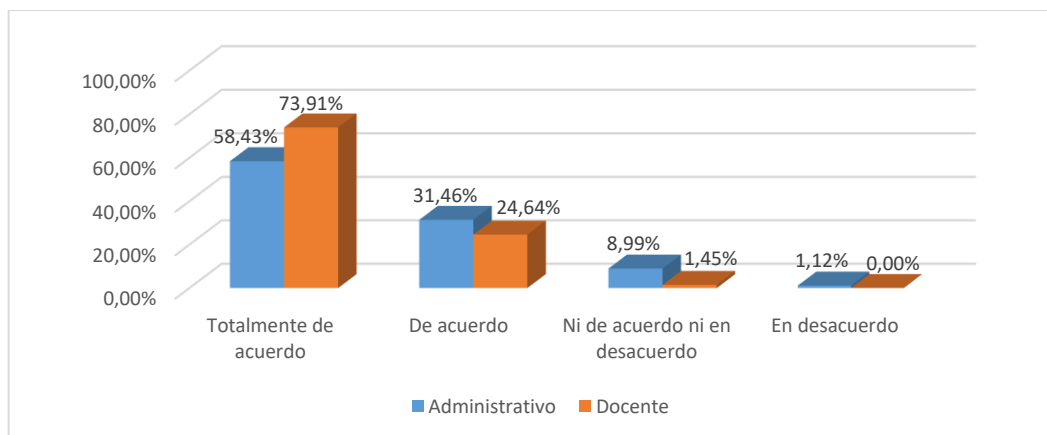
- **Capacitación en herramientas digitales:** Un impresionante 75.36% ha priorizado la capacitación en herramientas digitales, subrayando la importancia asignada a las habilidades digitales en el ámbito educativo.
- **Presencialidad remota desde la pandemia:** El 40.58% ha adoptado la presencialidad remota, indicando una respuesta ágil y efectiva a los desafíos planteados por la pandemia.

6. Dimensión Motivación Laboral

La percepción del compromiso hacia el éxito institucional y la disposición para aportar sugerencias y mejoras en los procesos de la institución es un indicador

clave para evaluar la cohesión y la participación activa del personal administrativo y docente.

Gráfico No.32 Compromiso con el éxito de la institución



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.42 Compromiso con el éxito de la institución

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	52	58,43%	51	73,91%
De acuerdo	28	31,46%	17	24,64%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8,99%	1	1,45%
En desacuerdo	1	1,12%	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	0	0,00%
Total	89	100,00%	69	100,00%

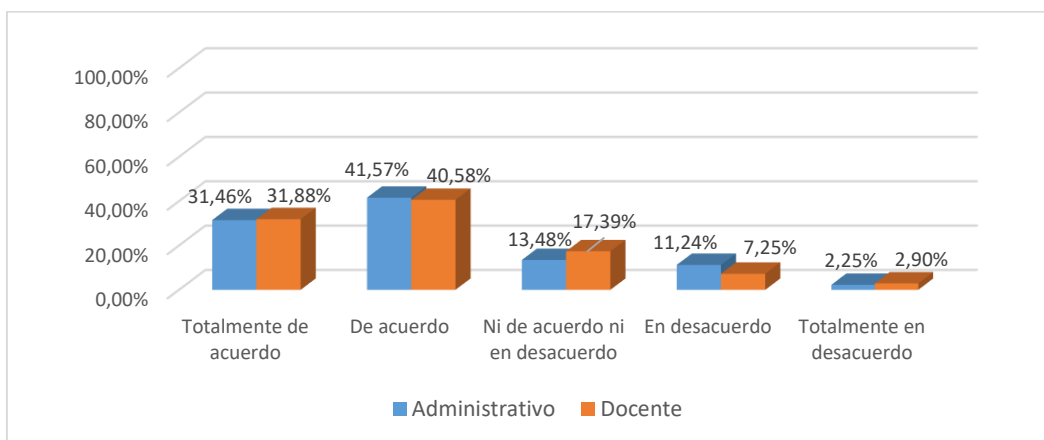
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

La alta proporción de respuestas "totalmente de acuerdo" en ambos sectores sugiere un fuerte compromiso y un interés activo en contribuir al éxito institucional (ver cuadro No.42). Este compromiso puede ser un factor positivo en la colaboración, la eficiencia y la mejora continua de los procesos institucionales.

La diferencia en la categoría "ni de acuerdo ni en desacuerdo" destaca que, en el sector Docente, hay una postura más definida hacia la afirmación o la negación, mientras que en el sector Administrativo existe una mayor indecisión en esta área.

La pregunta sobre si la organización valida y reconoce las capacidades de los funcionarios es crucial para evaluar el ambiente laboral y la percepción del personal en cuanto a la valoración de sus habilidades.

Gráfico No.33 Reconocimiento de sus capacidades



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.43 Reconocimiento de sus capacidades

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Totalmente de acuerdo	28	31,46%	22	31,88%
De acuerdo	37	41,57%	28	40,58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	13,48%	12	17,39%
En desacuerdo	10	11,24%	5	7,25%
Totalmente en desacuerdo	2	2,25%	2	2,90%
Total	89	100,00%	69	100,00%

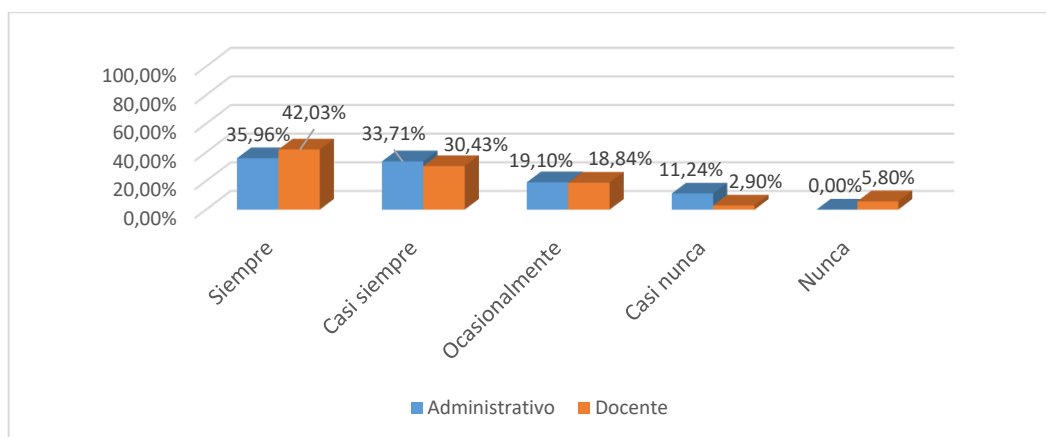
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

En general, la mayoría de los encuestados en ambas áreas se siente validada y reconocida en términos de sus capacidades por parte de la organización. La tendencia general es positiva, con altos porcentajes de respuestas afirmativas como se puede apreciar en el cuadro No.43.

Es relevante observar la proporción de respuestas "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" en el sector docente 17.39%, que es ligeramente mayor que en el sector administrativo 13.48%. Esto podría indicar una cierta ambigüedad o falta de claridad en la percepción del reconocimiento de capacidades en el sector docente. Sería beneficioso explorar más a fondo las razones detrás de esta ambigüedad para abordar posibles áreas de mejora.

La pregunta sobre la oportunidad para expresar puntos de vista revela información valiosa sobre la cultura organizacional y la apertura a la participación del personal, en el gráfico No.34 y cuadro No.44 se detallan los resultados obtenidos.

Gráfico No.34 Oportunidad para expresar sus puntos de vista



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.44 Oportunidad para expresar sus puntos de vista

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	32	35,96%	29	42,03%
Casi siempre	30	33,71%	21	30,43%
Ocasionalmente	17	19,10%	13	18,84%
Casi nunca	10	11,24%	2	2,90%
Nunca	0	0,00%	4	5,80%
Total	89	100,00%	69	100,00%

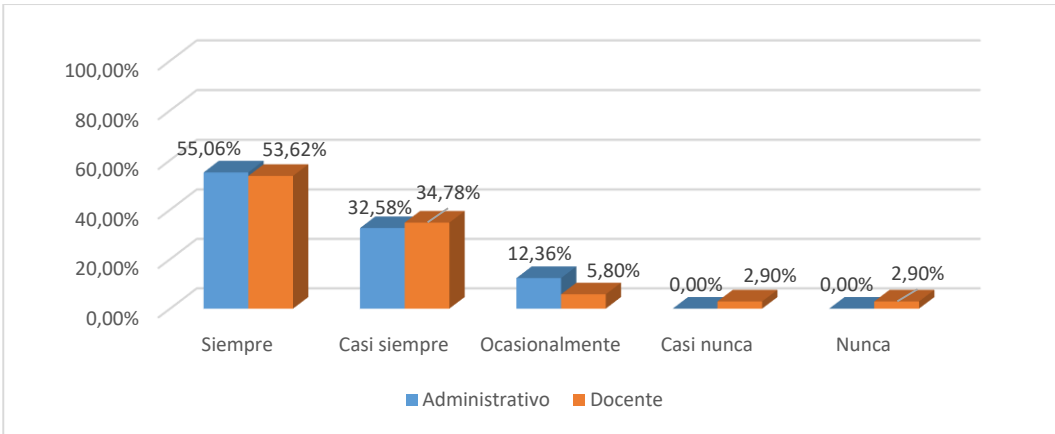
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

En el sector Administrativo, el 35.96% afirmó que siempre tiene la oportunidad de expresar sus puntos de vista, seguido por un 33.71% que respondió casi siempre. Estos porcentajes indican una tendencia positiva, sugiriendo que una proporción significativa de funcionarios administrativos se siente escuchada y valorada en términos de sus opiniones. Por otro lado, el sector Docente muestra una proporción aún más alta, con un 42.03% respondiendo siempre y un 30.43% casi siempre. Esto sugiere que el sector Docente experimenta un nivel aún mayor de apertura y fomento de la expresión de puntos de vista en comparación con el sector administrativo.

Adicionalmente, es alentador observar que en ambos sectores, la opción "nunca" tiene una representación baja, siendo un 0.00% en el sector Administrativo y un 5.80% en el sector Docente. La inexistencia de respuestas "nunca" en el sector Administrativo sugiere un ambiente propicio para la comunicación abierta, mientras que en el sector Docente, aunque presenta una proporción mayor, indica que la mayoría aún experimenta oportunidades para expresar sus opiniones.

La pregunta sobre si la jornada laboral permite atender situaciones de índole personal fuera del horario proporciona una visión significativa sobre la flexibilidad laboral en ambos sectores como se aprecia en el gráfico No.35 y cuadro No.45.

Gráfico No.35 Atención de situaciones personales fuera de horario



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.45 Atención de situaciones personales fuera de horario

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	49	55,06%	37	53,62%
Casi siempre	29	32,58%	24	34,78%
Ocasionalmente	11	12,36%	4	5,80%
Casi nunca	0	0,00%	2	2,90%
Nunca	0	0,00%	2	2,90%
Total	89	100,00%	69	100,00%

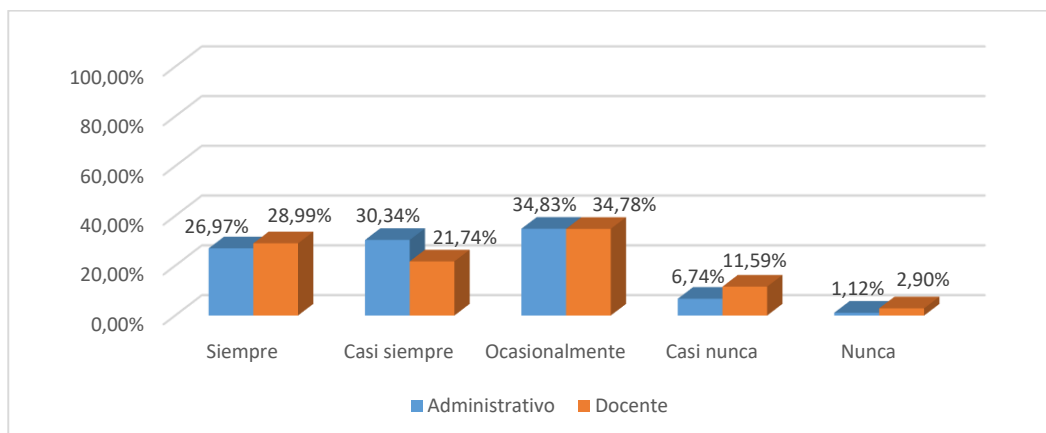
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

En el sector Administrativo, el 55.06% indicó que siempre tiene la capacidad de atender asuntos personales fuera del horario laboral, seguido por un 32.58% que responde casi siempre. Esto sugiere una proporción considerable de funcionarios administrativos que experimentan una flexibilidad laboral que les permite manejar situaciones personales, lo que puede contribuir positivamente a su equilibrio entre trabajo y vida.

En el sector Docente, el 53.62% respondió siempre y un 34.78% casi siempre. Estos resultados reflejan una tendencia similar a la del sector Administrativo, indicando que la mayoría de los docentes también disfrutan de una flexibilidad laboral para atender asuntos personales fuera de las horas regulares de trabajo. Es destacable que las respuestas casi nunca y nunca son casi nulas en ambos sectores, lo que sugiere que la falta de flexibilidad extrema es prácticamente inexistente en estas áreas. Estos resultados indican un entorno laboral que valora y promueve la flexibilidad, lo cual puede contribuir a la satisfacción y el bienestar de los funcionarios.

La evaluación de la promoción de estilos de vida saludables dentro de una institución es esencial para comprender el enfoque organizacional hacia el bienestar de sus funcionarios. Los principales resultados se muestran en el gráfico No.36 y cuadro No.46

Gráfico No.36 Promoción de estilos de vida saludable



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.46 Promoción de estilos de vida saludable

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	24	26,97%	20	28,99%
Casi siempre	27	30,34%	15	21,74%
Ocasionalmente	31	34,83%	24	34,78%
Casi nunca	6	6,74%	8	11,59%
Nunca	1	1,12%	2	2,90%
Total	89	100,00%	69	100,00%

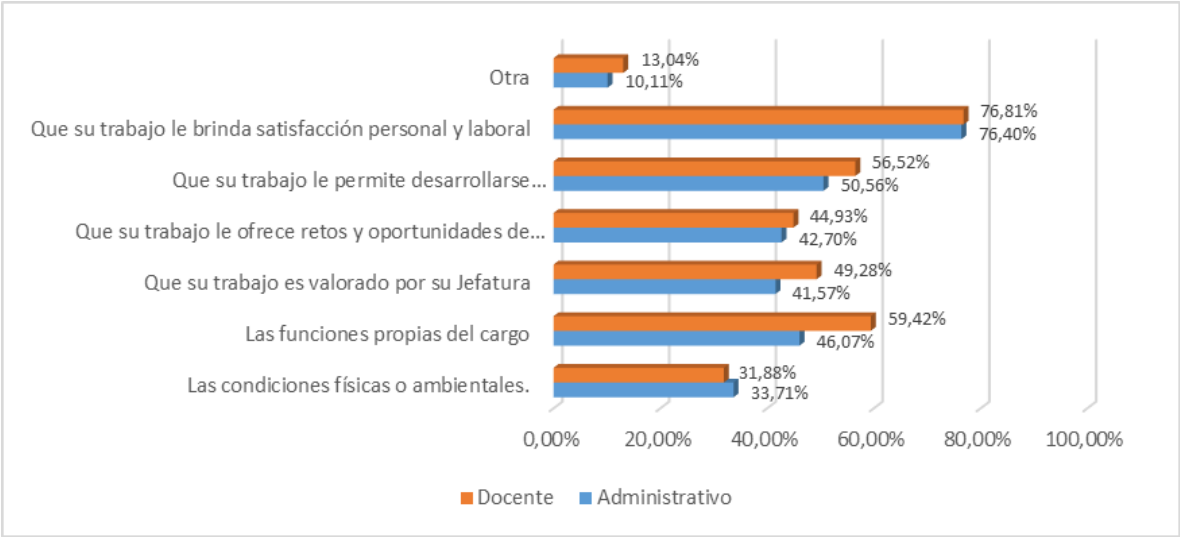
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

En el ámbito Administrativo se observa una distribución relativamente equitativa en las respuestas. La opción ocasionalmente es la más seleccionada con un 34.83%, seguida por casi siempre con un 30.34%, y siempre con un 26.97%. Estos resultados sugieren que, aunque una parte significativa del personal administrativo percibe esfuerzos ocasionales para promover estilos de vida saludables, hay una proporción considerable que percibe estos esfuerzos casi siempre o siempre. Sin embargo, la presencia de respuestas en las categorías casi nunca con 6.74% y nunca con 1.12% indica que existe margen para mejorar la percepción y la implementación de iniciativas de bienestar en este sector.

En el sector Docente, el panorama es similar, con un 34.78% indicando ocasionalmente, un 28.99% seleccionando siempre, y un 21.74% optando por casi siempre. Aunque la opción ocasionalmente lidera, la presencia de respuestas más positivas en las categorías siempre y casi siempre sugiere que una parte significativa del personal docente percibe esfuerzos más constantes en la promoción de estilos de vida saludables. No obstante, al igual que en el sector Administrativo, las respuestas en las categorías casi nunca 11.59% y nunca 2.90% indican que aún hay espacio para fortalecer y mejorar las iniciativas de bienestar en este ámbito. En ambos sectores, la existencia de respuestas positivas y la presencia de áreas a mejorar resaltan la importancia de evaluar y potenciar las iniciativas de bienestar para garantizar un entorno laboral más saludable y equilibrado.

La motivación para alcanzar un alto rendimiento en el trabajo es un aspecto crucial para evaluar la satisfacción y el compromiso de los funcionarios. A continuación, se analizan los principales resultados en relación con esta variable con base en el gráfico No.37 y cuadro No.47.

Gráfico No.37 Factores que motivan alcanzar el alto rendimiento



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.47 Factores que motivan alcanzar el alto rendimiento

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Las condiciones físicas o ambientales.	30	33,71%	22	31,88%
Las funciones propias del cargo	41	46,07%	41	59,42%
Que su trabajo es valorado por su Jefatura	37	41,57%	34	49,28%
Que su trabajo le ofrece retos y oportunidades de incrementar su carrera	38	42,70%	31	44,93%
Que su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente	45	50,56%	39	56,52%
Que su trabajo le brinda satisfacción personal y laboral	68	76,40%	53	76,81%
Otra	9	10,11%	9	13,04%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

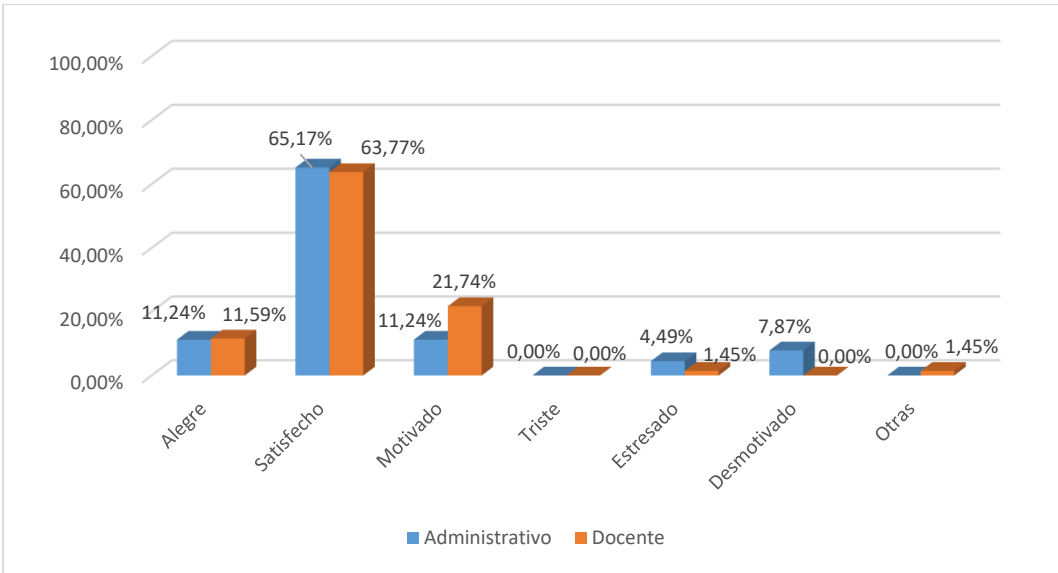
En el sector Administrativo, el factor más citado como motivador es que el trabajo le brinda satisfacción personal y laboral, con un impresionante 76.40%. Este resultado sugiere que la gran mayoría de los funcionarios administrativos encuentran un sentido de realización y contento en sus responsabilidades laborales, lo cual es esencial para fomentar la productividad y el compromiso. Además, un 50.56% menciona que su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente, destacando la importancia del crecimiento y la evolución en la motivación del personal administrativo. La valoración del trabajo por la jefatura también es significativa, con un 41.57%, indicando que el reconocimiento y aprecio contribuyen al alto rendimiento en este sector.

En el ámbito Docente, los resultados son similares, pero con algunas diferencias destacadas. El factor más citado es que el trabajo le brinda satisfacción personal y laboral, con un 76.81%. Este alto porcentaje sugiere que la satisfacción intrínseca es un elemento fundamental en la motivación de los docentes. Además, un 56.52% destaca que su trabajo le permite desarrollarse

profesionalmente, subrayando la importancia del crecimiento continuo en la motivación de este sector. La función propia del cargo es un motivador relevante para el 59.42%, señalando que la conexión entre las responsabilidades laborales y el alto rendimiento es significativa. También es destacable que un 13.04% menciona "otra" motivación, lo que puede indicar una diversidad de factores personalizados que influyen en la motivación docente.

La evaluación de cómo se sienten los funcionarios al finalizar su jornada laboral proporciona información clave sobre el bienestar y la satisfacción en el entorno laboral con base en el gráfico No.38 y cuadro No.48.

Gráfico No.38 Igualdad de oportunidades de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.48 Igualdad de oportunidades de desarrollo

	Administrativo		Docente	
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%
Alegre	10	11,24%	8	11,59%
Satisfecho	58	65,17%	44	63,77%
Motivado	10	11,24%	15	21,74%
Triste	0	0,00%	0	0,00%
Estresado	4	4,49%	1	1,45%
Desmotivado	7	7,87%	0	0,00%
Otras	0	0,00%	1	1,45%
Total	89	100,00 %	69	100,00 %

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

En el sector Administrativo, la mayoría se siente satisfecho, representando un considerable 65.17% de los encuestados. Esta respuesta positiva indica un nivel general de contento y cumplimiento en las actividades laborales de los funcionarios administrativos al concluir su jornada. Además, un 11.24% se siente alegre, y un 11.24% se describe como motivado, resaltando un porcentaje significativo de funcionarios que experimentan emociones positivas al terminar su día de trabajo. Sin embargo, es importante señalar que un 7.87% reporta sentirse desmotivado, lo que sugiere la presencia de factores que podrían afectar la motivación en una proporción minoritaria pero significativa del personal administrativo.

En el ámbito Docente, los resultados son similares, con un 63.77% expresando sentirse satisfechos al finalizar su jornada. El porcentaje relativamente alto de docentes satisfechos sugiere un nivel general de cumplimiento y bienestar en su entorno laboral. Además, un 21.74% se siente motivado, indicando un conjunto considerable de docentes que terminan su día con una actitud positiva. Aunque el porcentaje de desmotivación es bajo (1.45%), es notable que no hay respuestas de tristeza en este sector. Estos resultados sugieren un ambiente docente en el que las emociones positivas predominan, pero aún hay oportunidades para abordar la desmotivación en una pequeña proporción del

personal. En resumen, aunque la mayoría de los funcionarios en ambos sectores experimentan satisfacción al finalizar su jornada laboral, existen áreas específicas, como la desmotivación en el sector administrativo, que pueden beneficiarse de estrategias de apoyo y bienestar adicionales.

La percepción y valoración del salario emocional desempeñan un papel fundamental en la satisfacción y bienestar de los funcionarios en cualquier institución. Este concepto, que va más allá de la compensación económica, abarca una serie de aspectos no monetarios que impactan directamente en la calidad de vida y el compromiso laboral de los individuos. En el contexto del Centro Universitario Costa Rica (CUC), donde se busca cultivar un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional, resulta crucial comprender cómo los funcionarios interpretan y experimentan el salario emocional. En los cuadros No.49, No.50, No.51 y No.52 se muestran las opiniones brindadas por los funcionarios ¿cuál salario emocional consideran reciben en el CUC?

Cuadro No.49 Aspectos positivos – Sector Administrativo

Salarios emocionales de mayor frecuencia

Aspectos positivos - Sector Administrativo	
Motivo	Menciones
Horario flexible	51
Nuevos retos	1
Reconocimiento institucional	2
Cercanía de la casa	45
Apoyo institucional para alcanzar las metas	1
Reconocimiento de parte de la jefatura	3
Libertad al realizar mis funciones	1
Vacaciones	4
Consultorio médico	3
Instalaciones amplias y zonas verdes	8
Cuidado del ambiente laboral	9
Valores compartidos	3
Misión, visión	1
Desarrollo como profesional	2
Trabajo en equipo	2
Capacitación	2
Estabilidad del puesto	2
Accesibilidad y comprensión de parte de la jefatura	5
Paz mental	1
No hay persecución laboral, la jefatura deja trabajar	1
Motivar a los estudiantes y que alcancen sus metas	3
Trabajo remoto	1
Beneficio de la asociación	1
Licencias	1
Regalo de cumpleaños	1
Sentido de pertenencia	1
Actividades deportivas	1
Confianza en mi trabajo	1
Equipo humano en el centro de costos	1
Orgullo de ser parte de la institución	1
Uso gratis del gimnasio	1
Mantenerse trabajando	1
Salario	1
Total	162

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.50 Aspectos negativos – Sector Administrativo

Salarios emocionales de mayor frecuencia

Aspectos negativos - Sector Administrativo	
Motivo	Menciones
No responde	7
Jefatura aprueba el horario cada cuatrimestre	1
Mejor calificación en reconocimientos en el CUC	1
Total	9

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.51 Aspectos positivos – Sector Docente

Salarios emocionales de mayor frecuencia

Aspectos positivos - Sector Docente	
Motivo	Menciones
Buenas oportunidades laborales para los estudiantes	7
Cercanía de la casa	24
Zonas verdes	1
Horario	23
Buen trato	2
Motivación	3
Agradecimiento	1
Tele presencialidad	1
Ambiente laboral excelente y el equipo de trabajo	9
Asistencia psicológica	1
Médico	5
Satisfacción de los padres al ver a sus hijos alcanzar metas	1
Conocimiento que puedo compartir con mis hijos	1
Dar clases por medio de plataformas como TEAMS	3
Trabajo en equipo	3
Trato personal entre todos los miembros de la institución	5
Parqueo	1
Soda	1
Ayudar a mis estudiantes a interesarse por la materia	4
Crecimiento personal	1
Seguridad laboral	3
Transparencia en procesos	1
Salario puntual	1
Gestión tecnológica	1
Convicción propia	1

Familiar al brindarme paz y felicidad por el trabajo	1
Amor y alegría	1
Satisfacción de hacer lo que me gusta	2
Becas para estudiar en DECAT	1
Campañas informativas para el bienestar	1
Capacitaciones	2
Estabilidad laboral	1
Instalaciones	1
Retribución a la institución	1
Oportunidades en otras carreras	1
Comentarios de los estudiantes en la evaluación de desempeño	1
Sentido de pertenencia	1
Total	116

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

Cuadro No.52 Aspectos negativos – Sector Docente

Salarios emocionales de mayor frecuencia

Aspectos negativos - Sector Docente	
Motivo	Menciones
No responde	2
Mejor salario para motivar	1
Departamento de RRHH por sus imparcialidades	1
La jefatura de RRHH debe ser más humana, empática y solidaria	1
Plan de capacitación con certificado de horas equivalentes	1
Faltan ítems para comentarios	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de clima organizacional 2023

La evaluación de los aspectos positivos y negativos asociados al salario emocional en el Centro Universitario Costa Rica (CUC) proporciona una visión detallada de los factores que contribuyen al bienestar de los funcionarios en los sectores Administrativo y Docente. En el sector Administrativo, el horario flexible y la cercanía de la casa son los aspectos más destacados, representando lo más importante de las menciones. Estos resultados resaltan la importancia que los funcionarios administrativos otorgan a la flexibilidad y a la proximidad del lugar de residencia como elementos cruciales en su salario emocional. Además, el

reconocimiento institucional y el cuidado del ambiente laboral también son aspectos significativos que contribuyen al bienestar en este sector.

En el sector Docente, la cercanía de la casa y el horario lideran las menciones, subrayando la relevancia de estos elementos en el salario emocional de los docentes. Además, aspectos como el ambiente laboral excelente y el equipo de trabajo y la satisfacción de los padres al ver a sus hijos alcanzar metas también contribuyen significativamente al bienestar emocional en este sector. En términos de aspectos negativos, tanto en el sector Administrativo como en el Docente, un número reducido de respuestas mencionan preocupaciones o áreas de mejora, representando porcentajes de 5% aproximadamente del total de menciones. Estos resultados sugieren en general un entorno laboral donde los aspectos positivos asociados al salario emocional superan a las preocupaciones identificadas.

CONCLUSIONES

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

1. Dimensión Comunicación

En general, existe una percepción positiva sobre la comunicación en la institución, con la mayoría de los encuestados indicando que los canales de comunicación son efectivos y que hay una colaboración adecuada entre áreas administrativas.

Aunque la mayoría está satisfecha con la comunicación, hay un porcentaje significativo de personas que se mantienen neutrales en ciertos aspectos, lo que sugiere áreas de oportunidad para mejorar y optimizar los canales de comunicación.

Se observan diferencias notables entre los sectores, especialmente en la gestión de conflictos y la percepción de la relación con la Decanatura. Esto destaca la importancia de abordar las necesidades específicas de cada grupo de funcionarios.

2. Dimensión Liderazgo Transformacional

Existe una sólida base de comunicación y confianza entre las jefaturas y los equipos de trabajo en ambas áreas, Administrativa y Docente. La mayoría de los encuestados siente que la jefatura los mantiene informados y que hay un alto nivel de confianza para conversar cuando sea necesario.

Las iniciativas de gestión de riesgos, la orientación hacia resultados y la supervisión para facilitar labores y orientar son bien percibidas en ambos sectores. La mayoría de los encuestados indica que estas prácticas son

frecuentes, lo que sugiere un liderazgo transformacional que promueve un ambiente de trabajo positivo y orientado a resultados.

Aunque en general hay una percepción positiva del liderazgo transformacional, hay áreas específicas que podrían beneficiarse de mejoras, como la retroalimentación del desempeño laboral y la realización de reuniones periódicas para evaluar procesos de mejora. Estas áreas podrían fortalecerse para impulsar un liderazgo aún más efectivo.

3. Dimensión Trabajo en Equipo

En términos generales, hay una percepción positiva en cuanto al respeto hacia las habilidades técnicas y competencias en la institución, con un 41.14% de respuestas "siempre" y un 38.61% "casi siempre". El sector Docente muestra un mayor respeto, con un 50.72% respondiendo "siempre".

La mayoría de los participantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el fomento del trabajo en equipo en la institución, con un 43.67% de respuestas "de acuerdo" y un 27.85% "totalmente de acuerdo". Sin embargo, hay margen para mejorar, ya que el 17.72% se posiciona en "ni de acuerdo ni en desacuerdo".

Existe un fuerte sentido de pertenencia en los equipos de trabajo, ya que el 73.42% se siente "totalmente de acuerdo" y el 21.52% "de acuerdo". Además, la gran mayoría siente que siempre o casi siempre puede aportar su iniciativa y conocimientos al trabajo (81.65% "siempre" y 17.72% "casi siempre").

4. Dimensión Sentido de Pertenencia

La gran mayoría de los funcionarios, tanto en el sector Administrativo como Docente, manifiesta un alto nivel de orgullo por trabajar en la institución, con

un 94.39% en el sector Administrativo y 94.2% en el sector Docente. Esto demuestra un fuerte sentido de pertenencia.

Existe un fuerte compromiso por parte de la institución hacia sus funcionarios, con un 70.25% de respuestas en las categorías "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo". Sin embargo, hay una proporción significativa que se encuentra en la categoría "ni de acuerdo ni en desacuerdo" (16.29%), indicando áreas donde se podría mejorar.

Aunque la mayoría percibe oportunidades de capacitación y desarrollo (72.03% "siempre" o "casi siempre"), hay un segmento considerable (13.29%) que no está completamente convencido. En cuanto a la igualdad de oportunidades de desarrollo de carrera, hay cierta incertidumbre, especialmente en el sector Administrativo, donde un 22.47% considera que estas oportunidades son ocasionales.

5. Dimensión Transformación Digital

Tanto en el sector Administrativo como en el Docente, la adopción de nuevas tecnologías para el desempeño es considerada muy importante por la mayoría de los participantes. Este reconocimiento resalta la relevancia de la transformación digital en ambos sectores de la institución.

La implementación de tecnologías en el sector administrativo se caracteriza por acciones integrales, como la capacitación en herramientas digitales y la adopción de sistemas de gestión documental. Esto sugiere un compromiso sólido y una estrategia bien definida para abordar los cambios tecnológicos.

El sector docente ha demostrado una significativa adaptación a los cambios tecnológicos, especialmente en la priorización de la capacitación en herramientas digitales y la adopción de la presencialidad remota. Estos

resultados reflejan una respuesta ágil a los desafíos, particularmente los derivados de la pandemia.

6. Dimensión Motivación Laboral

La alta proporción de respuestas "totalmente de acuerdo" en ambos sectores respecto al compromiso con el éxito institucional sugiere un fuerte compromiso y un interés activo en contribuir con el éxito de la institución. Además, la mayoría de los encuestados, tanto en el sector Administrativo como en el Docente, se sienten satisfechos y experimentan emociones positivas al finalizar su jornada laboral.

La valoración del reconocimiento es destacada en ambos sectores, especialmente en el Administrativo, donde el reconocimiento de parte de la jefatura y la organización es un motivador significativo. Sin embargo, se observa cierta ambigüedad en la percepción del reconocimiento de capacidades en el sector Docente, lo que podría requerir una mayor claridad o enfoque.

Tanto en el sector Administrativo como en el Docente, el factor más citado como motivador es la satisfacción personal y laboral. Esto subraya la importancia de la satisfacción intrínseca en la motivación de los funcionarios, lo que debería ser considerado en estrategias de gestión y desarrollo del personal.

RECOMENDACIONES

1. Dimensión Comunicación

Establecer un proceso continuo de evaluación de la comunicación organizacional mediante encuestas periódicas y grupos de enfoque para capturar la evolución de las percepciones y abordar áreas de mejora.

Implementar programas de desarrollo de habilidades de comunicación para todos los niveles jerárquicos, con un enfoque en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la gestión de conflictos.

Diversificar los canales de comunicación para satisfacer las diversas preferencias y necesidades de los funcionarios, incorporando tecnologías emergentes y garantizando que la información clave llegue a todos de manera efectiva.

2. Dimensión Liderazgo Transformacional

Esta dimensión fue una de las mejor calificada tal y como se puede ver en los resultados.

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

La recomendación sería continuar tal y como a hoy se ha llevado los liderazgos, para que esta dimensión no baje y se mantenga o bien crezca.

3. Dimensión Trabajo en Equipo

Como se pudo concluir, esta dimensión está calificada muy bien, por lo que resulta importante perfeccionar las claves que han llevado al éxito de esta

compenetración y que todas las áreas sigan teniendo grandes logros en su trabajo en equipo.

La clave es seguir fortaleciendo: confianza, decisiones en común, sentido de pertenencia, responsabilidad compartida, entre los más importantes.

Con lo anterior, estamos seguros que no solo se sabe trabajar en equipo, sino que también los funcionarios se sentirán orgullosos del esfuerzo impregnado en esta competencia laboral.

4. Dimensión Sentido de Pertenencia

Muy coincidente con la dimensión anterior, el Sentido de Pertenencia tiene que ver con el "sentimiento de formar parte de algo", es sentirse identificado con los valores de la institución y con el equipo del que es parte.

El apoyo al funcionario, combinado con la meta estratégica incorporada por la Dirección de Planificación y Desarrollo en el Plan Estratégico Institucional 2024-2028, la meta:

E1.O1.S5.A3. Ejecutar un plan que promueva la adopción y consolidación de la cultura organizacional deseada, a través de actividades de comunicación, formación y participación a toda la comunidad del CUC de los valores institucionales y la ética institucional.

Colaborará con tener funcionarios más comprometidos, dando un fuerte apoyo a la institución, que a la vez genera una gestión de desempeño orientado a resultados.

Una recomendación más en esta dimensión, es que la Comisión de Ética y Valores, divulgue el nuevo código de Ética institucional, esta sensibilización

puesta en marcha se traduce en funcionarios más responsables y con una mayor pertenencia.

5. Dimensión Transformación Digital

Para garantizar una integración tecnológica efectiva, es esencial llevar a cabo evaluaciones periódicas de la eficiencia y usabilidad de las herramientas tecnológicas adoptadas, especialmente en el sector administrativo. Esto permitirá realizar ajustes y mejoras continuas para maximizar los beneficios de la transformación digital.

Se insta a la Gerencia General, que a través de la Unidad de Tecnología Informática se construya una estrategia de Transformación Digital que costee de los siguientes pilares:

- **Integración de la estrategia digital con la estrategia del PEI:** esta estrategia digital debe permear en toda la institución, no puede ser un proceso aislado, debe conectar los distintos objetivos de las áreas (Academia, Administración, DPD y DECAT) o departamentos y conseguir que todos trabajen alineados en el área digital.
- **Reducción de costos:** uno de los fines de la transformación digital es reducción de gastos, evitar reprocesos, y mejorar la productividad de la institución.
- **Satisfacción del cliente:** eje primordial de todo servicio público es centrar su estrategia en el cliente. Es por eso que hay que analizar si se ha colocado a nuestros estudiantes en el centro de la estrategia de transformación y analizar si los cambios en el área digital han tenido frutos.
- **Competencias digitales:** el proceso de digitalización es vivo, no se puede considerar estático. Por ello, es fundamental evaluar si los funcionarios requieren algún tipo de actualización o formación para seguir

la estrategia digital. Es fundamental corroborar si los avances que se van realizando están siendo utilizados tal como se habían planificado.

6. Dimensión Motivación Laboral

Existe una enorme variedad de factores que motivan a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y las de seguridad. Pero las necesidades humanas nunca cesan de cambiar, lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana.

Dada la ligera ambigüedad en la percepción del reconocimiento de capacidades en el sector Docente, se recomienda realizar sesiones informativas o encuestas adicionales para comprender mejor las expectativas y necesidades de reconocimiento en este grupo y tomar medidas para abordar cualquier área de mejora.

Aunque la mayoría de los funcionarios experimenta satisfacción al finalizar su jornada laboral, identificar y fortalecer áreas específicas, como la desmotivación en el sector Administrativo y algunas preocupaciones mencionadas en el salario emocional, puede contribuir a un entorno laboral más saludable y equilibrado.

Una de las técnicas de motivación laboral más fáciles y menos costosas es preguntarles directamente a los funcionarios qué los motiva.

Se debe investigar qué les apasiona, cuáles son sus objetivos, e intereses personales y profesionales.

Cuanto más se conozca al grupo de funcionarios, más fácil será saber qué puede cambiar para motivarlos.

La motivación es un proceso que depende de tres aspectos de los esfuerzos de una persona por alcanzar un determinado objetivo:

- 1. Dirección del esfuerzo:** significa hacia dónde se enfoca el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
- 2. Intensidad del esfuerzo:** es el que la persona aplica en una dirección definida. La intensidad del esfuerzo no siempre toma en cuenta su calidad, o sea la congruencia del esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, es decir, el objetivo deseado.
- 3. Persistencia del esfuerzo:** el tiempo durante el cual la persona logra mantener su esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

ANEXOS

Encuesta Estudio de Clima Organizacional 2023

La evaluación del clima organizacional, se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo estos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además, de la forma en que influyen en su motivación laboral (Méndez, 2006).

Estimados funcionarios, el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos le invita a llenar el siguiente cuestionario, con el propósito de que sus respuestas sean utilizadas con fines institucionales, eso nos permite conocer su sentir, basado en su experiencia laboral en el último año.

Cada respuesta es muy valiosa. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas.

Desde ya le agradecemos su colaboración.

* Obligatoria

* Este formulario registrará su nombre, escriba su nombre.

Dimensión Comunicación

La comunicación 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 y direccionados a alcanzar el mayor desarrollo de sus habilidades y competencias.

1. Sector donde Usted labora: *

- Docente
- Administrativo

2. Área de trabajo donde labora *

- Consejo Directivo
- Decanatura
- Dirección de Planificación y Desarrollo
- Dirección Académica
- Dirección de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica
- Dirección Administrativa Financiera
- Carrera Dirección y Administración de Empresas
- Carrera de Mecánica Dental
- Carrera Secretariado Ejecutivo
- Carrera Tecnología de la Información
- Carrera de Electrónica
- Carrera de Turismo
- Carrera Gestión de la Calidad
- Docentes DECAT
- Departamento Financiero
- Departamento Registro
- Departamento Bienestar y Calidad de Vida
- Departamento Servicios Operativos
- Departamento Gestión Institucional de Recursos Humanos
- Departamento de Biblioteca y Documentación
- Unidad de Proveduría
- Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas
- Unidad de Tecnología Informática
- Centro de Tecnología Informática
- Asistentes de Laboratorio
- Coordinación de Inglés
- Carrera de Bigdata
- Carrera de Investigación Criminal

3. ¿Existe cooperación entre las áreas administrativas que permita alcanzar el logro de los objetivos institucionales? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

4. ¿Los canales de comunicación a nivel institucional han sido eficaces? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. ¿La Decanatura mantiene una comunicación cercana con los funcionarios? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. ¿La comunicación con sus compañeros es expresada de manera respetuosa que permite buenas relaciones laborales? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. ¿La comunicación entre los compañeros facilita un desempeño eficiente? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8. ¿En su unidad de trabajo se manejan adecuadamente los conflictos que se presentan? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera usted que los medios de comunicación de su dependencia son adecuados para divulgar información relevante? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. ¿La Dirección a la que está adscrita su dependencia facilita la comunicación entre las unidades del área? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

Dimensión liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se da cuando los líderes y sus seguidores se ponen de acuerdo para trabajar y avanzar conjuntamente a un nivel superior. Este líder debe transformar la visión de la empresa hacia nuevas y más eficaces maneras de pensar. Se centra en la generación de procesos de cambio dentro de la organización, que generalmente tienen que ver con el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de un grupo, los niveles de motivación, y los resultados esperados.

11. ¿Su Jefatura mantiene informado a su equipo de lo que acontece en la Institución? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

12. ¿Tiene la suficiente confianza en su Jefatura para conversar cuando lo necesite? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

13. ¿Su Jefatura promueve iniciativas de gestión de riesgos y la orientación hacia resultados para generar bienestar del equipo de trabajo? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

14. ¿Su Jefatura supervisa oportunamente su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su eficiencia en sus labores? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

15. ¿Se reúne la Jefatura periódicamente con su equipo de trabajo para evaluar los procesos de mejora de su dependencia? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

16. ¿Su Jefatura le proporciona periódicamente realimentación acerca de su desempeño laboral? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

17. ¿La supervisión que recibe de su Jefatura, le orienta y facilita para cumplir con su trabajo? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

Dimensión trabajo en equipo

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 los objetivos institucionales, 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

18. ¿A nivel institucional se respeta el criterio técnico de sus funcionarios y las competencias del puesto de trabajo? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

19. ¿Considera Usted que se fomenta el trabajo en equipo entre las diversas dependencias? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

20. ¿Cuándo es necesario Usted puede contar con sus compañeros de departamento para realimentar sus procesos? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

21. ¿Se considera Usted un miembro valioso de su equipo de trabajo? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

22. ¿Pone en práctica su iniciativa y conocimientos en el trabajo? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

23. ¿Su trabajo es reconocido y valorado por su Jefatura y compañeros de trabajo? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

Dimensión sentido de pertenencia

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.

24. ¿Se siente orgullosa/satisfecho de trabajar para el Colegio Universitario de Cartago? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

25. ¿Siento que existe un compromiso por parte del CUC con sus funcionarios lo que afianza mi vínculo con la Institución? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

26. ¿Si se le presenta la oportunidad de aspirar a otra dependencia, aunque no implique un ascenso, lo haría? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

27. ¿Me siento identificado con los objetivos estratégicos del CUC? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

28. ¿En su trabajo se respeta la diversidad religiosa, costumbres, preferencias sexuales, necesidades especiales, entre otros? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

29. ¿El CUC brinda las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo a nivel interno y externo a todos los funcionarios? *

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

30. ¿El CUC brinda las mismas oportunidades de desarrollo de carrera administrativa a todos los funcionarios?

Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

31. ¿El CUC favorece sentimiento de pertenencia? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

32. Qué le ayudaría a sentirse más comprometido con la Institución: *

- Nada, el CUC transmite el sentimiento de pertenencia.
- Estar más informado de lo que acontece en la Institución.
- Más oportunidades de participación en las actividades que promueve.
- Tener más en cuenta la opinión de los funcionarios.

Dimensión transformación digital

La transformación digital es un proceso de evolución en el que las empresas realizan cambios sostenidos en la digitalización de procesos y en la integración dinámica de herramientas tecnológicas en todas sus áreas. Las herramientas tecnológicas son elementos importantes en esta transformación, sin embargo, lo fundamental es el cambio cultural que debe desarrollarse con el apoyo de estas herramientas para alcanzar la eficiencia de los procesos internos.

33. ¿La adopción de nuevas tecnologías le puede ayudar a tener un desempeño más eficiente y rentable? *

No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	May importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. ¿Qué ha hecho su área de trabajo para adaptarse a los cambios tecnológicos? (puede marcar más de uno) *

- Adopción e implementación de NICSIP
- Automatización del proceso de matrícula.
- Sistema de gestión documental del archivo (base Share Point)
- Capacitación en las herramientas digitales institucionales, tales como CUCVirtual, Teams, Google Meet, Prezi, Genially, Canva, entre otros.
- Proceso de innovación y transformación curricular que integra la transformación digital en las nuevas carreras o carreras rediseñadas.
- Repositorios académicos institucionales para SINAES
- Transformación de operaciones en proceduria para optimizar procesos de gestión.
- Presencialidad remota desde la pandemia.
- Otros: |

Dimensión motivación laboral

La motivación laboral es el nivel de entusiasmo, compromiso que tiene un funcionario para aportar al día a día en la Institución, impulsándolo a querer alcanzar objetivos y metas a través del mantenimiento de conductas durante el ejercicio de sus labores. La motivación laboral incluye factores internos o externos que determinan el accionar de cada persona.

35. ¿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? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. ¿La Organización valida y reconoce sus capacidades? *

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. ¿La Organización le brinda oportunidad para expresar sus puntos de vista? *

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. ¿Su jornada laboral le permite atender situaciones de índole personal fuera de horario? *

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

39. ¿La Institución promueve estilos de vida saludable (actividad física, alimentación, salud mental, higiene del sueño, entre otros) *

Nunca	Casi nunca	Ocasionalm ente	Casi Siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. ¿Al desarrollar cada una de las actividades del puesto que desempeña qué factor le motiva para alcanzar un alto rendimiento *

- Las condiciones físicas o ambientales.
- Las funciones propias del cargo.
- Que su trabajo es valorado por su Jefatura.
- Que su trabajo le ofrece retos y oportunidades de incrementar su carrera.
- Que su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente.
- Que su trabajo le brinda satisfacción personal y laboral.
- Otro:

41. Al terminar su jornada de trabajo, ¿cómo se siente Usted?

- Alegre
- Satisfecho
- Motivado
- Triste
- Estresado
- Desmotivado

42. 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. *

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



<https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevorigin=shell&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=JWWIElhdgUiX6YAgrDvPZC7cIOloGSdNiYlhAQyyZC1UOTFWNIBHRExGRjg1M1IPQ1JWQIJKVDRIOS4u>