

Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la IE Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila

Maestría

Presentado por:

José María Sánchez Torres

Código: 12233975

Maestría Administración de Organizaciones

Asesor:

Dr. José Ever Castellanos Narciso

Docente Asociado

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN

Pitalito, abril de 2019

Contenido

Resumen.....	1
Introducción	3
Justificación	6
Planteamiento del problema.....	9
Planteamiento del Problema	16
Objetivos	17
General	17
Específicos	17
Marco Conceptual y Teórico	18
Marco Referencial.....	18
Marco Teórico	18
Teoría de la competencia de David McClelland	20
Modelo de Competencias	25
Gestión del Talento Humano GTH.	42
Evaluación de la gestión del talento humano	43
<i>Modelo basado en Competencias</i>	46
Tipos de Empoderamiento	54
Marco Conceptual.....	61

Marco Legal.....	80
Metodología	92
Fase 1.	94
Fase 2.	94
Fase 3.	94
Fase 4.	95
Esquema Metodológico.....	96
Alcance de la Investigación	96
Diseño metodológico	96
Tipo de investigación	97
Universo o Población	97
Procedimiento para la Recolección de la Información	98
Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	99
Instrumentos	100
Procedimiento	101
Esquema Metodológico.....	101
Definiciones de las Dimensiones.....	102
Comunicación.....	102
Diseño de Puestos de Trabajo.....	103
Organización.....	103

Liderazgo	104
Condiciones De Trabajo	104
Trabajo en Equipo	105
Remuneración	105
Motivación.....	105
Realización Personal.....	106
Promoción y Superiores.....	106
Formato de la encuesta.....	108
Validación y confiabilidad del instrumento de Recolección de Datos	108
Interpretación y análisis de resultados	109
Resultados de la Investigación.....	110
Clima laboral.....	110
Dimensión Comunicación	110
Dimensión Diseño del Puesto de Trabajo	116
Dimensión Organización.....	121
Dimensión Liderazgo	125
Dimensión Condición de Trabajo	138
Dimensión Trabajo en Equipo	144
Dimensión Remuneración.....	148
Dimensión Motivación.....	153

Dimensión Realización Personal	159
Dimensión Promoción y Superiores	167
Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias para Mejorar el Clima Organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila.....	
	171
Marco Legal Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional.....	174
Decreto Ley 1567 de 1998.....	174
Artículo 69 del decreto reglamentario 1227 de 2005	174
Objetivos del Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional	175
Responsables	177
Escenarios de Trabajo	177
Estrategias	177
Finalidades	178
Evaluación.....	179
Planes a Desarrollar.....	180
Plan De Bienestar Social	180
Orientaciones.....	181
Actividades.....	184
Área Deportiva	184
Área Recreativo-Turística y Vacacionales	184
Área Artística y Cultural.....	186

Área Social	186
Área Preventiva	187
Área laboral y profesional	188
Área de Calidad de Vida.....	188
Plan De Incentivos	189
Objetivo General del Plan de Incentivos	189
Objetivos específicos del Plan de Incentivos	189
Orientaciones.....	190
Programa de incentivos no pecuniarios.....	193
Proceso De Selección del mejor empleado de la Institución Educativa.....	195
Programa de incentivos pecuniarios.....	195
Cuadro de Mando Integral	197
Conclusiones.....	211
Recomendaciones	2125
Bibliografía	21311
Anexos.....	214

Anexo 1. Encuesta para medir el clima organizacional aplicada a docentes y administrativos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la Ciudad de Pitalito Huila.

Tabla de Ilustraciones

FIGURA 1. COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN	111
FIGURA 2. INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS A DESARROLLAR.....	111
FIGURA 3. INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTOS EN TORNO A LA FUNCIÓN DE LOS CARGOS	112
FIGURA 4. CAPACITACIÓN EN TORNO A LAS NORMAS VIGENTES Y FUNCIONES.....	113
FIGURA 5. COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y EMPLEADOS	114
FIGURA 6. PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO	117
FIGURA 7. PARTICIPACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	117
FIGURA 8. AUTONOMÍA EN EL DESARROLLO DE LA LABOR.....	118
FIGURA 9. ACCESO A LA INFORMACIÓN SOBRE LAS COSAS QUE AFECTAN LA IE	119
FIGURA 10. CONOCIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA LABOR	119
FIGURA 11. LICEO ANDAKI UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR	122
FIGURA 12. CAPACITACIONES E INDUCCIONES AL CARGO	122
FIGURA 13 CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA IE	123
FIGURA 14 OPORTUNIDADES LABORALES EN LA IE	124
FIGURA 15 PERCEPCIÓN DE CONFIANZA POR PARTE DE LOS JEFES Y SUPERIORES.....	126
FIGURA 16. PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	127
FIGURA 17. PERCEPCIÓN SOBRE LAS FUNCIONES DEL CARGO.....	127
FIGURA 18. RETROALIMENTACIÓN CONTINUA DEL COORDINADOR PEDAGÓGICO.....	128
FIGURA 19. RECONOCIMIENTO POR PARTE DEL SUPERIOR-RECTOR	129
FIGURA 20. ORIENTACIONES SOBRE LAS LABORES A DESEMPEÑAR Y FUNCIONES DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO	130
FIGURA 21. JEFES Y SUPERIORES CON UN LIDERAZGO POSITIVO DENTRO DE LA IE.....	130

FIGURA 22. TRATO DEL JEFE O SUPERIOR.....	131
FIGURA 23. PREOCUPACIÓN E INTERÉS DE LOS JEFES O SUPERIORES	131
FIGURA 24. INTERÉS EN EL DESARROLLO PERSONAL Y CRECIMIENTO PERSONAL	132
FIGURA 25. JEFES TRABAJANDO EN EQUIPO EN METAS COMPARTIDAS	133
FIGURA 26. TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	133
FIGURA 27. PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN	138
FIGURA 28. ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORAMIENTO POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	139
FIGURA 29. HERRAMIENTAS FACILITADAS POR EL COLEGIO PARA SU LABOR.....	139
FIGURA 30. MATERIALES TÉCNICOS Y OPERATIVOS PARA DESARROLLAR LA LABOR	140
FIGURA 31. ACTUALIZACIÓN PERMANENTE POR PARTE DE LA IE.....	141
FIGURA 32. VINCULACIÓN LABORAL.....	141
FIGURA 33. ESPACIOS FÍSICOS EN LA IE.....	142
FIGURA 34. MATERIALES Y RECURSOS	143
FIGURA 35. COMPAÑEROS DE TRABAJO	144
FIGURA 36. GRUPOS DE ESTUDIO Y REUNIONES	145
FIGURA 37. RECONOCIMIENTO POR LA LABOR DESARROLLADA.....	146
FIGURA 38. COLABORACIÓN Y APOYO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	146
FIGURA 39. CONFIANZA EN EL EQUIPO DE TRABAJO.....	147
FIGURA 40. COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO	148
FIGURA 41. REMUNERACIÓN ECONÓMICA	149
FIGURA 42. TIPOS DE CONTRATACIÓN Y CALIDAD DE VIDA.....	149
FIGURA 43. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	150
FIGURA 44. INCENTIVOS LABORALES-ECONÓMICOS POR LABOR	151

FIGURA 45 . SATISFACCIÓN DE HONORARIOS EN LA IE.....	151
FIGURA 46. RETOS EN EL ÁREA DE TRABAJO	153
FIGURA 47. OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN	154
FIGURA 48. HORARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES	155
FIGURA 49. PROGRAMAS DE BIENESTAR LABORAL Y MOTIVACIÓN.....	155
FIGURA 50 . LABOR Y SALUD	156
FIGURA 51. ESPACIOS EN LA IE PARA COMPARTIR CON PARES	157
FIGURA 52. RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS POR DESEMPEÑO.....	157
FIGURA 53 . PERCEPCIÓN LABORAL DE SU TRABAJO DESARROLLADO	159
FIGURA 54. LOGRO DE NECESIDADES Y METAS.....	160
FIGURA 55. CALIDAD EN EL TRABAJO DESEMPEÑADO.....	161
FIGURA 56. EL TRABAJO COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN.....	161
FIGURA 57 . RENDIMIENTO LABORAL	162
FIGURA 58. EL TRABAJO SE ADECUA A LAS HABILIDADES PERSONALES	163
FIGURA 59. TRABAJO SE AJUSTE AL PERFIL.....	163
FIGURA 60. TRABAJO ORIENTADO A LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	164
FIGURA 61. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS.....	165
FIGURA 62 . DATOS TALENTO HUMANO-POSIBILIDAD DE PROMOCIÓN.....	167
FIGURA 63 . JEFES COMPETENTES Y JUSTOS	168
FIGURA 64. POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO.....	168

Tabla de Tablas

TABLA 1. TABLA DE LA MUESTRA.	97
TABLA 2. NÚMERO DE PERSONAS INCLUIDAS.....	97
TABLA 3. AFINIDAD DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	107
TABLA 4. COMUNICACIÓN	110
TABLA 5. INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS A DESARROLLAR.....	111
TABLA 6. INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.....	112
TABLA 7. CAPACITACIÓN SOBRE NORMAS	113
TABLA 8. COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y SUPERIORES	113
TABLA 9. DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	116
TABLA 10. PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	117
TABLA 11. DATOS TALENTO HUMANO AUTONOMÍA EN EL DESARROLLO DE LA LABOR	118
TABLA 12.DATOS TALENTO HUMANO-ACCESO A LA INFORMACIÓN	119
TABLA 13. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA LABOR	119
TABLA 14. PERCEPCIÓN TALENTO HUMANO SOBRE EL LUGAR DE TRABAJO	122
TABLA 15DATOS TALENTO HUMANO-CAPACITACIONES.....	122
TABLA 16. INTERÉS DE LA EMPRESA EN CRECIMIENTO PERSONAL.....	123
TABLA 17. DATOS OPORTUNIDADES LABORALES.....	124
TABLA 18. DATOS PERCEPCIÓN DE CONFIANZA DE JEFES Y SUPERIORES	125
TABLA 19.DATOS TALENTO HUMANO-TRABAJO EN EQUIPO	126
TABLA 20. DATOS TALENTO HUMANO PERCEPCIÓN SOBRE LAS FUNCIONES DEL CARGO	127
TABLA 21. DATOS TALENTO HUMANO-RETROALIMENTACIÓN EN LA EMPRESA.....	128
TABLA 22.DATOS TALENTO HUMANO-RECONOCIMIENTO POR PARTE DEL SUPERIOR.....	129

TABLA 23. DATOS TALENTO HUMANO-ORIENTACIONES	129
TABLA 24. DATOS LIDERAZGO JEFES Y SUPERIORES.....	130
TABLA 25. TALENTO HUMANO-TRATO DEL JEFE.....	131
TABLA 26. TALENTO HUMANO-PREOCUPACIÓN E INTERÉS DE LOS JEFES	131
TABLA 27. INTERÉS EN EL DESARROLLO PERSONAL	132
TABLA 28. TALENTO HUMANO-TOMA DE DECISIONES.....	133
TABLA 29. TALENTO HUMANO-TOMA DE DECISIONES.....	133
TABLA 30. DATOS TALENTO HUMANO-PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN	138
TABLA 31. DATOS TALENTO HUMANO-ACOMPañAMIENTO POR PARTE DEL COLEGIO	138
TABLA 32. DATOS TALENTO HUMANO-HERRAMIENTAS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	139
TABLA 33 RECURSOS TECNOLÓGICOS EN EL COLEGIO.....	140
TABLA 34. DATOS TALENTO HUMANO-ACTUALIZACIÓN PERMANENTE	140
TABLA 35. DATOS TALENTO HUMANO-VINCULACIÓN LABORAL	141
TABLA 36. DATOS TALENTO HUMANO-ESPACIOS FÍSICOS.....	142
TABLA 37. DATOS TALENTO HUMANO-MATERIALES Y RECURSOS	142
TABLA 38.DATOS TALENTO HUMANO-RELACIONES CON LOS PARES.....	144
TABLA 39. DATOS TALENTO HUMANO-GRUPOS DE ESTUDIO	145
TABLA 40. DATOS TALENTO HUMANO-RECONOCIMIENTO	145
TABLA 41. DATOS TALENTO HUMANO-COLABORACIÓN Y APOYO ENTRE PARES	146
TABLA 42. COLABORACIÓN Y APOYO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	147
TABLA 43. DATOS TALENTO HUMANO-COMUNICACIÓN	147
TABLA 44. DATOS TALENTO HUMANO-REMUNERACIÓN ECONÓMICA.....	148

TABLA 45. DATOS TALENTO HUMANO-TIPOS DE CONTRATACIÓN	149
TABLA 46. DATOS TALENTO HUMANO-VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	150
TABLA 47. DATOS TALENTO HUMANO-INCENTIVOS LABORALES POR LABOR	150
TABLA 48 . DATOS TALENTO HUMANO-SATISFACCIÓN DE HONORARIOS	151
TABLA 49. DATOS TALENTO HUMANO-RETOS EN EL ÁREA DE TRABAJO	153
TABLA 50. DATOS TALENTO HUMANO-OPORTUNIDADES	154
TABLA 51. DATOS TALENTO HUMANO-HORARIO LABORAL.....	154
TABLA 52. DATOS TALENTO HUMANO-PROGRAMAS DE BIENESTAR LABORAL.....	155
TABLA 53. DATOS TALENTO HUMANO-LABOR Y SALUD	156
TABLA 54. DATOS TALENTO HUMANO-ESPACIOS EN LA IE PARA COMPARTIR ENTRE PARES	156
TABLA 55. DATOS TALENTO HUMANO-RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS.....	157
TABLA 56. DATOS TALENTO HUMANO-PERCEPCIÓN LABORAL	159
TABLA 57. DATOS TALENTO HUMANO-LOGROS Y NECESIDADES	160
TABLA 58. DATOS TALENTO HUMANO-CALIDAD EN EL TRABAJO	160
TABLA 59. DATOS TALENTO HUMANO-MOTIVACIÓN.....	161
TABLA 60. DATOS TALENTO HUMANO-RENDIMIENTO LABORAL.....	162
TABLA 61. DATOS TALENTO HUMANO-HABILIDADES PERSONALES	162
TABLA 62. DATOS TALENTO HUMANO-PERFIL	163
TABLA 63. DATOS TALENTO HUMANO-TRABAJO ORIENTADO A LOS OBJETIVOS	164
TABLA 64. DATOS TALENTO HUMANO-RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	164
TABLA 65. DATOS TALENTO HUMANO-POSIBILIDAD DE PROMOCIÓN.....	167
TABLA 66. DATOS TALENTO HUMANO-JEFES COMPETENTES	167
TABLA 67 . DATOS TALENTO HUMANO-POLÍTICAS DE TH	168

TABLA 68. FECHAS OCASIONES ESPECIALES	187
---	-----

Resumen

En la actualidad las organizaciones educativas asumen metas de índole administrativo que puedan gestionar acciones desde la administración que propendan por mejorar la calidad de los servicios brindados y orienten al desarrollo de las políticas dictaminadas por el Ministerio de Educación Nacional a través de los entes territoriales y las Secretarías de Educación Municipal; en este mismo aspecto, las necesidades que son expresadas por la comunidad educativa sirven como línea de base para retomar los factores de riesgo que permitan desarrollar acciones desde la administración de las organizaciones para implementar las estrategias necesarias que conlleven a la mejora de las competencias del talento humano integrado a la institución.

Con base a lo anterior, se busca por medio de este proyecto de investigación mejorar las capacidades y potencialidades de los docentes, desde sus propias habilidades personales, logrando aplicarlas en su desempeño diario en el aula de clases, de ahí que se aborde la gestión del talento humano basado en competencias, como una estrategia para mejorar el desarrollo integral de la IE Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, en un inicio abordando los aspectos de tipo contextual que facilitan un acercamiento a la realidad institucional, desde su plataforma estratégica en la cual están contenidas la misión y la visión de la IE, como también permitiendo definir el estado real de la gestión del talento humano, como también, aspectos teóricos dentro del marco teórico que orienten el abordaje técnico de la gestión educativa, las competencias y su clasificación, así como el clima organizacional y la calidad de vida laboral,

Consecutivamente se exponen los resultados con su respectivo análisis y cruce de resultados, para concluir con la propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, a partir de la medición del clima organizacional.

Palabras Claves. Administración. Motivación. Competencias. Modelo de Mando Integral

Abstract

Currently educational organizations assume administrative goals that can manage actions from the administration that tend to improve the quality of the services provided and guide the development of policies dictated by the Ministry of National Education through the territorial entities and Secretaries of Municipal Education; in this same aspect, the needs that are expressed by the educational community serve as a baseline to resume the risk factors that allow developing actions from the management of organizations to implement the necessary strategies that lead to the improvement of talent competencies human being integrated into the institution.

Based on the above, it is sought through this research project to improve the capabilities and potential of teachers, from their own personal skills, managing to apply them in their daily performance in the classroom, hence the management of the human talent based on competencies, as a strategy to improve the integral development of the IE Liceo Andaki in the city of Pitalito Huila, initially addressing the contextual aspects that facilitate an approach to the institutional reality, from its strategic platform in the which are contained the mission and vision of the EI, as well as allowing to define the real state of human talent management, as well as theoretical aspects within the theoretical framework that guide the technical approach to educational management, skills and their classification , as well as the organizational climate and the quality of working life,

Consecutively, the results are exposed with their respective analysis and cross-checking of results, to conclude with the proposal of a human talent management model based on competencies, based on the measurement of the organizational climate.

Keywords. Administration. Motivation. Competences Integral Command Model

Introducción

En la actualidad, las instituciones de educación deben asumir una serie de retos de tipo administrativo para brindar respuestas claras a las exigencias de calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional, así como también para suplir las necesidades expresadas por los miembros de la comunidad educativa, los cuales incluyen los procesos de gestión del talento humano, en la cual se demanda la implementación de estrategias integrales que fortalezcan las capacidades y potencialidades del talento humano, desde las competencias y habilidades presentes para el desempeño de su rol, así como las condiciones presentes en la motivación de los mismos hacia el desempeño de sus cargos.

De esta manera, el presente proyecto se enfoca en la gestión del talento humano basado en competencias, como una herramienta crucial para el desarrollo integral de la organización y de la comunidad educativa, se integra además aspectos de tipo contextual, que orientan un acercamiento a la realidad de la empresa e cuanto al área de recursos humanos en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, desde el cumplimiento de la plataforma estratégica donde se contiene la misión, visión y principios corporativos que van delimitando el estado actual de la gestión del talento humano en la Institución; vale la pena resaltar que dentro de su marco institucional la entidad educativa tiene como principios corporativos los de identidad, responsabilidad y eficiencia en la excelencia de la educación, además orienta su sentido desde la estructura organizacional, la cual es de tipo formal, dentro de la que se encuentra un organigrama de tipo micro administrativo y sobre el cual se relaciona un tipo de mando jerárquico y vertical, (descendente), el cual se conforma por, Asamblea general, Junta Directiva, Director, el Coordinador de zona, tesorero, el administrador, la secretaria, y se cuenta con un

revisor fiscal atento a los gastos y el presupuesto de la Institución Educativa; el total de funcionarios son 25 empleados contratados en las áreas administrativas y operativas, los cuales se encargan de asumir las diferentes responsabilidades para el funcionamiento de la Institución Educativa; para el desarrollo de la presente propuesta, se toma la totalidad de la población.

Así mismo se incluyen los aspectos relacionados con el marco referencial, que a su vez incluye un marco teórico, marco contextual, normativo, que permitirán el abordaje a conceptos relacionados con la gestión educativa, la gestión del talento humano, las competencias y sus tipologías, así como el análisis al clima organizacional actual y la calidad de vida laboral de los miembros de la comunidad educativa de la institución incluida en este proceso, todo esto esencial en el cumplimiento de la gestión educativa según los parámetros establecidos por los organismos de control; el método de investigación es de tipo deductivo y descriptivo en su análisis, dentro del cual se realiza el diagnóstico del Clima Organizacional desde las mismas percepciones de los empleados, esto con el fin de indagar acerca de las conductas y actitudes frente a la plataforma estratégica de la Institución Educativa y su cumplimiento, tanto los funcionarios del área administrativa como del área operativa, en este caso los docentes de la Institución Educativa.

Para contextualizar la temática incluida, se debe comprender que los procesos desarrollados dentro de la Gestión del Talento Humano, representan un elemento fundamental dentro de las políticas institucionales de la empresa y orienta las acciones gerenciales a desarrollar, las cuales además están incluidas dentro del área de recursos humanos, que, a su vez exige una serie de ajustes continuos de acuerdo a las necesidades y exigencias de la empresa, como lo menciona Puig, Bernal, Pérez, & Pérez, (2017), “Se consideran importantes para la gestión exitosa del talento, los procesos relacionados con la evaluación del desempeño; tomar en cuenta los

motivadores para el anclaje laboral, analizar aquellos predictores de desempeño exitoso y valorar los elementos de la cultura organizacional en su orientación al desarrollo del talento”, (p.5), de acuerdo a esto, las personas en las organizaciones junto con sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base fundamental de los procesos de calidad, con esta nueva ideología las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales para convertirse en piezas fundamentales de la empresa.

Se integra además la elaboración de una fase metodológica en el cual se incluye el diseño e implementación de instrumentos de recolección de información que serán utilizados para identificar el clima organizacional, con un enfoque de tipo Cuantitativo en la construcción y aplicación de una encuesta semi estructurada con opciones de respuesta basadas en la escala Likert como instrumento que facilita la recolección de la información, pues como lo expone Sampieri, Collado, y Lucio, (2010), “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones”, (p.245), en torno a esto, la escala Likert es una escala de cinco o siete puntos que ofrece una gama de opciones de respuestas que abarcan el espectro completo de respuestas, desde “extremadamente probable” hasta “para nada probable”. Normalmente, estas incluyen un punto medio, moderado o neutral. Para la respectiva tabulación y elaboración de las gráficas de apoyo, y de orden cualitativo como el grupo focal, permitiendo presentar los resultados con sus correspondientes análisis y cruce de resultados”, (p.34), en este caso, los resultados conducirán a la investigación y al diseño de un modelo de

gestión del talento humano basado en competencias, tomando como línea base el diagnóstico del clima organizacional en la Institución Educativa, se integra la teoría de la competencia de David McClelland, según Valencia, (2005), menciona que, “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no «a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”, (p.35).

Por último, se realizan las respectivas conclusiones sobre la aplicación de la propuesta, la cual integra el mejoramiento de la gestión del talento humano, desde un modelo basado en competencias, a partir del diagnóstico situacional realizado en torno a la medición de clima organizacional y las respectivas recomendaciones para la aplicación del modelo.

Justificación

Las organizaciones son el principal eje dinámico de las sociedades modernas, pues son las encargadas de suministrar todos los bienes y servicios que permiten una calidad de vida y la satisfacción de todas las necesidades de los clientes, de la efectividad y el funcionamiento de los empleados y los procesos de la empresa, depende el bienestar de la organización, además del cumplimiento de la misión y la visión proyectada por la misma; es evidente que en las organizaciones se presentan cambios fundamentales en la manera de pensar, de sentir y de hacer del ser humano, más que las estrategias, las estructuras y los sistemas se han identificado por los procesos desarrollados por las personas que los conforman, los cambios diariamente surgen en el mundo e influyen enormemente en el diario accionar de cada empresa, con esto, cada uno de los

componentes dentro de las áreas de la empresa deben moldearse para ajustarse óptimamente en un engranaje para afrontar los cambios, es aquí donde la Gestión por Competencias brinda un gran valor al facilitar a la empresa las estrategias necesarias para su funcionamiento, como lo menciona Camargo, (2010), “En la actualidad, las empresas no pueden considerar la innovación como un evento ocasional. Si una empresa no es capaz de transformar sus productos, su forma de producción, manejar modelos de gestión y estructuras flexibles en un contexto de incertidumbre, no será capaz de sobrevivir”, (p.26).

La identificación del clima organizacional contribuye a la retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos al interior de una empresa, en este caso la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, interesada en mejorar los procesos organizacionales en cuanto a las competencias y la motivación de los empleados solicita la elaboración de una propuesta que permita implementar una serie de cambios planificados en el área de talento humano, es por esto, que se propone la implementación de un sistema de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, que permita medir las actitudes y conductas de los miembros de la comunidad educativa frente a su labor y a su institución y así evaluar los tipos de competencias necesarias para incrementar su productividad, como la integración de acciones desde la estructura administrativa que contribuyan al desarrollo de la empresa, como indicador de la gestión al interior de la administración, por medio de claros diagnósticos sobre el impacto de las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan y como son percibidas por sus colaboradores en la institución educativa.

El clima organizacional es muy importante en el desarrollo de las competencias en el talento humano, dado que las expectativas del personal son esenciales en los procesos de

motivación e identidad corporativa, pues su ineficiente desarrollo permea conductas negativas en los empleados, el deterioro de las relaciones interpersonales, la falta de iniciativa, poca creatividad y trabajo en equipo en los colaboradores de cada área en la empresa, apatía al trabajo, inseguridad emocional, pérdida de valores éticos y morales, factores de desconfianza en la labor y falta de comunicación asertiva en los procesos organizacionales, entre otros; estos aspectos perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a los clientes y la imagen corporativa, como lo menciona, Forehand y Gilmer (1964), citados por García Solarte, (2009), “plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”, (p.46), en este caso, los procesos que integran el clima organizacional en la empresa se componen de cinco variables estructurales, el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Una continua retroalimentación de las competencias en el talento humano al interior de la empresa permite aportar de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo e impacta directamente en sus resultados. Es importante mencionar que este proceso se convierte en un instrumento esencial en los procesos de certificación de la calidad de la Institución Educativa ante el Ministerio de Educación y la Secretaria de Educación Municipal, es por esto, que los procesos desarrollados serán evaluados anualmente al cierre del año escolar, tomando el recurso humano para evaluar los procesos, como también permitir a través de la propuesta plantear un mejoramiento de los ambientes internos siendo clave esta propuesta.

Con base a los anterior, se reconoce la importancia de diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, como parte de la Maestría en Administración de Organizaciones que se desarrolla.

Planteamiento del problema

El lugar de trabajo es percibido por los empleados como un espacio íntimamente relacionado con el bienestar personal, tanto así que es común que se relacione con el hogar por el tiempo compartido en él, es ahí donde los pensamientos y las acciones de los miembros de la organización se interrelacionan en una constante retroalimentación de su labor, sin dejar a un lado que también se establecen relaciones interpersonales con los compañeros que orientan una significación de los contenidos de la comunicación asertiva y la escucha activa.

Desde este aspecto, temáticas como las de “Clima Organizacional”, “Ambientes Laborales”, “Funciones y Ajuste al cargo” y procesos como el de “Motivación Laboral” incluyen una serie de variables que están íntimamente relacionadas con el cumplimiento de las metas organizacionales, objetivos corporativos, las cuales componen una gran influencia en la productividad, el desempeño y la motivación de los empleados que integran las áreas dentro de la empresa.

El clima organizacional hace parte esencial de los procesos de cultura corporativa de la organización, constituye la personalidad de la empresa, y se representa por los resultados y la

motivación de cada uno de los integrantes de la organización, de sus competencias, de sus habilidades y de su carácter.

Los objetivos corporativos de la empresa, por lo general están íntimamente relacionados con la producción de bienes y servicios los cuales orientan a la generación de utilidades, el crecimiento en el mercado y el fortalecimiento de obras sociales o comunitarias. La permanencia y la consolidación en el mercado de cualquier organización solo es posible con la contribución de sus empleados desde cada una de sus áreas de trabajo, y es por esto, que existen dentro de la estructura organizacional de la empresa una serie de roles que se asumen de manera organizada y que de su forma de interacción penden una serie de factores esenciales en su productividad, esto teniendo en cuenta que el comportamiento de quienes desempeñan las funciones dentro de la organización se ve manifestado por las percepciones que cada integrante de la empresa perciba de distintos factores inseparables al interactuar laboral.

Como lo menciona Solarte, (2009), “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”, (p.3), de acuerdo a esto, la importancia de los procesos de direccionamiento estratégico de las empresas se encuentra en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la plataforma corporativa que orienta la misión y la visión de la organización, pues en cada uno de los procesos se incluye la participación de los colaboradores en cuanto a la satisfacción y la motivación con su trabajo como factor determinante que origina el salario emocional de cada uno de ellos, de ahí que Méndez (2006) cite a Solarte, (2009), frente al concepto de clima organizacional “como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos

procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”, (p.32).

Desde el ámbito Internacional, estudios como el del psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregory, confirma sus argumentos en torno a la teoría del comportamiento humano, donde menciona que se desprenden la mayoría de las acciones administrativas, como lo menciona Morillo, (2009), “Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros”, (p.9).

Por otro lado, Thomas, (2000), menciona los estudios desarrollados por Likert (1961) y Katz; Kahn (1966), donde muestran como el contexto humano influencia el desarrollo de las organizaciones, sobre todo en la eficacia de la misma, según esto, “las condiciones (atmosfera, clima) que se forman en el área en donde labora, tienen consecuencias importantes en los empleados”, (p.18).

Siguiendo con el tema, Locke en el año de 1977 citado por Segura, (2009), menciona los resultados de 3300 investigaciones desarrolladas en empresas en torno al tema del clima organizacional, dentro de los cuales se tiene como resultados que,

“El empleado satisfecho es un empleado más productivo; Los empleados que tienen más influencia en las decisiones tienen una actitud más positiva; El empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación”, (p.26),

En torno a lo anterior, se observa estudios realizados por Elton Mayo, los cuales fortalecen estas ideas, de acuerdo a esto, se explica que los elementos son las necesidades internas del ser humano las cuales son satisfechas por la organización y son esenciales para el desarrollo de su función; en tal caso, se expone que algunas situaciones negativas pueden afectar la salud física y psíquica de los empleados, identificando en los resultados que,

“existen necesidades internas en los seres humanos, donde la organización se ubica como el espacio en el cual los mismos individuos pasan gran parte del tiempo y con esto, una de las actividades de interacción social relevante, es la de las relaciones interpersonales entre los directivos y los trabajadores”, (p.26)

Para Colombia, estudios desarrollados por Alvarado & Castaño, (2009) mencionan que “el clima organizacional es un ambiente dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantienen en equilibrio entre los aspectos subjetivos (las dimensiones psicológicas) y aspectos objetivos (externas al sujeto)”, en este caso, el clima organizacional se construye y se describe a partir de las percepciones que los empleados hacen de su empresa en la cotidianidad, y la satisfacción con el servicio adquirido por los clientes internos; al tiempo esta investigación realizada en varias empresas privadas donde se logró identificar que la relación entre las dimensiones psicológicas y externas del sujeto en la empresa es mediada básicamente por la motivación la cual es regulada por el desempeño del empleado, en este caso se produce el clima organizacional en la empresa, el cual es materializado por la relación del servicio entre funcionarios y clientes tanto internos como externos.

Por otro lado, Adecco Colombia, citado por el Tiempo en su edición del año 2015, publica una encuesta sobre la satisfacción de los empleados con sus empresas, de acuerdo a los resultados se obtuvo que el 51% de los colombianos entrevistados, manifiesta una enorme insatisfacción con las empresas donde laboran, así como también se evidenciaron las ganas de cambiar de empresa o ascender en las que están; en el estudio se revela que el 86%, expresa abiertamente los deseos de poder tener mayores posibilidades de mejoras laborales, al tiempo, se observa que en las organizaciones existe una insatisfacción con diversas variables, por ejemplo, el 70% de los encuestados manifestó no haber recibido ningún tipo de aumento salarial, mientras que el 30% restante sí lo tuvo. A su vez, el 21% aseguró haber sido ascendido de cargo y el 79% dijo no haber recibido ningún tipo de promoción o ascenso, y frente a la percepción de cómo se sentían en sus lugares de trabajo con respecto al año pasado, el 44% no vio ningún cambio, el 34% aseguró que había mejorado y el 22% tuvo la sensación de haber empeorado. En los resultados de este estudio, se concluye que es necesario resaltar la importancia de desarrollar un modelo de gestión del talento acorde con las necesidades y expectativas de los trabajadores, y que a su vez apoye el cumplimiento de los objetivos organizacionales”, Adecco, (2015).

Según Ramos & Moreno, (2012), citado por Piña, (2017), “al identificar el clima en la organización se puede entender factores determinantes en el comportamiento organizacional, permitiendo iniciar planes estratégicos que lleven al cambio de conductas y actitudes del componente humano”, (p.8), en este caso, el clima organizacional es la base que se requiere en la empresa para identificar las características personales del individuo, y al tiempo incentivar al empleado para mejorar su motivación intrínseca y el salario emocional que es el que contribuye a la permanencia en la empresa, ayudando al gerente y administrador a tener una perspectiva clara

y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral que se describe.

En el Departamento del Huila, se ha desarrollado una serie de propuestas de investigación en las empresas de salud que han permitido comprender algunos aspectos del clima organizacional y su influencia en la conducta del empleado, su motivación y su orientación al logro, según Arenas, (2012), “las diferentes prácticas de contratación no influyen el desarrollo de un mayor compromiso organizacional, sobre todo porque los niveles de compromiso organizacional son iguales entre el personal con contrato directo que aquellos bajo la figura de CTA u OPS”, en este caso, la investigación realizada a los procesos de contratación en la muestra de dos entidades de salud privadas en la ciudad de Neiva, donde se evidencia que

“Se identifica que no existe relación alguna entre las prácticas de contratación y el compromiso organizacional, aun cuando el Compromiso Organizacional Calculado mostró señales de falta de consenso, lo cual puede ser un indicativo de que este nivel sí puede incidir en ese tipo de relación entre los diferentes tipos de contratación y el compromiso en general. El hecho de que no haya dicha aceptación y que los niveles de respuesta o motivación sean normales, es un indicador de cómo la situación económica puede estar influyendo en una posición más clara y comprometida de los trabajadores”, (p.108);

En este mismo aspecto, Tobar (2011), citado por Arenas, (2012), frente a estos resultados soporta que “el problema está representado en la forma como los directores o gerentes de los hospitales han utilizado las CTA como mecanismo de contratación para reducir los costos del personal de salud, ya que si contratan directamente, le significaría a la entidad incrementos entre

el 30 y 50 por ciento”, en este aspecto, las Institución Educativa no son ajenas a este flagelo, pues en la mayoría de los casos los docentes de las Instituciones Educativas privadas son contratados bajo la figura de prestación de servicios, en este aspecto, el Ministerio de Educación Nacional en su informe final sobre el liderazgo educativo año 2011, menciona que “Se resaltó dentro del liderazgo educativo, la constante búsqueda de una visión integral de la institución educativa, que involucre un análisis del desarrollo y las posibilidades de mejoramiento del trabajo en equipo, procurando mantener un equilibrio entre sus componentes: personas, procesos y resultados”, (p.63), en este caso, los docentes en este informe manifiestan que existe la necesidad de un trato más humano, al interior de las instituciones educativas, el cual se constituye como un factor clave del éxito. Se menciona entonces que “el proceso de evaluación de desempeño aplicados a los docentes, debe estar mediada por la concertación, la motivación, la socialización, el seguimiento y la valoración de otros aspectos personales que trasciendan la dimensión cuantitativa”, (p.64); esta investigación realizada por el MEN de departamento del Huila ejemplifica las necesidades desarrolladas a través de la cotidianidad de su labor y en los procesos de motivación laboral.

En el contexto donde se direcciona la presente propuesta de investigación, la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, se ha realizado la aplicación de un instrumento de recolección de información, para el desarrollo de un diagnóstico situacional acerca del clima organizacional desde las percepciones de los mismos empleados tanto administrativos como operativos, docentes de la empresa, en este caso, se establecieron unos rangos para determinar las tendencias positivas dentro de un grupo de respuestas expresadas por los docentes y administrativos, para las cuales se consideraron fortalezas aquellas cuya tendencia positiva sea mayor o igual a un promedio de 4.0, oportunidades de mejora aquellas cuya tendencia positiva se encuentra en el intervalo del 3.0 al 3.9 y las debilidades como la tendencia positiva igual o inferior

de 1.0 a 2.9, según los resultados se tiene que, existen inconformidades en los empleados, las cuales hacen que el clima laboral se vea afectado por, *Falta de una comunicación asertiva entre supervisores, coordinador y rector – empleados y entre los mismos compañeros de trabajo; *Falta de actitud de trabajo en equipo; *Los docentes una vez ingresan a laborar a la Institución Educativa no reciben una inducción adecuada para ejercer sus funciones.

A partir del análisis y los resultados obtenidos, se pretende profundizar y fortalecer el diseño de un modelo de gestión del talento humano a partir de las competencias de los empleados de la Institución Educativa, que permita minimizar problemáticas de riesgo identificadas y que sea alimentando con el tiempo.

En concordancia con lo anterior, se plantea el siguiente interrogante, el cual orienta el desarrollo de la investigación.

Planteamiento del Problema

¿Cómo diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila?

Objetivos

General

Diseñar un Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias que potencie el bienestar y la motivación al interior de la institución educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, a partir de un diagnostico situacional del clima laboral de la organización.

Específicos

Realizar un diagnóstico situacional acerca del clima laboral desde las percepciones de los empleados de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila.

Examinar los factores que influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, y las condiciones de las dimensiones evaluadas en el mismo.

Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias que permita mejorar los procesos en riesgo identificados.

Marco Conceptual y Teórico

Marco Referencial

Marco Teórico

El clima organizacional es un proceso experiencial y multidimensional, el cual es simultáneo a todos los miembros de una organización, y que además tiene como función principal la de integrar los comportamientos individuales de los empleados con los objetivos corporativos de la empresa, como lo menciona Quiñonez, Pérez, Campos, & Cuellar, (2015), “El clima organizacional está relacionado con el rendimiento y participación laboral, el estilo de liderazgo, el compromiso laboral, la motivación, la cultura de la calidad, manejo de conflictos, la productividad, calidad en los servicios públicos, satisfacción laboral, innovación, auto eficacia, calidad de vida, la fluctuación laboral”, (p.11).

La definición del clima organizacional fue introducida por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, como lo menciona Méndez citado por García, (2009), “el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social”, (p.45), de esta manera, el clima organizacional es visto como la dinámica relacional entre los ambientes y las funciones desempeñadas por los empleados, teniendo en cuenta que es el empleado un factor fundamental en el cumplimiento de las metas corporativas y a través de él se estructuran los procesos que la identifican.

Mas adelante, González, Melo, & Limón, (2013), sugieren que la definición del término está orientada bajo las teorías de dos grandes escuelas del pensamiento la Gestalt y la escuela funcionalista, en este aspecto menciona que, “sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte, la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista”, (p.23), estas dos escuelas se encuentran de acuerdo en que los individuos sostienen intercambios con su medio ambiente y conservan un equilibrio dinámico con éste, de esta manera, Brunet, (2013), que, “Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea”, (p.13).

Dentro del ámbito de administración el concepto de clima organizacional, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros, en torno a esto, García Solarte, (2009), menciona que “el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”, (p.46).

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la gestión educativa, se hace necesario conocer los términos que abanderan la relación entre Administración-Gestión-Gerencia, según Alvarado, (2006), citado por Lorza, Ortega, & Alvarado, (2012), menciona que la administración y la administración de la educación constituyen disciplinas profesionales, que comprenden un

conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las instituciones, donde se incluyen la gestión, la cual puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales, desde este aspecto, la gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende como, “el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución”. (p. 17).

En el estudio realizado por Francis Cornell (1955), citado por Gómez Rada, (2004), se hace mención a las primeras definiciones del término de clima organizacional, según esto, “el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles”, (p.98), en este caso, el clima organizacional es el resultado de las percepciones de los empleados y solo a través de ellas se puede conocer las características que lo definen; además que se inicia a definir la atmosfera interpersonal como una consecuencia de la confianza, la franqueza y la tranquilidad en las áreas de la organización.

Teoría de la competencia de David McClelland

Desde McClelland, (1993), la teoría de la Competencia de Mc Clelland plantea que, “Toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva. Un motivo es entonces el restablecimiento, por un indicio, de un cambio de una situación”, (p.4), en este caso, la nueva realidad de las organizaciones están basadas en las habilidades y capacidades del empleado y en su desempeño profesional en la empresa, buscando constantemente la alineación de su labor con los objetivos corporativos y las metas de la

empresa; desde la teoría de la competencia de Mc Clelland las organizaciones buscan nuevas formas de potenciar al máximo las capacidades del potencial de sus empleados, como también representa un gran reto para las mismas la motivación y el desempeño de sus colaboradores en cada area laboral, donde se le brinde al empleado la formación y la educación en su labor, direccionándolo hacia un mejor equilibrio que supla las demandas de la organización.

En este caso, la teoría de competencias de David Mc Clelland plantea que la motivación del empleado está compuesta de un binomio conformado por el Desempeño y la calidad de los funcionarios de una empresa, en tal caso, el primer término esta direccionado hacia la necesidad de logro, lo cual se puede observar en los resultados cuantitativos o visibles del empleado, y la calidad en el trabajo, la cual se relaciona con los resultados cualitativos o subjetivos que renacen en la percepción de cada colaborador, según esto, existen vínculos entre las necesidades que tenga el empleado y el éxito profesional del mismo, en este caso, se logra determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los funcionarios y los jefes y superiores dentro de una empresa, lo mismo que, las necesidades de logro que se tengan, lo cual está relacionado con las actitudes y el rendimiento laboral del empleado; es así que, a través de las competencias el jefe o superior puede predecir el rendimiento de sus empleados, estudiando el contexto laboral del empleado, su percepción de la empresa y el clima laboral que se construye en la empresa, para esto, es necesario analizar las conductas del empleado en su puesto de trabajo y se debe a la vez analizar las competencias que aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no «a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo» McClelland, (1999).

Mc Clelland, citado por Pereira, (2009), “La orientación de ejecución de una tarea significa preocuparse por el resultado y no por el proceso. Para las personas orientadas hacia la ejecución, ganar es lo que importa y consideran que la felicidad es el resultado del hecho de ganar”, (p.159), por tanto, el éxito personal y el logro de sus tareas dependerá en gran medida de la motivación y la confianza en sí mismo, lo que a la vez es fortalecido por los recursos ofrecidos por la empresa.

Elementos que conforman las competencias de Mc Clelland

Desde McClelland, (1993), los enfoques de competencias que son incluidos en las empresas en la actualidad, están relacionadas con que cada una de esas competencias tienen un nombre y una definición en particular, tales como Identificación de la compañía, la autoconfianza, la búsqueda de información, la orientación al cliente, el pensamiento conceptual, la flexibilidad, el liderazgo, y dentro de estos unas características que deben ser fortalecidas por la empresa, como, los niveles que reflejan las conductas observables en cada una de las competencias incluidas, los no juicios de valor, el hecho de que todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, se centran en los entornos de la empresa y los recursos que ésta facilite para mejorar dichas competencias, al tiempo, el hecho de que el desarrollo requiere experiencia práctica; en este caso, los elementos se conforman por un perfil definido de competencias en la empresa, dentro del cual, se incluye un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas, desde este punto, Mc Clelland, (2010), plantea que, “el empleado desarrolla un deseo de excelencia, de trabajo bien realizado y de nuevas responsabilidades. En este caso, el empleado se fija metas muy elevadas para demostrarse a sí mismo y a los demás que puede hacer todo lo que se proponga”, (p.19).

Tipos de competencias de Mc Clelland

Desde Mc Clelland, se dice que el ser humano a medida que las recompensas suceden a una conducta y la refuerzan, aumentan la probabilidad de que se repita, también menciona que “cuando un comportamiento opera en un ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende algo más que la respuesta a un problema, puesto que la forma de comportamiento asociado con el éxito también se ve reforzada”, Mc Clelland, (2010), es por esto, que desde la teoría se habla de dos tipos de competencias, las genéricas que se encargan de las actividades desarrolladas en el puesto de trabajo en general y las específicas se relacionan con cada tarea desempeñada, en tal caso, las genéricas incluyen los atributos o rasgos de un empleado excepcional en su puesto de trabajo, incluyendo las habilidades, actitudes específicas, necesarias para el desempeño de la tarea, y las específicas se amplían desde las conductas que son observables en la cotidianidad del empleado, y que garantizan el éxito en su labor, teniendo un desempeño por encima de sus pares, como lo menciona Clelland, (2010), “Parece que en condiciones que estimulan la independencia y moderan la toma de riesgos, la persona adquiere interés por retos de proporciones manejables, que tal vez la conduzcan a experimentar altos sentimientos de logro”, (p. 6).

Componentes de las Competencias

Como lo expone McClelland, (1993), las competencias se integran en los siguientes componentes.

Conocimientos

En este caso, los conocimientos constituyen la información o el grado de información que el empleado tiene acerca del área específica de la cual está a cargo o de su labor desarrollada.

Habilidades

Incluye la facilidad o la disposición para realizar una tarea física o mental con gran destreza, se integra por la combinación de los conocimientos y la experiencia.

Rol social

Corresponde al patrón o conjunto de patrones conductuales que son reforzados por el grupo social al que se pertenece, está directamente relacionado con la imagen que se proyecta a los demás.

Autoconcepto

Se compone de la imagen que el empleado tiene sobre si mismo; está directamente relacionado con la autovaloración o autoestima.

Rasgos

Son las características que hacen parte de la estructura de Personalidad de un individuo que lo identifica, se relaciona con su labor desarrollada y la manera como la cumple.

Motivos

Son las fuerzas internas que “llevan, dirigen, seleccionan y sostienen el comportamiento hacia ciertas acciones.

Características de las Competencias

Aspectos Generales

Las competencias se visualizan a través de la conducta de la persona y asume su presencia desde la potencia y el acto humano, en este caso, en la capacidad de desarrollar su labor y las diferentes responsabilidades que se incluyen en su cargo, en este caso, el mejor conocimiento es el que predice que es lo que una persona puede hacer, y no lo que él o ella harían; y el comportamiento sin una clara intención, no define directamente una competencia.

Desde Mc Clelland, (1999); Primero la competencia desde ser transferible, es decir, la competencia desarrolla debe ser reflejada no solo en el campo laboral sino en todas las áreas de la vida de esa persona; segundo, el disfrute y el gozo de dicha competencia, en este caso, se refiere a la satisfacción personal que debe sentir el individuo cuando manifiesta su competencia; Tercero, el Éxito, que se trata de que, los resultados y consecuencias de las competencias manifestadas debe estar ubicadas dentro de una variable promedio de éxito y excelencia, (p.123).

Modelo de Competencias

Desde Zarifian, (2001) citado por Leache & Martínez, (2013), desde el modelo de las competencias, “el trabajo es de alguna forma “reabsorbido” por el individuo que lo realiza, en tanto debe asumir de manera autónoma las zonas de indeterminación generadas por el retroceso de la prescripción de tareas”, (p. 1078), en este caso, el trabajador asume un sentido de pertenencia con su labor, desarrolla las estrategias adecuadas para ejecutarlo y se reorganiza tanto a nivel personal como social para identificarse con él.

Siguiendo con este modelo, los trabajadores deben ser flexibles, y capaces de lidiar con los cambios en el proceso productivo, enfrentar imprevistos o eventos, y estar dispuestos a rotar en los cargos según las exigencias de la empresa, atendiendo a cada uno de los requerimientos de

los mismos, en este caso, el modelo de competencias aplicado a la empresa facilita la continua capacitación de los empleados en varias áreas del trabajo.

Este modelo da punto de partida para evaluar y analizar el clima laboral dentro de la empresa, pues a través del área de recursos humanos, acompaña al empleado con sus logros, pero al tiempo le capacita en cada una de sus debilidades, convirtiéndolas en oportunidades laborales.

Según Olaz, (2013), los orígenes del clima organizacional datan de las primeras investigaciones de Elton Mayo, en las cuales se llega a la conclusión de que en la organización existen elementos que contribuyen al mejoramiento del bienestar productivo de los empleados, como también se mencionan los aportes que deja los Estudios de Hawthorne, donde se evidencia que “el clima de una organización se encuentra sometido a una serie de variables y, dependiendo de su signo e intensidad, podrían repercutir en el estado emocional de las personas y, además, en los resultados económicos esperados en la organización”, (p.3), en este caso, el clima organizacional es el resultado de un sinnúmero de variables que impactan de diferentes maneras en la psicología de los empleados y solo desde este punto es necesaria su modificación y su mejoramiento; en conclusión, Patterson et al. (2005), citado por Olaz, (2013), define el clima laboral como “una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo”, (p.3).

En este sentido, Chandler, (2016), expresa que el clima laboral “es un fenómeno que media entre los factores del liderazgo organizacional y la tendencia motivacional que traduce en un comportamiento”, (p.25); para este caso, el clima laboral es el resultante de las conductas

desarrolladas en el cargo a partir de los ambientes laborales y de éstos en relación con sus metas propuestas.

Según Lewin (1951), citado por Olaz, (2013), “el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona”, (p.4), en este caso, el clima es esencial para entender las dinámicas relacionales de las áreas de la organización, y de éstas dependen que se estructuren procesos asertivos frente a los riesgos de la empresa.

Como lo sugiere Argyris (1957), mencionado por Olaz, (2013), el clima laboral se integra también por las relaciones interpersonales de los miembros que integra la organización, en este aspecto, “la relación de conflicto entre el sistema e individuo, al entender que el individuo al querer satisfacer sus necesidades entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autonomía y autorrealización personal no siempre es coincidente con la severidad que de facto exige la organización al intentar homogeneizar comportamientos individuales”, (p.4), en este caso, el clima organizacional se interrelaciona con las variables que integran la comunicación y la complementariedad de cada sector de la empresa, haciendo uso de los recursos internos de cada uno de los empleados que hacen parte de los procesos.

En torno a la definición del término Clima Organizacional, Francis Cornell (1955), citado por Olaz, (2013), menciona que “el clima organizacional es una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles”, (p.14), en este caso, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Por otro lado, Sells (1960), citado por Olaz, (2013), afirma que “el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales”, (p.32), en torno a esto, Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

En este aspecto, desde el modelo de Gestión por competencias, Zabaleta, (2013), menciona que,

“como mínimo existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí: la primera hace referencia al conocimiento adquirido; es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento. La segunda especifica los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. La tercera dimensión se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer. Finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos que vamos construyendo a través de la vida y que nos identifican o caracterizan. En esta dimensión la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con nuestras preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarnos, etc., implican nuestras motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc.”, (p.122).

Siguiendo las argumentaciones, Pace (1968), citado por Olaz, (2013), sugiere que “el clima laboral es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta”, (p.5), en este caso, el clima laboral está integrado por una serie de valores, principios y objetivos corporativos que se integran con la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es a su vez percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal, en torno a esta definición, Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974), citado por el mismo autor, definen el clima como “la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización”, (p.21), en este sentido, el clima organizacional también integra una función activa de cada uno de los individuos que distinguen su propio ambiente en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones, las cuales son:

- 1- Autonomía, 2- conflicto y cooperación, 3- relaciones sociales, 4- estructura, 5- remuneración, 6- rendimiento, 7- motivación, 8- estatus, 9- flexibilidad e innovación, 10- centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Por otro lado, el clima es visualizado como la derivación de los atributos de la organización, en estos las características influyen en las percepciones de los miembros que conforman la empresa, en este aspecto, Ucrós Brito & Gamboa Cáceres, (2010), aluden que, “el clima que se origina en los factores objetivos de la organización, se aprecia a través del significado y el valor que sus miembros dan a las situaciones que viven en su ambiente de trabajo, donde estos fijan su posición frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional”, (p.180), esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización, tal como la plantea Payne (1976, p. 33) citado por Olaz, (2013), “el clima organizacional es el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, e incorporación y uso de la tecnología”, (p.26).

Chiavenato (1990), citado por Olaz, (2013), propone que “el clima organizacional se constituye en expresión de la atmósfera organizativa”, en este punto, el autor subraya que existen unos elementos que contribuyen en el establecimiento de una mirada al ambiente de la organización, tales son las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo y la etapa de la vida del negocio, y el componente tecnológico, al respecto, Brunet (1987), citado por Lorza, Ortega, & Alvarado, (2012), enfatiza en que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de

los miembros y que debido a su especial naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima”, (p.13), en este caso el clima es visto desde un impacto entre la causa y efecto de los procesos desarrollados al interior de la empresa.

Gibson y colaboradores (1984), aludido por Gómez Rada, (2004), en torno a la definición de clima laboral, “el clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos en todos los departamentos y es el resultante de los microclimas que lo componen”, (p.54), en este aspecto, los determinantes físicos como la estructura, tamaño, tecnología u otros, son aplicables a todas las unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos, relativo a la percepción de los participantes como características del ambiente de trabajo, según estos autores, “el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización”, (p.12), el clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción abreviada de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Según Lorza, Ortega, & Alvarado, (2012), concluye que “el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa”, (p.17), este concepto es multidimensional, dado que reúne las dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Como lo expone Toro, (2001), citado por Granados, Sotter, & Rangel, (2010), “el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente

responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual “, (p.206), en este aspecto, los comportamientos y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regularizados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que, pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas; En efecto, el mismo Toro, (2001), lo delimita como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura organizacional, como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven, Granados, Sotter, & Rangel, (2010).

Según Perea, Cárdenas, & Díaz, (2003), “El ambiente laboral refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; comprende la organización, estructura y funcionamiento, donde el individuo realiza su trabajo, la actividad donde se relaciona con el objeto de trabajo, el resto de las personas, entre otros, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influye en el rendimiento de los trabajadores”, (p.7), encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, (2011), citado por Granados, Sotter, & Rangel, (2010), lo define como un “constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que

siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”, (p.54).

El clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Por otro lado, las conductas dentro de los ambientes laborales, se integran por las percepciones y las respuestas que divisan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, tales como los factores de liderazgo y prácticas de dirección, dentro de los cuales coexisten los tipos de supervisión, como la autoritaria, la participativa, entre otros; Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, son los sistemas de comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo son los sistemas de incentivos, el apoyo social, la interacción con los demás miembros.

Según Chiavenato, (2007), “la percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno”, (p.20), donde se supone un conocimiento y se interrelaciona con las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores, entre

otros, pero se articula con el medio laboral en que se actúa, pues es el ambiente el que determina las condiciones y la conducta de los empleados motivándolos hacia el logro de sus labores en su área de trabajo.

En una forma global, el clima evidencia los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que conforman la empresa, pues debido a su orientación son factores necesarios para mejorar los elementos del clima, al tiempo, el administrador desarrolla una serie de habilidades para el análisis y el diagnóstico del clima de su organización, según Camargo, (2010), menciona tres razones dentro del proceso,

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización,
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones
- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Elementos que conforman el clima organizacional.

Como lo menciona Chiavenato (2009), citado por Estrada, (2015), los elementos del clima organizacional, están conformados por “recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral”, (P.13), en este

aspecto, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Se amplían los elementos mencionados por Chiavenato, (2009), citado por Estrada, (2005),

1- *Recompensas monetarias*: son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de los colaboradores por tres razones:

Sirve como refuerzo porque está relacionado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación.

El dinero funciona como un incentivo o una meta que puede llegar a reducir las necesidades o carencias que padece el colaborador.

Y sirve de mucho como reductor de problemas económicos, ansiedad ya que son muy comunes dentro de la sociedad.

Recompensas Extra monetarias: se relacionan con las necesidades sociales y se estima de Maslow entre ella el reconocimiento, el prestigio y el estatus.

El beneficio de las tareas: es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque pretende mejorar el desempeño y la mejor satisfacción en el trabajo.

La flexibilización del horario de trabajo: también sirve como medio para poder aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores y mejorar el desempeño laboral del mismo.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Tipos de climas.

Caligiore y Díaz, (2003), define los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma,

Clima tipo autoritario – explotador.

En este tipo de clima los procesos de dirección no cuentan con la suficiente confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos corporativos se direccionan en la parte más elevada del mapa estratégico de la empresa, se distribuyen según una función puramente descendente, en este caso, los empleados deben trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, con ocasionales recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima expresa un ambiente estable y aleatorio, en donde las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones concretas.

Clima tipo autoritario – paternalista.

En este tipo de clima, la dirección cuenta con la absoluta confianza condescendiente con sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la administración y la gerencia de la empresa, pero algunas se toman en los medios mandos, bajo este tipo de clima, la dirección tiene la responsabilidad de suplir las necesidades sociales de sus empleados, en este caso, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo participativo – consultivo.

En este tipo de clima, las decisiones se toman generalmente en la administración y gerencia de la empresa, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo – en grupo.

En este tipo de clima, los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles de la empresa, la dirección cuenta con la absoluta confianza en sus empleados, los tipos de relaciones entre la dirección y el personal son muy buenas, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados son motivados para participar e implicarse en todos los procesos de la empresa, en el establecimiento de los objetivos de

rendimiento, se puede observar que existe una relación fraternal y de confianza entre los administrativos, gerentes y los subordinados en cada una de las áreas de la empresa.

Según Sandoval, 2004, citado por Silvia, Fernanda, & Cruz, (2012), “El aspecto psicológico del clima laboral refleja cómo es que se encuentra funcionando la organización lo que trae como consecuencia que el ambiente sea de confianza o temor e inseguridad. Por esta razón, la forma en que un individuo se comporte en su lugar de trabajo no depende nada más de su personalidad sino también de cómo percibe su clima de trabajo y los elementos que componen a la organización”, (p.27), en este caso, las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación y aptitud hacia el cargo.

Como lo menciona Litwin y Stringer, citado por Caraveo, (2004), las dimensiones del clima organizacional son las características aptas de ser medidas en una organización y que determinan el comportamiento de los individuos dentro de las áreas de la empresa, en este caso se dividen en,

Estructura.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el

desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (Empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados.

Relaciones. Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.”

Comunicación. Es una de las dimensiones fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la misma. La comunicación cumple una serie de funciones importantes dentro de la formación porque proporciona información a los procesos internos, posibilita funciones de mando, toma de decisiones, y soluciones de problemas, razones que influyeron para que se estudiara esta variable.

Organización: cada organización tiene una estructura empresarial acorde a sus funciones, es el lugar donde se desarrollan todas las operaciones productivas que conllevan al crecimiento económico de la misma.

Liderazgo: Es una dimensión que se encuentra relacionada con la autoridad, permite identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.

Condiciones de trabajo. Para la ejecución de las operaciones dentro de una empresa siempre es de vital importancia el confort, el cual ayuda a la motivación de los empleados a desarrollar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.

Remuneración. Una de las dimensiones centrales de esta investigación, ya que el motivo principal de un trabajador es su pago, por lo tanto, ellos considerarán pertinentes si su pago es apropiado para las funciones que realizan y si está de acuerdo con el proceso de cobro para adquirirlo.

Trabajo en equipo. Cuando se desea tener una actividad al 100%, el trabajo en equipo es esencial, ya que éste es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo.

Motivación. Con esta dimensión se busca identificar los factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.

Sistemas de Gestión.

Los sistemas de gestión dentro de una organización se refieren al conjunto de elementos y estructuras que integran el clima laboral y el área de talento humano de la empresa, en este aspecto, la gestión del talento humano incluye la incorporación y retención del talento humano, contribuyendo a su desarrollo a través del cumplimiento de los objetivos corporativos planteados a través de su plataforma estratégica, tanto la misión como la visión, en este sentido, Chiavenato, (2002), citado por Universidad Francisco de Paula Santander, (2013), “La gestión del talento humano es un área tan sensible a la mentalidad que predomina a las organizaciones, es contingente y ocasional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, y otra infinidad de variables importantes”, (p.45), es así, que los sistemas de gestión hace parte fundamental en el mejoramiento de aspectos de riesgos en las áreas de la empresa y que afectan el desarrollo de los empleados y el cumplimiento de sus funciones, como en la formulación y aplicación de las estrategias organizacionales.

Gestión del Talento Humano GTH.

Chiavenato, (2007), define la gestión del talento humano (G.T.H.) como “el Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida”, (p.19), en este caso, el mismo autor plantea que las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones, donde se resalta que las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de su trabajo, al tiempo que

se determinan que los individuos dependen cada vez más de las actividades en grupo; en este aspecto, los empleados de la empresa son los encargados de cumplir los objetivos personales a través de sus funciones corporativas, y se alcanzan como un medio para alcanzar las metas propias mediante el esfuerzo individual; La gestión del talento humano (GTH) solo es posible a través de las organizaciones y las personas que las conforman, en este punto, los empleados actúan en ellas, y facilitan los procesos; La administración del recurso humano (ARH), se encarga de la preparación adecuada, la aplicación, el sostenimiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones, en este caso, los grupos y las personas son una clase de sistemas abiertos que confluyen constantemente con sus respectivos ambientes y elementos organizacionales.

Evaluación de la gestión del talento humano

A través del proceso desarrollado desde la GTH se contribuye a la organización a valorar de qué manera las personas que laboran en ella desempeñan sus funciones, sobre este suceso y para el logro de una verdadera efectividad se deben plantear recomendaciones que ocupen desde el despliegue del recurso humano existente, hasta planes de capacitación, selección, reciclaje y cesantías, de acuerdo a Chiavenato, (2007), citado por Arrieche, (2015), “es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”, (p.52), en este caso, es un proceso dinámico donde los empleados son evaluados continuamente, sea de manera formal o informal a través de la observación, donde se busca identificar las cualidades y las habilidades de las personas a fin de incentivarlas, motivarlas a lograr altos niveles de desempeño y productividad.

Enfoques en la Gestión del Talento Humano

Enfoque Burocrático en la administración.

Como lo menciona Medina, (2009), “sistema de gestión altamente racionalizado y de máxima eficiencia técnica, caracterizado por ciertas notas como la organización jerárquica, la asignación de funciones en virtud de una capacidad objetivamente demostrada, la rigurosa delimitación de competencias de las diferentes ramas que la integran, la estructuración con arreglo a normas y a reglas técnicas objetivas e impersonales” desde este aspecto, el modelo burocrático se basa en los siguientes principios,

- a) Cohesión de la organización sobre la base de normas y reglamentos.
- b) Formalización de las comunicaciones.
- c) Racionalización en la división del trabajo.
- d) Despersonalización de las relaciones laborales.
- e) Jerarquía basada en la autoridad.
- f) Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales.
- g) Selección del personal por competencia técnica y méritos.

Desde este punto, Medina, (2009), menciona que el tipo ideal del modelo Burocrático se identifica la existencia de atributos oficiales fijos, ordenados a través de reglas, leyes,

disposiciones administrativas, dentro de un sistema ordenado en estilos de mando y subordinación, cuyo fin es la vinculación y permanencia del funcionario respondiendo a su motivación y opciones de carrera basadas en el mérito.

Según Petrella, (2007), el enfoque burocrático plantea una serie de características para la construcción de los procesos de gestión de la calidad, los cuales son,

1) La formalización (tanto de las normas como de los procedimientos)

2) La centralización (definición de la jerarquía y la autoridad). Ambas dimensiones deben interpretarse desde lo que Weber llama “la racionalidad formal”, origen del “orden legítimo” que han de establecer las normas jurídicas. Weber, a través de su conocida trilogía, establece que la legitimidad puede ser “carismática” (se basa en la santidad, heroicidad o en otras cualidades que concurren de forma especial en una determinada persona), “tradicional” (deriva del carácter sagrado que caracteriza a determinadas tradiciones, usos o costumbres) y “racional” (que encuentra su fundamento en el principio de legalidad propio del ordenamiento jurídico).

Para Weber, el ejemplo máximo de racionalidad lo constituye la “organización burocrática”. (p.13), en este modelo la burocracia identifica que el funcionamiento de la burocracia en las organizaciones crea inconvenientes y esa búsqueda del equilibrio posee ventajas de mejorar la efectividad con la que consiguen metas, maximizando la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y además se interviene mejor la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de reglas formales conocidas, siendo la burocracia la mejor manera de hacerlo.

En este tipo de enfoque, el manejo administrativo de los empleados, en cuanto a los procesos de selección y ascenso, se fundamenta en la competencia técnica y la meritocracia,

donde se establece reglas, normas técnicas y procedimientos estándar para predecir plenamente el funcionamiento de la organización, tanto en la realización de las tareas, como en el comportamiento de sus miembros, en este caso, la administración es de tipo jerárquica, vertical y rígida.

Modelo basado en Competencias

Según Hoyos & Gómez, (2008), “el trabajo tiende a ser “reabsorbido” por el trabajador, es decir, deviene expresión directa de la competencia puesta en práctica por el individuo que trabaja. Una suerte de retorno de la actividad de trabajo sobre el individuo que la efectúa”, (p.23), en este caso, el modelo de competencias se encarga de los procesos de selección, la formación, evaluación de los trabajadores mediante la aplicación de una evaluación de competencias, donde se ofrecen unas herramientas con el objetivo de poder donde se reconocen las competencias en un individuo o grupo, para orientarlas en concordancia de las metas corporativas de la institución.

Como lo menciona Leache, & Martínez, (2013), “la finalidad de sostener altos niveles de empleo, deben ser fomentadas por “competencias y aptitudes esenciales, tales como la creatividad, el espíritu de iniciativa, la tenacidad, el trabajo en equipo, la comprensión de los riesgos y el sentido de la responsabilidad”, (p.71), es ese caso, la motivación que le genera las competencias fomenta la transformación de las ideas y las acciones, e incrementa su empleabilidad.

Según Leache, & Martínez, (2013), se expone el modelo de competencias se incluye los siguientes factores,

“el conocimiento adquirido, es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento. La segunda especifica los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. La tercera dimensión se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer”, (p.122).

Enfoque Sistémico

Según Pérez, Milian, Puig, Cabrera, & Victoria, (2015), “El pensamiento sistémico hace más claro el mundo de los sistemas, donde el todo es siempre mayor y es además menor que la suma de sus partes. Es mayor porque la interacción entre las partes genera propiedades que no existen en ninguna de ellas en particular, y es menor porque cada una de las partes se queda limitada por la influencia del todo, sin poder realizar el cien por ciento de su potencialidad”, (p.14), desde este aspecto, el enfoque sistémico basa sus postulados en el hecho de que dentro del enfoque sistémico, el diseño y evaluación del clima organizacional, constituyendo uno de los elementos claves al momento de considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación; en este caso, por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

El enfoque sistémico además plantea que toda acción puede definirse desde un proceso mediante el cual los diversos elementos se organizan e integran para hacerlos interactuar de tal forma que favorezcan al logro de

los objetivos corporativos; desde este punto, el enfoque sistémico se orienta al trabajo industrial que privilegia la productividad expresada en términos puramente cuantitativos.

Modelo Gerencial en la administración

Según Medina, (2009), “prima la planificación, vista esta como un proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes para lograr los objetivos corporativos”, (p. 39), de acuerdo a este modelo teórico se fortalece la concepción del empoderamiento o Empowerment dentro de la motivación del empleado en cada una de las áreas de trabajo, en este sentido, se habla de un proceso estratégico, que busca una relación de socios entre la organización y sus empleados, con el objetivo de aumentar la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso para cumplir de manera efectiva con las labores y funciones, al tiempo superando las expectativas; desde este punto, dentro de los modelos gerenciales en la administración, la teoría del empoderamiento es base para la formación de líderes desde el campo laboral; siguiendo la misma línea, se tiene que en los modelos gerenciales también se integra la teoría de Douglas McGregor, en el cual se plantea que de los comportamientos del líder frente a sus empleados depende de lo que el líder piense de ellos, como lo menciona Ochoa, (2014), “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó **teoría X** y **teoría Y**. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita

trabajar”, en este caso, la teoría planteada por el autor está basado en dos teorías que se relacionan a continuación,

Teoría de la X

De acuerdo a Ochoa, (2014), “supone que el hombre es perezoso por su propia naturaleza, evade el trabajo, hace el menor esfuerzo que le es posible, no respeta la propiedad de la empresa, como tampoco sus resultados”, (p. 145), desde este punto, los estilos de autoridad son orientados desde el castigo y las amenazas, en un modo autoritario, se crea un respeto bajo el temor de perder el trabajo.

Como lo menciona López, (2001), Las premisas de la teoría X se enuncian a continuación,

“Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;

En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuerzen por conseguir los objetivos de la empresa;

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan”

Según McGregor, citado por López, (2001), “Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión”

Teoría de la Y

Según Ochoa, (2014), “La Teoría Y parte de supuestos opuestos, en los cuales el líder o gerente, creen en sus colaboradores, los estimula, empodera y compensa por el logro de sus resultados”, en este caso, el gerente o administrador concibe al empleado como un ser humano con capacidades, habilidades, que es capaz de motivarse, autocontrolarse, autoevaluarse y lograr los resultados con objetivos corporativos claramente acordados con sus jefes o superiores.

Desde este aspecto, la teoría Y, centra sus contenidos en la idea que los empleados hallan en su empleo una fuente de satisfacción y así se esforzaran siempre por lograr los mejores resultados para la organización, de esta manera, las organizaciones deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados, a través de incentivos y reforzadores sociales. López, (2001), plantea los siguientes supuestos en torno a esta teoría,

“El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuerzen por conseguir los objetivos de la empresa.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización”.

Particularmente, a esta teoría, Ouchi se integra a la teoría X y Y, con la teoría Z, de acuerdo a Ochoa, (2014), “en la cual alineado con la Y propone incluir dentro de ésta, la Teoría Y, los principios de la gerencia japonesa donde el liderazgo y los resultados de la empresa están unidos a la vida y bienestar de los trabajadores”, en este caso, el área administrativa se encarga de implementar acciones para que sus empleados propendan por el logro de su satisfacción personal y desde ese punto puedan visualizar a la empresa como un medio de mantener su calidad de vida y por ende su estabilidad en cada una de las áreas de su vida.

Teoría del Empowerment

Siguiendo con los modelos gerenciales, se establece un recorrido por la teoría del Empowerment o empoderamiento, en la cual el liderazgo y el trabajo en equipo, tienen una relación intrínseca en la motivación y el cumplimiento de las metas corporativas por parte de los empleados en la empresa, se puede mencionar según Ochoa, (2014), “Empoderamiento implica e incluye conceptualmente, el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores para que

tomen decisiones, como si fueran dueños o propietarios de su propio trabajo. El principio tradicional, se delega autoridad, pero no responsabilidad, se reemplaza delegar autoridad y responsabilidad”, (p.160), de acuerdo a esto, el empoderamiento se basa en que se le delega a los empleados la autoridad y la responsabilidad de mejorar los procesos y así conseguir de manera efectiva las metas corporativas.

De esta manera, cuando una empresa decide empoderar a sus empleados, líderes y equipos de trabajo, deben asumir sus responsabilidades laborales, recibir órdenes de sus jefes y superiores, controlar, vigilar, supervisar, aprobar, o desaprobado, pero al tiempo debe ser líder de sus procesos y asumir las consecuencias de sus decisiones, generando una cultura de gestión en la organización.

En torno a esta temática, el empoderamiento requiere de unos elementos característicos que facilite el desarrollo de los procesos en la organización, según Ochoa, (2014),

Definir el alcance y límites del empoderamiento.

Establecer claramente los niveles de autoridad y de poder para la toma de decisiones.

Diseñar el procedimiento y el alcance en la capacidad de ejecución de las decisiones que se tomen.

Establecer los alcances de las responsabilidades sobre los resultados que se delegan.

Se debe desde la aplicación de la teoría en cada nivel de la empresa, acordar los topes y niveles de la autonomía en el uso y decisiones sobre los recursos de que se dispone, pues de esta manera no se sufrirá por la malversación de los recursos, desde este modo se logra definir y acordar indicadores de resultados, logrando al tiempo, realizar el seguimiento, a cada proceso desarrollado.

Como lo menciona Flores, (2012), "los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores", (p.10), en este caso, la base que sustenta la teoría es la de que todos los integrantes de la empresa y que hace parte de ella se relacionan de manera directa con una tarea determinada, y que son los idóneos para tomar una decisión al respecto, comprendiendo así, que cada uno de ellos posee las aptitudes requeridas para lograr los objetivos de su cargo y de la empresa.

Según Schultz, (2008:141), citado por Flores, (2012), el Empowerment fortalece la inversión en el capital humano y el rendimiento en el empleo de tres maneras,

- 1- La primera es directa. Los empleados autónomos, que cuentan con la información necesaria y que son libres en la función de su cargo, aumentan más su rendimiento que otros empleados estrechamente controlados por sus jefes y superiores y que no cuenta con la información necesaria para desempeñar su cargo.
- 2- La segunda. Aquí aspectos como la libertad y el control de trabajo que hace parte de su autonomía integra un beneficio intrínseco de la inversión de capital humano, que, en la

mayor parte de los casos, determina un incremento del esfuerzo. En consecuencia, tanto el trabajador como la compañía progresaran cuando aumente la autonomía (poder y responsabilidad).

- 3- La tercera. Es un resultado de la reducción en el coste asociado con la gestión.

Tipos de Empoderamiento

Siguiendo con Flores, (2012), se tiene que el Empoderamiento se divide en dos grandes inclinaciones,

Empowerment estructural. Como lo menciona Rosabeth Moss Kanter (1977, 1993) citado por López, (2012), “considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse”, (p.13), en este caso, el empoderamiento esta direccionado a incrementar las particularidades específicas del trabajo desarrollado y al tiempo el mejoramiento en las relaciones interpersonales que potencien espacios de comunicación efectiva; la autora al tiempo, sostiene que si los empleados, sin interesar de que tengan un cargo de mando o sean operarios, tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se lograrán resultados positivos en lo referente a una mayor satisfacción del empleado con su área de trabajo y su empresa y por al tiempo, un mayor compromiso de productividad.

Empoderamiento psicológico.

Según Conger y Kanungo, citado por López, (2012),

“El Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal”, (p.14), en este caso, el empoderamiento hace uso de los estilos de mando y las prácticas de delegación o participación de los trabajadores en la mejora de sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización, mediante la identificación de las condiciones que ocasionan la impotencia a través de la separación de las prácticas y técnicas de la organización tanto a nivel formal como informal que se orientan a proporcionar información sobre la eficacia.

Thomas y Velthouse, citado por López, (2012), mencionan una serie de características del Empowerment psicológico, tales como la motivación intrínseca en el trabajo, la cual está compuesta por las condiciones personales del individuo las cuales se relacionan directamente con la tarea en la labor, y a su vez producen motivación y satisfacción. Se denomina entonces como parte del empoderamiento las percepciones, pensamientos y sentimientos acerca de la tarea a desempeñar, los procesos interpretativos que los trabajadores elaboran acerca de su oficio a desempeñar.

En este sentido dentro de la propuesta a desarrollar, se fundamenta en el enfoque burocrático y sistémico, en especial en los aspectos relacionados con la cultura organizacional, en el momentos de los estilos de mando y en la toma de decisiones, incluyendo la formulación de protocolos y procedimientos sustentando dichas prácticas en el sistema de gestión de calidad que se va a elaborar; al tiempo, se evidencia que el enfoque actual existente en la organización es un enfoque gerencial, afianzado en la planeación estratégica, entendiéndola esta como lo menciona Lorza, Ortega, & Alvarado, (2012) como el “Proceso racional y como actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y las metas”, (p.54), en este caso, se incluyen en los procesos de plataforma estratégica de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, descrito en su misión y su visión, los principios corporativos, los retos institucionales y la correspondencia de estos en el plan institucional que se debe encaminar a través de la labor de los empleados.

Como también se observa que el enfoque gerencial de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito, se orienta a una propuesta para ser desarrollada por medio de una herramienta de la administración denominada “Cuadro de Mando Integral (CMI) o usualmente llamado Balance Score Card (BSC), la cual estará implementada en el Sistema de Gestión del Talento Humano; todo esto con el fin de lograr un balance con el direccionamiento estratégico de la Institución Educativa, el cual es previsto de manera prospectiva, en la cual se busca identificar los componentes y estrategias de gestión con la misión y la visión del colegio, como también los valores corporativos, los factores críticos de éxito, los objetivos corporativos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora desde la identificación de los riesgos; se busca

además a través de la misión y la visión institucional del colegio plantear un modelo de acción que incluyan la mejora continua y el control de los procesos que se desarrollan en la Institución Educativa, así como el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la Institución Educativa en el mercado dentro del contexto del municipio, a su vez desde el cuadro de mando integral comunicar, traducir y vincular en cuadros de mando por unidad de negocio-procesos, cuadro de mando de equipos y planes individuales de desarrollo para cada docente incluido en la propuesta lo mismo que para cada administrativo.

Dentro de esta estrategia se plantea el desarrollo de un modelo que integre las perspectivas mencionadas por Kaplan y Norton, citado por Quesado, (2012), “el papel del CMI como un instrumento fundamental para la identificación de los parámetros estratégicos de la organización y su correspondiente desdoblamiento hacia el nivel operativo, al considerar que la gestión del conocimiento es una estrategia a largo plazo, entendemos que el CMI proporciona una herramienta para su desarrollo al tiempo que permite la introducción de cambios dinámicos en vista de los cambios en la estrategia organizativa global”, (p.72), en este caso, el CMI permitirá dentro del modelo de gestión del talento humano retroalimentar los procesos y los riesgos identificados para su mejoramiento, desde este punto, los elementos del recurso humano son esenciales para alcanzar el éxito del CMI, pues requiere un campo de operaciones en todos los profesionales, recursos humanos, contabilidad, finanzas, operaciones, marketing, los cuales trabajan colectivamente para implementar en cada proceso un pensamiento estratégico en cada área de la empresa.

Los elementos característicos en el Cuadro de Mando Integral, se relacionan a continuación, según Quesado, (2012),

Área Financiera.

Donde se vela por la sensatez financiera, se analiza los procesos desarrollados por el consejo directivo de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, a la vez la identidad corporativa con la institución.

Área de los Clientes (perspectiva externa).

Se analiza concienzudamente el grado de satisfacción del cliente, se plantea la percepción de los estudiantes y el sector productivo de la Institución Educativa y lo que significa para ellos la Institución Educativa, al tiempo que se integra en el análisis el punto de vista de los padres de familia y la asociación de padres de familia.

Área de Procesos internos (perspectiva interna).

Se analiza la sinergia entre los procesos internos de la Institución Educativa, como también la perspectiva que se plantea desde la sinergia, y de esta manera brindar el valor a al estudiante y al sector productivo, así como en qué procesos se necesitan acciones de mejora para satisfacerlos continuamente y generar confianza a través de la prestación de los servicios que se brindan.

También se evalúa la percepción acerca de la Institución Educativa al interior desde el clima organizacional.

Área de conocimiento y aprendizaje.

Se analiza desde esta perspectiva la capacidad para generar la gestión del conocimiento, evaluando la manera en que la Institución Educativa puede sostener su éxito en el futuro acorde con la visión planteada y el know-how (técnicas, información secreta de las estrategias de la empresa, datos privados de clientes y proveedores, todo lo que sea conocimiento común de una empresa), en este caso, los conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial que se construye continuamente.

De esta manera, las perspectivas deben facilitar la elaboración del modelo de gestión del talento humano desde un enfoque basado en competencias que permita llevar a cabo el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, tomando como meta la gestión por competencias, la cual se basa en niveles de desempeño sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente de motivación continua, con aspectos positivos el clima organizacional, los cuales facilitarían la innovación y la creatividad, manteniendo en primera instancia el compromiso con el desarrollo de los empleados, tanto docentes como administrativos, así como un adecuado diseño de perfiles de cargos, roles y funciones que permitan el logro de las metas corporativas y organizacionales y personales.

En este caso, los objetivos y las metas de la Institución Educativa son cimentadas en concebir la educación como un instrumento para construir la calidad de vida de los empleados, estimulando procesos de sana convivencia y tolerancia desde habilidades de negociación en la resolución de conflictos entre las áreas de la Institución Educativa y los miembros de la comunidad educativa, como también busca generar una coherencia entre los objetivos corporativos y las metas señaladas en la Ley General de Educación (ley 30 de 1992).

Por esta razón se busca desarrollar un modelo de Gestión del talento humano que vaya acorde con los factores de riesgo identificados a través de un proceso de caracterización del clima organizacional, de allí que a través del proceso desarrollado en la presente propuesta se permita identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el talento humano que tenga las competencias que la institución educativa necesita, para ello es necesario generar una tipo de gestión que se encuentre alineada al modelo estratégico de la institución educativa, y que a la vez facilite ambientes de trabajo saludables, lo cual lleva a formar coherencia con la misión, la visión y los valores corporativos, como procesos necesarios en la interacción al interior y exterior, interacción que se da en el marco de la gestión educativa, en cuanto se interrelaciona con la misión de la educación en la transformación del empleado docente, del estudiante cliente y de los administrativos como orientadores de los procesos, y su impacto en la comunidad y la sociedad en general.

Por esto es necesario que la gestión educativa voltee su mirada a la gestión del talento humano pues facilita de modo efectivo el logro de los propósitos institucionales y permite un continuo ajuste de la institución a un mundo competitivo y globalizado, consiguiendo así,

reducir significativamente las discrepancias con respecto a la misión, la visión y los objetivos, permeando la generación de la cultura organizacional en el marco del compromiso y la motivación de los empleados que pertenecen a la Institución Educativa, encauzando los procesos, las relaciones, los proyectos y los planes educativos hacia los nuevos paradigmas de calidad, establecidos por el MEN y el gobierno nacional.

Marco Conceptual

Para el propósito del presente trabajo se define el clima organizacional como La forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Para este fin se utilizaron 8 dimensiones: Institucional, Infraestructura, Equipos, Herramientas y Materiales, Ejecución de las Labores, Condiciones Contractuales, Relaciones Interpersonales, Relación Contratista – Jefe Inmediato, Desarrollo Personal, Bienestar Institucional.

A continuación, se integra una serie de conceptos que se manejarán dentro del proceso.

Gestión del talento humano

Los procesos de gestión del talento humano se relacionan con el papel de la Administración del Talento Humano donde se incluyen los procesos de administración y los procesos de motivación y pertenencia a la organización, en este caso, Chiavenato, citado por Álvarez, (2005) define la Gestión del talento humano como, “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano

coordinado”, (p.53), en este caso, se incluye el esfuerzo humano y la funcionalidad del cargo, teniendo en cuenta que el componente humano es quien proporciona movimiento a la empresa y es quien se encarga de poner su organización en marcha, es por esto que cuando este componente falla se detienen los procesos, de aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, es decir al área de talento humano, en la administración del recurso humano se tienen en cuenta unos procesos que se incluyen en la gestión desarrollada:

Planear

Ejecutar

Controlar

Para ejemplificar los procesos contenidos en la gestión del talento humano se incluye lo citado por Chiavenato, (2009),

Admisión de Personas. Constituye al proceso inicial de la Gestión del Talento Humano en la organización, constituye la búsqueda de los perfiles requeridos que cumplan con los requerimientos necesarios para cubrir el cargo, comprende los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

Según Chiavenato, (2009), se tienen dos métodos para los procesos de admisión de personas,

Método Tradicional. El cual se concentra en los cargos salientes y no en la organización, de modo que la inclusión de personas es para completar la estructura orgánica faltante.

Método Moderno. Indica la necesidad de la vacante la cual obedece a un enfoque estratégico para la empresa, satisfaciendo las necesidades de la organización, se concentra en la visión empresarial.

Reclutamiento. El proceso de reclutamiento comprende la atracción de los aspirantes a ocupar los cargos en la organización, en este caso, se realiza la divulgación y la comunicación de la vacante a ocupar, dentro de este proceso está la convocatoria del aspirante y la comunicación para que tomen parte del proceso, es necesario que los postulantes cumplan con los requisitos solicitados para el puesto de trabajo, según Simón, (2007), “el reclutamiento tiene como propósito obtener un número suficiente de candidatos que sean potenciales aspirantes para cubrir los puestos de trabajo y entre los cuales se pueda escoger los fines del reclutamiento, los cuales son,
-Establecer las necesidades actuales y futuras del mismo a partir de una planificación a priori del área de recursos humanos, lo mismo que las dispuestas en los análisis de los puestos de trabajo; - Incrementar los procesos de selección de personal efectivamente, sin descartar a los candidatos que no cumplan con los requisitos del puesto de trabajo.

Según Chiavenato, (2009), existen dos procesos de reclutamiento,

Reclutamiento interno. El cual es proporcionado por la misma empresa a través de las competencias y perfiles requeridos para el cargo, se relacionan con los planes de carrera y promociones dentro del cargo, en este caso, es dirigido a los empleados de la misma empresa, os cuales son considerados candidatos para aplicar al puesto de la vacante.

Reclutamiento externo. Es un tipo de reclutamiento direccionado a postulantes ajenos a la empresa que se hayan en el exterior de la misma, en este caso, se deben someter a un proceso de selección de personal.

Selección. En este caso, la selección esta direccionada a encontrar a las personas que cumplen con el perfil adecuado para el cargo, en este caso, las organizaciones no son las únicas que seleccionan las personas, también escogen donde quieren trabajar, así se trata de una selección reciproca, en este caso Chiavenato, (2009), menciona que “se pueden dar tres alternativas de decisión en la selección de los candidatos, de acuerdo a esto, El Modelo De Admisiones Forzosas, en donde el candidato seleccionado no puede ser rechazado; El modelo de Selección, en donde solo hay una vacante para varios candidatos, cada uno de ellos es comparado para los requisitos del cargo, se puede aprobar o rechazar; y el Modelo de Clasificación, donde existen varios candidatos para una sola vacante y varias vacantes para un solo candidato, cada uno de ellos es comparado entre sí.

Según el autor, existe una secuencia en este proceso,

Solicitud del empleo

Entrevista inicial de selección

Pruebas y test de selección

Entrevistas

Examen Medico

Análisis y decisión final

Aplicación de Personal. Se refiere a la aplicación de los trabajadores al cargo, en este caso el perfil es necesario para la aplicación del personal al cargo, los procesos de aplicación siguen el modelo orgánico, donde se brinda la adaptabilidad, la flexibilidad, la eficacia es de gran importancia en este caso, los trabajadores deberán poner su potencial y sus competencias en los procesos de aplicación del cargo, la orientación de las personas conforme a lo citado por Gofee y

Jones, (2001), incluye la capacidad de adaptación a la cultura organizacional de empresa, entendiéndose como la forma de actuar en la organización.

Diseño Organizacional. Se define como diseño organizacional al proceso por medio del cual los directivos de la empresa constituyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente.

Descripción y diseño de los cargos. Según Fernández, (2004), se refiere al diseño de los puestos de trabajo en el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.

Evaluación de Desempeño. Es fundamental para que la empresa conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus colaboradores, según Esquivias, (2014), la evaluación de desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial a desarrollar a futuro.

Modelos de gestión del talento humano

Según Zabaleta, (2003), los modelos de gestión del talento humano están enmarcados en tres estrategias que en la actualidad refieren de un significado tanto histórico como contextual, en este caso, la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, dentro de los cuales se resalta la importancia de los criterios de calidad,

productividad eficiencia, eficacia y efectividad, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación tanto a nivel individual como colectivo, en este aspecto se define los modelos que asegurar un mejor desarrollo organizacional.

Se refiere a la gerencia del talento humano, donde se incluye la dirección y la gestión en la organización, la cual se basa además en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas, en este caso, Zabaleta, (2003), plantea que un pensamiento gerencial está claramente interrelacionado con la búsqueda total de reconocimiento dentro de la organización, e este caso, “la búsqueda de la globalidad o totalidad, a partir de la legitimización y el respeto a las diferencias o individualidades”, (p.117), en este caso, e pensamiento gerencial está enfocado en una visión clara sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo, la empresa entonces corresponde a un ambiente de aprendizaje, en el cual los entornos son los medios de adquisición y desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados para generar cambio organizacionales, haciendo a la vez que se incremente la motivación al cargo, generando además espacios de conocimiento, siendo fuente del desarrollo organizacional.

Modelo de gestión del conocimiento

Como lo expone Zabaleta, (2003), es una estrategia de gestión que nace en el entorno de la empresa a través de la inclusión de las nuevas tecnologías de información y en concordancia con los cambios a nivel de globalización, es ahí donde se incluye como sociedad del conocimiento, en este caso, se define desde la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la

experiencia y el conocimiento que se alcanza en la cotidianidad de la organización como un entorno de desarrollo, construyendo conocimiento, por medio del talento y la experiencia colectiva e histórica de la organización.

Características gerenciales desde el modelo del conocimiento.

El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformador del cambio.

El reconocimiento del otro y, a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.

El reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.

El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

En este caso, el gerente es dinamizador de los procesos de cambio desde la aplicación de un desarrollo de estrategias que le faciliten esclarecer las fortalezas, siendo estas los talentos o potencialidades de los empleados y las debilidades, las cuales se enmarcan en las deficiencias y dificultades encontradas; en este aspecto, se direcciona las transformaciones, logrando un reconocimiento de sí mismo o del otro.

Modelo de Gestión por competencias.

Como lo expone Zabaleta, (2003), el modelo de gestión por competencias “es un complejo de comportamientos, es decir, hace referencia a clases o categorías complejas de comportamientos que implican tanto componentes cognitivos y emocional afectivos como componentes de acción e interacción”, (p.120), en este caso, se define el comportamiento como una totalidad en la empresa, en la cual, el individuo manifiesta sus talentos, habilidades y debilidades a través de sus conductas en su área laboral, las herramientas que utiliza para

interactuar en el contexto laboral es el lenguaje y la comunicación, el cual está asociado a las interrelaciones con otros, o la expresión de sentimientos o emociones, en este aspecto, cualquier aspecto de la acción humana.

Otro aspecto esencial en este modelo es en el que las competencias se expresan en un contexto determinado, en este caso, las competencias se desarrollan en ambientes, entornos o contextos determinados, aun cuando una competencia es influenciada por las condiciones, situaciones, características, momentos y espacios.

Gestión del Talento Humano por Competencias.

Según Werther & Davis (2008), citado por Bascuñan, (2012), “cuando variadas actividades se unen, forman un sistema, y un sistema se conforma de distintas partes que se relacionan e interactúan entre sí, los cuales tiene límites claros, por tanto, podemos decir que una empresa es un sistema, ya que, está compuesta por departamentos y áreas”, en este caso, la gestión del talento humano se concibe como un nuevo enfoque que tiene en cuenta los factores internos y externos de la organización, como también los procesos desarrollados en cada una de las áreas que la integran como subsistemas que confluyen en una misma dirección.

Competencia.

Desde Malvezzi (2002), citado por Zabaleta, (2003), existen por lo menos cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias, entre estas, “las competencias se entienden

como recursos personales relacionados al desempeño”, (p.130), en este caso, refiere que la identificación de los recursos personales posibilita el desempeño en sus puestos de trabajo.

Como lo menciona Psicología y Empresa, (2018), Competencia “es un derivado lógico de los mercados libres, en donde el poder de decisión del intercambio recae en los consumidores y en las valoraciones que estos efectúan de los productos que les interesan”; en este caso, la palabra Competencia se deriva del latín cum y petere<<capacidad para concurrir, coincidir en la dirección>>. Quiere decir que para poder seguir avanzando en el mercado se debe adquirir una competencia, la cual se basa en la capacidad de seguir en un área determinada, también integra la idea de generar una situación de comparación directa y situada en un momento determinado del mercado.

Según Tobón, (2005), las competencias en una empresa se refieren a “procesos mediante los cuales se procesa la información acorde con las demandas del entorno, poniéndose en acción esquemas cognitivos, técnicas y estrategias, lo cual permite al ser humano conocer, percibir, explicar, comprender e interpretar la realidad”, (p.52).

Los tipos de competencias las señala Tobón, (2005),

Competencias instrumentales. las cuales tienen una función instrumental, como pueden ser el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, combinando así la capacidad manual con la cognitiva.

Competencias Interpersonales. Se refieren al trabajo colaborativo, los procesos de cooperación e interacción social, tales como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Competencias sistémicas. Se encuentran relacionadas con el pensamiento estratégico, en cuanto a que demandan la relación de las partes con el todo.

Motivación.

Como lo expone Restrepo & Valencia, (2014), la motivación es definida “a partir del grado de voluntad o autonomía en los comportamientos humanos e identifica tres necesidades psicológicas básicas en los seres humanos: autonomía, competencia y vínculo”, (p.145), en este caso, la motivación puede ser intrínseca o extrínseca y depender de proceso personales y metas propias como también de las metas orientadas desde la organización, en este aspecto, el autor sugiere que “Las recompensas tangibles tienden a generar efectos significativamente negativos en la motivación intrínseca (...) Aun cuando este tipo de recompensas se ofrecen como consecuencia de un buen desempeño, generalmente disminuyen la motivación hacia actividades que se consideran interesantes en sí mismas”, (p.145).

Es posible conseguir resultados de la motivación de un empleado, dado que existen herramientas que facilitan la identificación de la misma, midiéndola objetivamente a través de pruebas psicológicas o encuestas que determinan el grado de motivación que posee un empleado ofreciendo incentivos o recompensas por su labor; también es posible medir la calidad o el tipo de motivación a través de la autodeterminación del individuo, según Edward Deci y Richard Ryan (2000, 1985), citado por Restrepo & Valencia, (2014), “reconoce el papel central de las relaciones interpersonales y se interesa en las dinámicas sociales que afectan las creencias, sentimientos y comportamientos de las personas. Desde este punto de vista, los seres humanos

son considerados organismos proactivos que buscan la armonía a nivel intrapersonal (autonomía) e interpersonal (integración)”, (p.146).

Estrategias de aplicación en talento humano

Dentro de los procesos de gestión del talento humano, se encuentran las estrategias de aplicación en talento humano, que cumplen con los objetivos que se direccionan desde esta área, en este caso, se orientan a fortalecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas corporativas de la empresa, en este caso, promueve la planificación de necesidades de personal, desde los ajustes a los puestos de trabajo, teniendo en cuenta las competencias para llevar a cabo las funciones del cargo, posibilitando el incremento de la contribución de los colaboradores a la empresa, siempre en coordinación con los jefes y superiores, estimulando la proactividad y la mejora continua en la gestión de personas, por esto, dentro de las estrategias de aplicación según Chiavenato, (2017), menciona que,

“La planeación estratégica es el proceso por el cual se trazan las directrices para definir los planes de acción que le generarán ventajas competitivas y sustentabilidad de largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, alinear las competencias, reconocer las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados”,
(p.13),

En este caso, las estrategias de aplicación dentro de la organización están orientadas a plantear mecanismos de retención del talento humano, minimizando los riesgos de rotación en puestos importantes para los procesos de la organización, ausentismo laboral en caso de desmotivación laboral, desarrollar descripciones laborales claras mediante el reconocimiento de las habilidades y experiencias para los nuevos cargos y postulantes a los mismos, los procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados a los requerimientos de la empresa, los ambientes laborales esenciales para los procesos de cultura organizacional, la valoración de los resultados y el cumplimiento de estándares dentro de un sistema de planificación de desarrollo del desempeño; las estrategias de aplicación permiten proporcionar la ubicación adecuada a los puestos de trabajo del personal con las competencias necesarias para su ejecución, capacitación continua a los empleados con el fin de mejorar su dominio del cargo, los procesos de coaching, mentoría y retroalimentación continúa de os procesos con los empleados, incrementando su motivación intrínseca e identidad con la empresa, planificación del desarrollo del desempeño enfocada a los intereses de los empleados para planes de carrera, los sistemas de reconocimiento y de compensación efectivas que motiven a los empleados a continuar desarrollando una labor asertiva desde su cargo. (Alvarado & Castaño, 2009)

Clima Laboral

Como lo expone Cristancho, (2015), el clima laboral corresponde al

“medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su

manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”, (p.113),

En este caso, el clima laboral se compone de un gran número de variables, tanto físicas como emocionales, que influyen en el comportamiento y el desempeño de los integrantes de las áreas de la empresa, se exponen a continuación,

Participación

La participación incluye la participación activa de los empleados en los objetivos corporativos, en este caso, los colaboradores hacen parte importante del grupo desde donde se centra en alcanzar los objetivos y resolver los problemas, permitiendo identificarse con la empresa, creando un sentido de pertenencia por la misión y la visión de la organización y además sintiéndose identificado con las funciones que desarrolla.

Comunicación

La comunicación es fundamental en las relaciones entre áreas, en este caso los colaboradores cuando actúan en un ambiente de comunicación asertiva y escucha activa, pueden expresar sus opiniones y sentimientos con tranquilidad y que la información que reciben es igualmente clara, en este caso, se genera un gran compromiso y satisfacción con la empresa y con el trabajo en equipo, dando cumplimiento a la misión, los valores y las metas que persigue la empresa, entendiendo cuál es su aporte para alcanzar los objetivos corporativos y al tiempo cumpliendo los propios.

Reconocimiento

El reconocimiento es un factor muy importante en el clima laboral, dado que brinda un reconocimiento al esfuerzo de los empleados para alcanzar sus objetivos, pero además facilita la gestión del desempeño en cada área de la empresa, facilitando la consecución de recompensas, tanto tangibles como intangibles, las cuales permiten a las personas que incrementen su motivación intrínseca, sintiéndose valorado por la empresa y sirviendo de ejemplo a sus pares en la consecución de estos reconocimientos, mejorando día a día en el desempeño de sus funciones.

Respeto

El respeto corresponde a la base de la convivencia en la empresa, pues el clima laboral se sustenta en el respeto por el compañero de trabajo, por su opinión, por sus maneras de pensar, de sentir y de participar en el equipo de trabajo.

Competitividad

Corresponde al logro de cada una de las personas que interactúa en la organización, incluye el reconocimiento de los logros de los empleados que cumplen satisfactoriamente su labor, lo que hace que se motiven y orienten sus metas hacia el logro, en este caso la competitividad de la organización se incrementa y los empleados comprenden que al adaptarse hacia los retos y a los cambios los incita a competir asertivamente con sus compañeros caracterizándose como un gran empleado.

Clima Organizacional

Según Navarro & Santillán, (2007), se define como clima organizacional al “Conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. El clima organizacional se relaciona con la concepción de que los empleados viven en ambientes laborales complejos y dinámicos, dado que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diferentes y que afectan de manera positiva o negativa ese entorno.

Dentro de los componentes del clima organizacional se encuentran los factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Según Olaz (2009), mencionado por Álvarez, (2005), el clima organizacional se compone de unas características fundamentales que influyen en la calidad de las interacciones que se adecuan dentro de la organización, estos se componen de un conjunto de variables situacionales que se derivan de diferentes naturaleza y que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a los miembros de la comunidad laboral, además responde a una lógica de continuidad y esta condicionados por dos dimensiones, la organización y los medios que interactúan dentro de la organización, como los clientes, los competidores, los proveedores y demás.

Se tiene además que el clima organizacional permea las conductas, las actitudes y las aptitudes, las expectativas y las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa; como lo menciona Álvarez, (2005), “el clima organizacional es un fenómeno «exterior» al individuo, que aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece”, (p.28).

Las variables que conforman el clima organizacional son determinadas por el diseño y estructura organizacional, que depende del tamaño de la empresa junto a su plataforma estratégica como el organigrama, la cantidad de niveles jerárquicos, los puestos de trabajo en las áreas, su división, la cooperación entre las áreas, y la especialización de las funciones desde los manuales de funciones; de acuerdo a esto, también lo integran la manera de delegar las funciones, la descentralización y la centralización de la autoridad y la toma de decisiones de los directivos.

Es importante que se tenga claro que el medio ambiente que conforma la organización y en entorno, son percibidas por el empleado y afecta de manera directa e indirectamente en el comportamiento laboral, al igual que los recursos humanos, donde se relacionan los procesos organizacionales que caracterizan el clima organizacional, siendo estos. *La comunicación; *La dirección; El sentido de la organización mediante la misión y la visión de la empresa

Según Álvarez, (2005), “los conflictos aparecidos, su gestión y solución, la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos, son parte fundamental del clima laboral”, (p.30).

La situación psicosocial de cada empleado dentro de la organización incluye los valores, las normas, las actitudes que se reflejan en los ambientes laborales y que determinan además las relaciones interpersonales entre pares, apareciendo así, los microclimas, como lo menciona Álvarez, (2005), “son un fenómeno para toda la organización que se representa con un carácter particular de la unidad que es la empresa”, (p.31), de acuerdo a esto, son todo el conjunto de las percepciones que se refleja en la interacción dentro de la organización.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el sistema de creencias, valores, normas que componen la organización y que son compartidas por los empleados y los directivos, de acuerdo a Salazar, (2009), se trata de “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”, (p.12); dentro de esta definición se incluye además los modelos conductuales y patrones culturales que se comparten entre los empleados y los cuales son de diversa índole, formando así subculturas que tienen influencia entre los ambientes externos e internos de la empresa, son manifestadas por valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias en las que se les brinda un rol significativo a sus integrantes.

Estresores laborales

Según Hoyos, (2004), “el estrés laboral es el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta el individuo por un lado y sus conocimientos y capacidades por otro”, (p.4), en este caso, los estresores laborales ponen a prueba los estilos de afrontamiento de los empleados e incluye situaciones en las que la presión laboral excede la capacidad del trabajador y ocasiona problemáticas físicas, psicológicas y emocionales, desencadenando situaciones como burn out, ausentismo laboral, deserción laboral.

Las causas del estrés laboral están asociadas a una mala organización del trabajo, el exceso de exigencias o presiones laborales, condiciones laborales insatisfactorias, pocas oportunidades de toma de decisiones, escaso apoyo de los demás, y que en contexto laboral son resultado de perspectivas profesionales, estatus y salarios que no son acordes a lo imaginado por el empleado, como ejemplo se tiene la inseguridad laboral, la falta de perspectiva de promoción profesional, la promoción insuficiente del cargo, la actividad poco valorada en el ejercicio de las funciones, falta de capacidades para el cargo; como estresores en la entidad se tiene, papel indefinido en la organización, tener a cargo a otras personas, falta de claridad en las funciones.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se tiene que afectan de manera significativa los aspectos emocionales del empleado, se tiene percepciones negativas dentro de los procesos de supervisión, supervisión inadecuada, desconsiderada o por falta de apoyo de los superiores, y una

falta de participación en la toma de decisiones, que ocasiona presión laboral dentro del cargo. Hoyos, (2004).

Desarrollo organizacional.

Como lo expone Pérez, (2017), el desarrollo organizacional “busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma”, (p.5), desde este punto, la atención se concentra en la productividad y evolución de la empresa, las cuales incluyen las relaciones entre grupos, el desarrollo de los equipos y los factores económicos y de costos de cada área de la organización, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa.

El desarrollo organizacional integra especialmente el lado más humano de la empresa, dentro de la cual se brinda importancia a los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, sobre las personas más que sobre los objetivos corporativos.

Entornos laborales

Según Casas, (2006), citado por Ángel, (2016), los entornos laborales “son aquellos centros de trabajo en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores pero no sólo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su

autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. Todos estos factores están interrelacionados dinámicamente”, (p.10).

En esta línea, el entorno laboral constituye el lugar de trabajo el cual es considerado como un entorno fundamental para la promoción de la salud del empleado, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), citado por Ángel, (2016), “un entorno laboral saludable, no solo logra la salud de los trabajadores sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general”, (p.12).

Marco Legal

La Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las Características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

El Decreto Ley 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21, busca

propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.

Así mismo es necesario retomar los aspectos relacionados con las bases de la política de bienestar laboral docente, relacionadas con.

- Declaración mundial de Jomtiem sobre educación para todos (2009) “Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje”. Art.7: Fortalecer la concertación de acciones.

- Declaración mundial de Dakar “Educación para todos” (2000). Art.8, numeral IX: Mejorar la condición social, el ánimo y la competencia profesional de los docentes.

- Los lineamientos emanados por la OIT, los pactos de derecho sociales, económicos y culturales como el de San José y la constitución política nacional en sus artículos 53 y 47 y la ley 1010 de 2006.

- Plan decenal de educación de Colombia 2006-2016. Capítulo 3: Agentes educativos -
Desarrollo profesional, dignificación y formación de docentes y directivos docentes.

- Plan sectorial 2006-2016 – Revolución Educativa

Las anteriores declaraciones, lineamientos y planes sectoriales, encaminan sus propósitos con el mejoramiento de la Calidad Educativa, el mejoramiento de la eficiencia y bienestar de los miembros del sector educativo.

Planteando de esta manera retos desde el marco legislativo, el contexto productivo y la competitividad demandada a las Instituciones de Educación Institución Educativa, al ofrecer programas de calidad que permitan la formación por competencias, y a la vez garanticen la calidad de sus programas con la participación de docentes idóneos con altos niveles de desempeño en las competencias técnicas y transversales necesarias para sus cargos.

Así mismo las condiciones de carácter institucional, necesarias relacionadas con el establecimiento de adecuados mecanismos de selección y evaluación de estudiantes y profesores, en donde se garantice la escogencia por méritos y se impida cualquier discriminación por raza, sexo, credo, discapacidad o condición social. De igual manera el desarrollo de una cultura de la autoevaluación, que genere un espíritu crítico y constructivo de mejoramiento constante.

En este mismo sentido dando cumplimiento a la norma ISO 9001 que en su numeral 6.2 hace relación a los recursos humanos en cuanto a los niveles de competencia, toma de conciencia

y formación necesarios de estos para la obtención de los logros y el aseguramiento de la calidad, así como la generación de ambientes de trabajo propicios para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Finalmente, los lineamientos para la acreditación de instituciones de educación a nivel nacional, los cuales son propuestos por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA, versión 2015. Propone en sus lineamientos de evaluación dos factores y características relacionadas con la gestión del talento humano, profesores y bienestar institucional.

El primero hace referencia a “una institución de alta calidad se reconoce en el nivel y compromiso de sus profesores y en propiciar condiciones necesarias para hacer posible un adecuado desempeño de sus funciones en todo su ámbito de influencia” (p.32). Por tanto, la gestión de competencias de tipo relacional y afectivo en los docentes serían aspectos que contribuirían a mejorar las condiciones y desempeños del quehacer docente.

El segundo factor relacionado con el bienestar institucional, refiere a “una institución de alta calidad debe disponer de mecanismos e instrumentos eficientes y suficientes para generar un clima institucional donde tiene presencia, generando la suficiente flexibilidad curricular, para hacer uso de los recursos. Implicando la existencia de programas de intervención interna y del entorno que disminuyan las situaciones de riesgo psico-social.” (p.48). Desde este factor el presente proyecto cobra relevancia en cuanto realiza una medición inicial del clima organizacional de la institución educativa, como mecanismo y estrategia de intervención de bienestar.

Es así que esta investigación persigue generar aportes reflexivos a los modelos de gestión del talento humano en instituciones de educación superior desde un enfoque por competencias y en especial de aquellas competencias presentes en las interacciones sociales como la

comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo que en palabras de Zabalza están relacionadas con “el cambio y crecimiento del individuo, desde una dimensión más profunda y compleja que el mero crecimiento intelectual” (Zabalza, 2003), con el fin de aportar a la gestión educativa, desde un modelo de gestión del clima organizacional que impacta la dinámica administrativa, docente y relacional de todos los miembros de la institución educativa, encaminados hacia la generación de mejores niveles de bienestar, calidad de vida laboral y de manera implícita de mejores niveles de calidad educativa. (p.115).

Marco Contextual

Pitalito Huila

Es un municipio que está ubicado al sur del departamento del Huila, sobre el valle del río Grande de la Magdalena, a 180 km de la capital Neiva. Es el segundo municipio más poblado del departamento del Huila y es considerado como el mayor productor de café de Colombia, es considerado la Estrella Vial del Sur colombiano por su localización estratégica, que permite la comunicación con los departamentos vecinos del Cauca, Caquetá y Putumayo.

El municipio de Pitalito está bañado por los ríos Guarapas, Guachicos y Magdalena. La zona urbana se encuentra ubicada en una zona llamada el Valle de Laboyos.

Esta región es la puerta de entrada al Macizo Colombiano. Es una comarca donde la guayaba es uno de los frutos tradicionales, al igual que el rojo de sus cafetales y el hermoso paisaje del valle del Magdalena. Este territorio se encuentra entre las cordilleras Central y Oriental.

En el territorio del Municipio se encuentra la Laguna de Guatipán, El parque Nacional Cueva de los Guacharos. Entre otros de innumerables atractivos naturales.

Se ha proyectado como el centro de desarrollo del Sur Colombiano alrededor del cual giran muchos de los mercados del departamento y de los departamentos vecinos como el Caquetá, Putumayo y Cauca; sus principales generadoras de ingresos son el sector Agropecuario, el Comercio informal y la Prestación de Servicios.

Además, se ha considerado a este municipio como el primer y mayor productor de café en el País, con 11.700 hectáreas sembradas; reconocidos a nivel Internacional por la Calidad y Posicionamiento de los llamados Cafés Especiales que se comercializan en los grandes mercados mundiales. Según el ministerio de Agricultura nacional en Pitalito se cosecha el mejor café especial del mundo.¹⁰ Pitalito se convirtió en el principal productor de café en Colombia y pionero en café especial de alta calidad.¹¹ También en el sector agrícola se producen productos frutales de clima frío moderado entre los cuales están: la Granadilla, Mora, Lulo y Golupa.

Según el censo del 2005 la población de Pitalito se estimaba en 102.485 habitantes. De los cuales 59.893 habitantes se encuentran en el área urbana y 42.592 en la zona rural. El 49.5% son hombres y el 50.5% son Mujeres. La mayoría de la población se encuentra entre los 5 y los 19 años. El 33,5% de la población de Pitalito, nació en otro municipio o en otro país. Pitalito cuenta con una población de 130.693 habitantes, presentando un crecimiento de 2005 a 2017 de un 28%, estableciendo así un crecimiento de un %2.33 anual.

Se encuentra distribuido en cuatro comunas y ocho corregimientos.

Comunas

Comuna Uno. también conocida como la comuna nor-occidental agrupa los barrios Las Américas, Los Pinos, Cristo Rey, Altos del Magdalena, Primero de Mayo, Porvenir, Cálamo,

Villa Matilde, Simón Bolívar, Villa del Prado, Rodrigo Lara Bonilla, San Mateo, Las Acacias, Popular, Cálamo Primera Etapa, Barrio la Inmaculada, Los Cristales 2, 3, 4 y 5 etapa, Brisas del Guarapas, Santa Mónica, Tequendama, Divino Niño y Ciudad de Laboyos. Dentro de esta comuna se encuentran ubicadas varias instituciones educativas como La Institución Educativa Municipal Normal Superior, la Institución Humberto Muñoz Ordoñez y el colegio Nacional, este último además considerado como uno de los mejores colegios del departamento. También está ubicada en esta comuna la Plaza de mercado Mayorista de la Ciudad y la Villa Olímpica.

Comuna Dos. También es llamada la comuna nororiental, en esta se encuentran los barrios Villa Sofía, Antonio Naranjo, Cábulos, Los Andes, Los Lagos, Paraíso, La Gaitana, Los Rosales, Villa Catarina, Manzanares, León Trece, Los Nogales, San Rafael, Timanco, San Andrés, Las Villas, Venecia, La Pradera, Prados del Norte, Los Cedros, Bosques de la Riviera, El Portal I y II, San Miguel, Quintas de San Luis, Las Margaritas, Bosques del Pinar. Dentro de esta comuna se encuentran ubicados el Colegio Liceo Andaki, El Colegio Laboyos, El San Juan Bosco y La Universidad Surcolombiana Sede Pitalito.

Comuna Tres. en esta comuna se encuentran los barrios Centro, Aguablanca, Quinche, Sucre, Trinidad, Colinas de la Primavera, San Antonio, Los Guaduales, Los Cobos, Entre Avenidas. Es donde está ubicado el microcentro de la ciudad, las principales oficinas y el sector comercial, La Alcaldía Municipal, El Hospital Departamental San Antonio y otras clínicas privadas, El Palacio de Justicia, la estación central del Cuerpo de Bomberos, El Colegio la Presentación y el centro cultural Héctor Polanía.

Comuna Cuatro. es también llamada Barrios Unidos del Sur, aglomera los barrios: Centro Solarte, El Jardín, Panorama, Siete de Agosto, La Alquería, La Virginia, Antonio Nariño, Aldea la Libertad, Colinas de la Terraza, Villa Café, conjuntos, La Candelaria, Rincón de la Candelaria,

reservas de la Candelaria, Mirador de la Candelaria, torres de san Pedro, conjunto residencial Gaviotas, Villa Consuelo, La Isla, Madelena y Juan Pablo II. Dentro de esta comuna se encuentra el Coliseo de Ferias y Espectáculos, el Centro Artesanal, la Institución Educativa Montessori y el Centro Comercial Gran Plaza San Antonio.

Corregimientos

Bruselas. integrado por las veredas El Cedro, Monte Cristo, Villa Fátima, Cristalina, El Encanto, El Diamante, El Mesón, Holanda, Campo Bello, La Palma, Cabuyal del Cedro, Cabeceras, Cerritos, Guandinosa, Hacienda Bruselas, Bombonal, Miraflores, El Palmito, Porvenir, La Esperanza, El Pencil, El Carmen, primavera, Esmeralda, Lomitas, Bruselas, Santafé, Las Brisas, Kennedy, Alto de la Cruz, Puerto Lleras y Normandía.

La Laguna. integrado por las veredas: El Remolino, Laguna Verde, Siete de Agosto, La Unión, Mirador, Manuelita, El Bombo, Arrayanes, La Florida. En el centro poblado la laguna, están los sectores de: Sector Alto de la Cruz, Sector el Progreso, Sector Solidarios

Guacacallo. integrado por las veredas: Guacacallo, Buenos Aires, El Tigre, Las Colinas, Paraíso la Palma, Monserrate.

Criollo. integrado por las veredas: El Cabuyo, Versalles, Albania, La Castilla, Palmar de Criollo, Ingali, Criollo, El recuerdo, Palmeras, Líbano, Jardín, Contador, Rincón de Contador, Hacienda de Laboyos, San Francisco, Santa Inés, Llano Grande, Camberos, El Maco, El Limón.

Regueros. integrado por las veredas: Regueros, La Sibila, Raicitas, Acacos, Anserma, Nueva Zelanda, Corinto, La Coneca, La Parada, La Reserva, Guamal, Agua Negra, Charco del Oso, Cabaña de Venecia, San Luís, Mortiñal, Montañita, La Calzada.

Charguayaco. integrado por las veredas: Costa Rica, Divino Niño, Honda Porvenir, Paraíso Charguayaco, Charguayaco, Macal, Santa Rita, El Triunfo, Zanjones, Bella Vista, Higuierón, Terminal, Resinas, Laureles, Barranquilla, La Estrella.

Chillurco. integrado por las veredas: Chillurco, Chircal, Filo de Chillurco, Cristo Rey, Meseta, Barzalosa, Montebonito, Rosal, Girasol, Miravalles, La Paz, Pradera, Cálamo, Aguadas, Danubio, Vegas de alumbre, Altos del Magdalena, Pedregal, Altos los Pinos, Las granjas, Risaralda.

Palmarito. integrado por las veredas: Lucitania, Betania, San Martín, Tabacal, Santa Rosa, Los Andes, Cafarnaúm, El Diviso, Vista Hermosa, Palmarito.

Historia de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila

El Hogar Juvenil Campesino de Pitalito como se denominó en sus orígenes la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, hace parte de la Fundación Hogares Juveniles Campesinos de Colombia. Los Hogares Juveniles nacieron en 1963, en Urrao Antioquia, como una alternativa de vivienda y educación a niños, niñas y jóvenes del campo. Su fundador fue Monseñor J. Iván Cadavid (Q.E.P.D). En Pitalito, por Monseñor Agustín Sierra Losada en 1972.

Proceso de Atención

La Institución Educativa liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila atiende a sus estudiantes mediante un calendario de tipo A, corresponde a un Institución Educativa de carácter

privado, se encuentra en la zona urbana del municipio, en un estrato 3 según corte Sisbén, atiende a jornada completa, en un género mixto de atención, es de carácter académico y técnico, está especializado en el sector agropecuario, con especialidades académicas, atiende los grados de Preescolar, Pre kínder, transición, Jardín infantil, grado de primaria de primero a quinto, y en secundaria de sexto a noveno de secundaria, con una educación media desde decimo y once; atiende a niños con capacidades especiales, en la categoría niños sordos, con lesión neuromuscular, retraso mental, bajo un modelo educativo tradicional de enseñanza.

Misión

Ofrecer educación formal y atención en protección como garantes de los derechos de los niños y niñas del campo y la ciudad, propiciando espacios para la formación agropecuaria, católica y recreativa a través de proyectos que formen personas integrales, orientados en la vida y para la vida, con el fin de que logren su superación personal proyectando sus metas y sueños.

Visión

Formar ciudadanos amantes del bien, el servicio y el campo, brindando elementos para construir proyectos de vida, durante un proceso educativo encaminado a la apropiación y construcción del conocimiento y la asimilación de valores que los impulsen a ser constructores de la civilización del Amor.

Filosofía Institucional

"Calidad Humana y Excelencia Académica"

La institución debe pretender por una educación que: Enmarque los principios cristianos, para consolidar la civilización del amor, como medio para alcanzar el grado de madurez que permita la realización del individuo, como persona capaz de operar cambios, que interactúen en el ambiente sociocultural para que trascienda lo aprendido, tome decisiones, solucione problemas y pueda ser un elemento promotor de su propio desarrollo. Conciba la educación como proceso coligado del contexto social, político, histórico, religioso y económico, porque tiene su origen en la misma sociedad y cada uno de estos que la componen se complementa y se explican mutuamente en la formación del individuo como persona donde sean aprendidos y vividos los principios básicos para la convivencia social. La educación debe orientarse como una concepción científica y reflexiva que la lleve a cumplir el propósito de introducir elementos críticos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida. Forje un hombre que sea capaz de vivenciar su realidad, que quiera y defienda la democracia y la paz. Fomente el espíritu ecológico en cada uno de los individuos como medio para mantener la relación armónica.

Objetivos Institucionales

Objetivo general

Ingresar a la universidad, para ello se ofrece un modelo educativo innovador e integral que responda a las necesidades de desarrollo humano y trabajar permanentemente por la promoción de los niños, niñas y jóvenes de la sociedad laboyana y regiones vecinas, con el fin de responder a sus necesidades educativas de formación integral hacia la autonomía, responsabilidad,

trascendencia espiritual, social, ecológica y formación agropecuaria, además de la alimentación, y ser garante de los derechos fundamentales del niño con respuestas formativas de calidad, con eficiencia y eficacia, buscando continuamente la coordinación interinstitucional y la utilización óptima de los recursos y el mejoramiento continuo de la calidad y cantidad de la educación que se ofrece.

Objetivos Específicos

Brindar un aporte significativo en la formulación de nuevas estrategias para el mejoramiento de la calidad de la educación en el municipio de Pitalito.

Ofrecer espacios de educación formal con énfasis en formación agropecuaria y residencia estudiantil a niños, niñas y jóvenes del campo y la ciudad para que logren su superación personal sin perder su identidad cultural.

Proporcionar al estudiante, el acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica, la cultura, la recreación, la tecnología y los conocimientos agropecuarios para formar ciudadanos ubicados en el contexto espacio – temporales capaces de liderar procesos de mejoramiento de su entorno sociocultural.

Preparar y capacitar al estudiante con habilidad en su comunicación oral y escrita, con capacidad para descubrir su vocación y ver en la naturaleza y en los demás, la manifestación de Dios en su historia.

Brindar las herramientas suficientes de formación para preparar a los estudiantes para el desempeño laboral en diferentes sectores de producción, logrando una formación calificada en la especialidad agropecuaria.

Incorporar en el proceso de formación agropecuaria, la teoría y la práctica tanto científica como tecnológica con el fin de que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y avances de la ciencia.

Proyecto Pedagógico Liceo Andaki

Surgió como una alternativa para ayudar a mejorar la calidad de la educación en Pitalito y su valor práctico es dar respuesta a una serie de interrogantes donde el estudiante tiene la posibilidad de enfrentarse a la vida, de manera crítica, activa, reflexiva, creativa y con compromiso en el desarrollo educativo.

Metodología

En este proyecto se utilizará la metodología descriptiva y cuantitativa es decir desde una metodología Cualimétrica, de acuerdo a lo planteado por Torres Carrillo A. (1996: 97), citado por R, C, & Lucio, (2003), el enfoque de tipo mixto, cualitativo- cuantitativo, posibilita la intervención de la población desde un paradigma empírico, aplicado a la intervención que se busca realizar, se trata de comprender las situaciones de riesgo dentro de la organización,

permitiendo ahondar en sus características y procesos básicos; al respecto, Hernández, Fernández & Baptista (2014), mencionan como beneficios del enfoque,

Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno a investigar.

Producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones.

Potenciar la creatividad teórica por medio de procedimientos críticos de valoración.

Permitir una mejor exploración de los datos.

Desarrollar nuevas competencias de investigación.

Mayor fidelidad de los instrumentos de recolección (p.537).

Al tiempo, Hernández et al, (2014), citado por Hernández, Fernández & Baptista (2014), describen las siguientes características en el desarrollo del proceso,

Se recolectan datos cuantitativos y cualitativos, a varios niveles, de manera simultánea o en diferentes etapas.

Se realizan análisis cuantitativos y cualitativos sobre los datos de ambos tipos.

El proceso es completamente interactivo.

A partir de la evaluación del Clima Organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, se podrá identificar factores que están afectando el ambiente laboral en el área operativa y administrativa de la entidad, docentes y demás empleados

y así realizar una propuesta como plan de mejoramiento para la entidad. Este constará de cuatro etapas.

Fase 1.

Diseño de una encuesta-caracterización que permita evaluar el clima organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, en esta fase se realiza el diseño de la encuesta semi estructurada como método de recolección de información, donde se tendrán en cuenta indicadores sociales.

Para esta actividad se respetará un tiempo definido para su total desarrollo.

El registro de las actividades se ejecutará de manera constante, ya que el objetivo es contar con una muestra real para definir conclusiones y resultados.

Fase 2.

Tabulación de la información recolectada, elaboración de gráficas de cada Ítem incluido en el desarrollo de la caracterización.

Fase 3.

Análisis de cada uno de los ítems incluidos, con cada uno de los resultados obtenidos en la caracterización realizada y así lograr identificar los factores protectores y de riesgo que ha tenido el modelo dentro de su desarrollo o ejecución.

Fase 4.

Elaboración de un Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias, que sirva de apoyo a la ejecución de actividades desde el área administrativa, basada en los resultados hacia la incidencia que tienen las competencias transversales que los docentes potencializan en los diversos escenarios de convivencia y desarrollo en la institución educativa.

Elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual estará implementado dentro del Sistema de Gestión del Talento Humano; todo esto con el fin de lograr un balance con el direccionamiento estratégico de la Institución Educativa, donde se busca identificar los componentes y estrategias de gestión con la misión y la visión del colegio, como también los valores corporativos, los factores críticos de éxito, los objetivos corporativos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora desde la identificación de los riesgos; se busca además a través de la misión y la visión institucional del colegio plantear un modelo de acción que incluyen la mejora continua y el control de los procesos que se desarrollan en el colegio, así como el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la Institución Educativa en el mercado dentro del contexto del municipio, los cuales se incluirán en

el documento que se dejara a la Institución Educativa para su continua aplicación y retroalimentación desde el área administrativa y de recursos humanos.

Esquema Metodológico

El tipo de investigación incluida en el proceso se basara en la aplicación del sistema y la verificación de cómo este sistema afecta positivamente el éxito del clima organizacional de la entidad, permitiendo la implementación de ambientes favorables para el empleado, al tiempo, que es necesario obtener cifras y datos históricos de los empleados contratados por la Institución, para compararlos con las cifras obtenidas de procesos no exitosos ante la previa utilización del sistema en el área del talento humano, con la meta de mejorarlos y potenciarlos para conseguir mejores resultados.

Alcance de la Investigación

El alcance se expondrá desde un tipo descriptivo, mediante el reconocimiento del estado actual del clima organizacional en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, y el nivel de fortalecimiento de las competencias transversales en los empleados del colegio.

Diseño metodológico

Como se mencionó anteriormente, se trata de un diseño de tipo Mixto, pues integra técnicas de recolección de información y análisis de los resultados de tipo cuantitativo y cualitativo

Tipo de investigación

Se trata de un tipo de investigación descriptivo pues aporta elementos al diseño de un modelo de gestión del talento humano, desde la observación y la descripción de diferentes aspectos que intervienen en el clima organizacional de la Institución Educativa, no solo de una forma cuantitativo, sino desde una mirada cualitativa.

Universo o Población

25 docentes y administrativos vinculados a la institución, con diferentes tipos de contratación

Tabla 1. Tabla de la Muestra.

Cálculo Del Tamaño De Una Muestra	
Error	5,0%
Tamaño Población	50
Nivel De Confianza	95%
Tamaño De La Muestra =	25

Fuente. Autor.

Tabla 2. Número de personas incluidas

<i>Área</i>	<i>No. de personas</i>	<i>%</i>

Funcionarios Contrato Laboral	3	12%
Administrativos contratistas	2	8%
Docentes contratistas	20	80%
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100%</i>

Fuente: Autor

Realizar encuestas a 25 empleados de la Institución Educativa Liceo Andaki de la Ciudad de Pitalito Huila, de manera aleatoria, con el fin de percibir los factores que están afectando el clima organizacional en el Centro educativo.

Procedimiento para la Recolección de la Información

Para realizar el procedimiento de recolección de la Información en la presente investigación se ha construido un formato establecido, mediante una encuesta, en la cual se integran las dimensiones

Comunicación

Diseño de Puestos de Trabajo

Organización

Liderazgo

Condiciones De Trabajo

Trabajo en Equipo

Remuneración

Motivación

Realización Personal

Promoción y Superiores. Ver Anexo 1.

En este caso, la técnica a utilizar es la Observación Participante, Activa o Directa, como lo menciona Polo, (2015),

“La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural. en donde el investigador o los investigadores participan en el proceso investigativo desde el mismo lugar donde acontecen los hechos”, (p.1149).

Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Fuentes Primarias

Encuestas.

La encuesta es el medio de recolección de información más usado en metodología de la investigación, dado que facilita al sujeto investigador conocer de manera amplia los rasgos y las percepciones que caracterizan las actitudes y las opiniones de un grupo poblacional focalizado, en este caso, la muestra de docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila; según Parí, & Mamani, (2011),

“La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación”, (p.490).

El formulario encuesta realizado va orientado y será aplicado en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, con el objetivo de determinar los factores internos y externos que afectan el clima organizacional y así, confirmar sus percepciones en torno al ambiente actual de trabajo percibido.

Instrumentos

Implementación de una encuesta que servirá de caracterización de tipo Likert con el objetivo de medir las actitudes relacionadas con la percepción que los docentes tienen del clima organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila.

Conformación de grupos focales que facilitaran el registro de diferentes apreciaciones respecto al clima organizacional y su incidencia desde o hacia las competencias transversales, esto con el fin de evidenciar diversas categorías, las cuales pueden estar siendo previstas por el proceso de Gestión del Talento Humano - GTH, también es factible que surjan de otras diferentes, y que puedan aportar de manera significativa en la construcción teórica y metodológica de la gestión del talento humano.

Procedimiento

Se realizará la delimitación de la situación problema, con una revisión documental del modelo de gestión del talento humano por competencias y los aspectos relacionados en este con el clima organizacional, el cual es percibido por los docentes, para luego triangular la información de los grupos focales con los resultados de la aplicación de un instrumento con escala tipo Likert; para lograr la estructura metodológica que se quiere proponer en esta propuesta y que represente un aporte significativo, se propone realizar una constante relación y contrastación teórica, brindando una orientación educativa al proceso.

Por lo anterior, se reconoce que la gestión del talento humano por competencias y de forma más específica los aspectos relacionados con el clima organizacional, integran aspectos relacionados con el comportamiento, se selecciona un instrumento de medición de las variables de interés relacionadas con actitudes que los docentes manifiestan respecto al clima organizacional percibido en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila.

Esquema Metodológico

Dentro de la presente investigación se utilizó un esquema metodológico basado en la aplicación del sistema y la verificación de éste y su impacto positivo en el éxito del clima organizacional, de esta manera, aportando en el afianzamiento de un ambiente laboral favorable.

Definiciones de las Dimensiones

A partir del objetivo de construcción y diseño de la encuesta aplicada, el cual es el de identificar la percepción que tienen los docentes y administrativos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, se analizaron diez (10) dimensiones que se considera, facilitaran la realización de un análisis más amplio a partir de los resultados, tomando en cuenta para el diseño del modelo de Gestión del TH. Dichas dimensiones son:

Comunicación

Es un componente fundamental en el desarrollo de las organizaciones sociales, es una herramientas que facilita la relación entre las áreas, la comunicación cumple una serie de funciones fundamentales en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, porque facilita la información a los procesos internos desarrollados, pero además permea cumplir con las funciones de mando, la toma de decisiones, y la resolución de conflictos dentro de las áreas, como lo expone, Marchiori, (2011), frente a la importancia de la comunicación en la organización,

«...posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización», (p.51).

En este caso, estas son los motivos que influyeron para que se incluyera esta variable.

Diseño de Puestos de Trabajo

Como lo expone Mariño, (2011), el diseño de puestos de trabajo es un proceso fundamental que consiste en brindar la información básica para la planeación del área de recursos humanos, incluye los procesos de selección, adiestramiento, carga laboral, incentivos laborales, y administración salarial, en este caso,

“Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?)” , Mariño, (2011-p.54).

En la presente investigación se incluye con el fin de ahondar en las percepciones de los empleados de sus puestos de trabajo.

Organización

Corresponde a la estructura empresarial y a las funciones que se desarrollan en el contexto empresarial, la organización es el lugar donde se realizan las operaciones productivas que facilitan el crecimiento económico de la empresa, en cuanto a la productividad y el desarrollo de los procesos, en este caso, a través de esta dimensión se pretende conocer la percepción de los

encuestados en torno a la empresa como lugar de trabajo, si es un lugar agradable para desarrollar sus funciones, si se proyectan en ella para el crecimiento personal, y si a través de la organización se puede permitir el crecimiento personal.

Liderazgo

Esta dimensión se relaciona con la autoridad y facilita la identificación de conductas y comportamientos de los jefes o superiores, en este caso, dentro de la investigación se incluye el liderazgo formal en el cual la autoridad ejercida por un miembro de la organización es relativamente proporcional a su lugar ocupado en la estructura de la empresa, como lo expone Chiavenato citado por Hoyos & Gómez, (2008), “el liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”, (p.81), en este caso, se busca indagar acerca de la percepción que tiene el trabajador sobre sus jefes y superiores, en cuanto a los tipos de relaciones que se construyen en la dinámica empresarial, la confianza que el jefe o superior deposita en el empleado.

Condiciones De Trabajo

Esta dimensión evalúa la ejecución de operaciones dentro de una organización, es necesaria en el fortalecimiento de la motivación de los empleados, en lo referente a los ambientes laborales y los instrumentos necesarios para desarrollar su función, como lo expone Moreno, (2012), las condiciones de trabajo corresponde al “estado del entorno laboral, se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la

salud del trabajador”, (p.28); en este caso, esta dimensión es fundamental para evidenciar en los empleados su percepción en cuanto a la satisfacción del tipo de vinculación y las herramientas y recursos que son necesarios para la ejecución de sus actividades laborales.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo corresponde al grado de articulación de los empleados entre sí, siendo esencial para fomentar un ambiente laboral asertivo, influyendo en los empleados de manera significativa, dado que permite crear espacios de compañerismo y cooperación, como lo expone Randstad, (2016), “El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto”, (p.5); se decide incluir esta dimensión dado que pretende analizar la percepción de los empleados con respecto a sus pares, la confianza entre los miembros del equipo, y el manejo de la comunicación y escucha activa.

Remuneración

Esta dimensión es esencial en esta investigación, dado que los pagos correspondientes a su labor son reforzadores tangibles para incrementar la motivación laboral, en este caso, es un motivo principal de un empleado, se busca analizar la percepción en torno a esta dimensión.

Motivación

Esta dimensión busca identificar los factores de motivación y las actitudes de los empleados frente a sus condiciones laborales, y las cuales producen motivación hacia el

desempeño de sus funciones, en este caso, los reforzadores tanto tangibles como los incentivos laborales, y los reforzadores intangibles correspondientes a los reforzadores sociales se incluyen en las causas de esta dimensión; por esto, se integra con el objetivo de visualizar las actitudes del trabajador en cuanto a su sentido de pertenencia, identidad corporativa, y los niveles de satisfacción con su labor, los cuales lo conllevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

Realización Personal

La realización personal corresponde a un desafío personal que se elabora cada persona en lo correspondiente al cumplimiento de los logros, implicando la superación de los obstáculos, logrando la autorrealización, como lo expone Esquivias, (2014), “La realización indica el cumplimiento de objetivo personal, la plenitud de sus capacidades como el ser vivo que es, hacer reales sus posibilidades como ser humano”, (p.11).

Promoción y Superiores

Esta dimensión incluye las oportunidades de crecimiento laboral que le ofrece la empresa a los empleados, con el fin de ser promovidos a un cargo superior al que desempeñan, se busca indagar acerca de las percepciones de los empleados en torno a las posibilidades brindadas por la empresa.

Para cada una de las dimensiones integradas a la encuesta, se estructuraron unas afirmaciones que incluyen las percepciones más comunes de los empleados, incluyendo un total de 64, y para su respuesta, se incluye dentro del formato la escala tipo Likert, dado que permite

un mayor entendimiento de los resultados y favorece determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados en torno a las actitudes y percepciones incluidas en los ítems, además facilita una efectiva tabulación de la información recolectada, en este caso, se definieron los siguientes criterios dentro de la encuesta aplicada,

-Totalmente de acuerdo, en este caso, la persona que responde la encuesta tiene el más alto grado de convicción e identificación con las afirmaciones incluidas.

-De Acuerdo, en este caso, el encuestado se identifica con las afirmaciones incluidas en la encuesta.

-Ni de acuerdo ni en desacuerdo, en este caso, el encuestado no se identifica ni manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas.

- En Desacuerdo: el encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

-Totalmente en desacuerdo, en este caso, el encuestado no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Tabla 3. Afinidad de preguntas de la encuesta

Dimensión	Pregunta No.
Comunicación	1, 2, 3, 4, 5
Diseño de Puestos de trabajo	1, 2, 3, 4, 5
Organización	1, 2, 3, 4
Liderazgo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Condiciones de Trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Trabajo en Equipo	1, 2, 3, 4, 5, 6
Remuneración	1, 2, 3, 4, 5
Motivación	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Realización Personal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Promoción y Superiores	1, 2, 3

Fuente. Autor

Formato de la encuesta

Ver anexo 1. Formato de encuesta clima organizacional.

Validación y confiabilidad del instrumento de Recolección de Datos

El concepto de validez se refiere al grado de confiabilidad de instrumento de recolección de información en torno a lo que quiere orientarse a medir, según Hernández, Fernández y Baptista (1998) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.243)

En el caso de la propuesta de investigación que se expone en el presente documento, la validación del instrumento de recolección de información diseñado se orienta a conocer el clima organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, la cual se obtiene a partir de la aplicación del mismo con la muestra seleccionada, para esto, se toma como fuentes de confiabilidad, a dos docentes de la Universidad los cuales son afines con el area de investigación, el Dr. Wilmer Claros Sociólogo y docentes de la Universidad Nacional Abierta y

Distancia UNAD de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades ECSAH y el Dr. Faiver Alexis Benavides Alba Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, para precisar si el instrumento cumple con los objetivos de la investigación, lo que fue aprobado por ellos, haciendo confiable el instrumento para ser aplicado.

En lo referente a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, según Sánchez y Guarisma (1995) exponen que una medición es confiable en cuanto es aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo de individuos, o al tiempo por sujetos investigadores diferentes, dando resultados iguales o parecidos resultados” (p. 85).

Es por esto, que, con el fin de examinar, valorar y determinar el grado de confiabilidad del instrumento a aplicar como la evaluar la detección de dificultades se realiza la aplicación de una prueba piloto a un grupo individuos que no fueron incluidos en la muestra, en dos oportunidades diferentes.

Una vez realizadas ambas aplicaciones se compararon los resultados obtenidos y no se detectaron diferencias, por tanto, se considera confiable el instrumento de recolección de datos.

Interpretación y análisis de resultados

Partiendo de las dimensiones definidas para el análisis de resultados, se aplicaron las encuestas a 25 empleados, siendo la muestra seleccionada, empleados docentes y administrativos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, y se procedió a realizar la correspondiente tabulación y análisis de la información recolectada, manteniendo la relación entre dimensión y afirmación, se evaluaron en este caso las tendencias positivas agrupando las

respuestas como de acuerdo y muy de acuerdo, y las tendencias negativas agrupando las respuestas en desacuerdo y muy en desacuerdo, creando rangos de calificación, los cuales se identificarán dentro del análisis como fortalezas, oportunidades de mejora, y debilidades.

Resultados de la Investigación

Dentro de los resultados, se realiza el análisis de la información obtenida en la presente investigación, se establece realizar un estudio integrado por áreas Administrativas (apoyos administrativos y servicios generales) y docentes contratistas, ya que la percepción de las dos áreas es esencial en el análisis del clima laboral.

Clima laboral.

Dimensión Comunicación

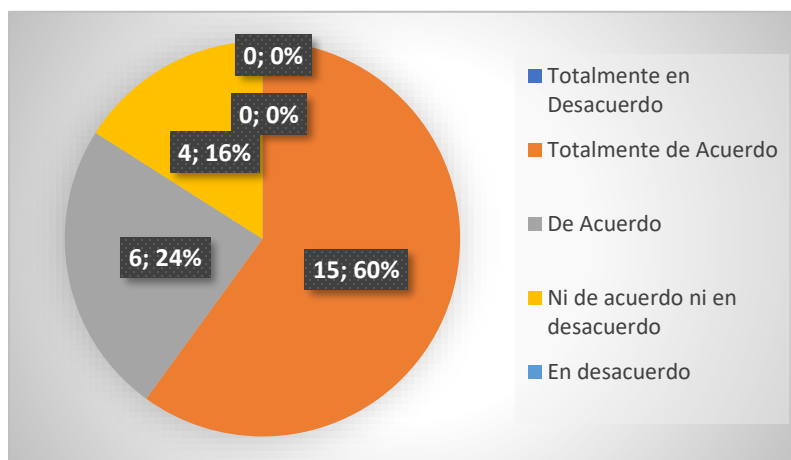
Afirmación 1

La comunicación dentro de la Institución Educativa desde el área administrativa hasta el área operativa es constante, planificada y oportuna para todos los empleados.

Tabla 4. Comunicación

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	15	6	4	0

Fuente. Autor.

Figura 1. Comunicación en la Institución

Fuente. Autor.

Afirmación 2

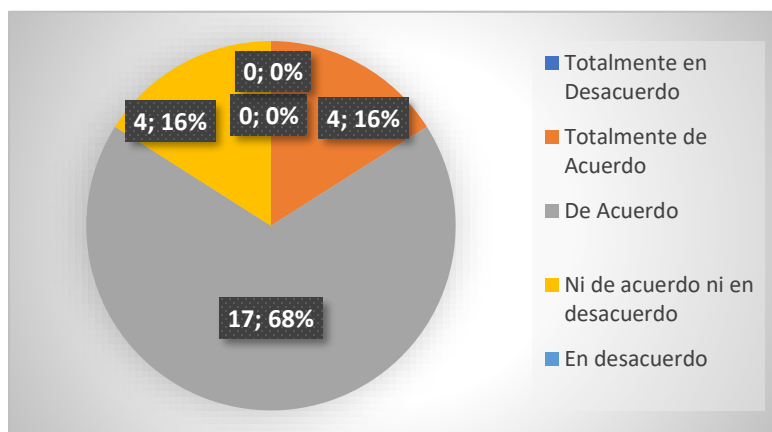
El coordinador académico está informando constantemente cada uno de los procesos a desarrollar dentro de la Institución Educativa permitiendo clarificar el desarrollo de las actividades a ejecutar por parte de los docentes y/o administrativos.

Tabla 5. Información de los procesos a desarrollar

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	4	17	4	0

Fuente. Autor.

Figura 2. Información de los procesos a desarrollar



Fuente. Autor.

Afirmación 3

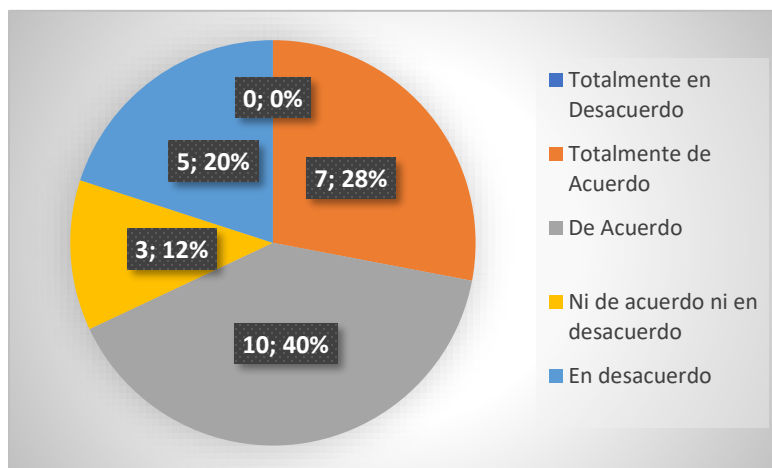
En la empresa existen canales y procedimientos para dar información relacionada con el desempeño de su función

Tabla 6. Información y procedimientos

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	7	10	3	5

Fuente. Autor

Figura 3. Información y procedimientos en torno a la función de los cargos



Fuente. Autor

Afirmación 4

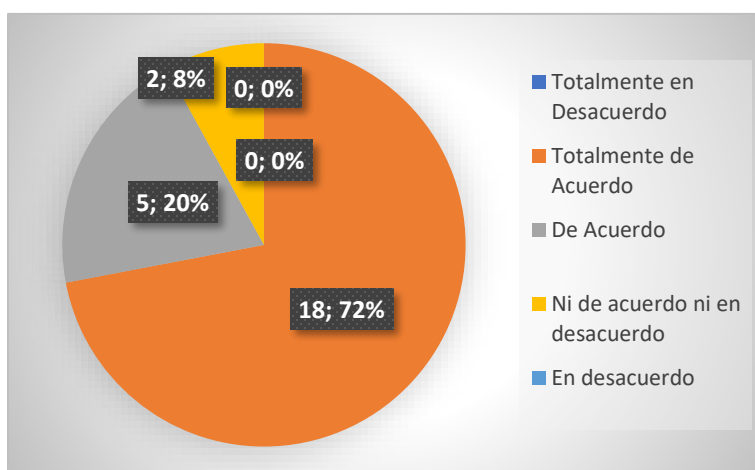
Desde el inicio de los contratos se informa continuamente y de forma oportuna los cambios y actualización de los procedimientos en el contexto educativo, así como las normativas vigentes dictaminadas por SEM y el MEN.

Tabla 7. Capacitación sobre normas

Fuente. Auto

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	18	5	2	0

Figura 4. Capacitación en torno a las normas vigentes y funciones



Fuente. Autor

Afirmación 5

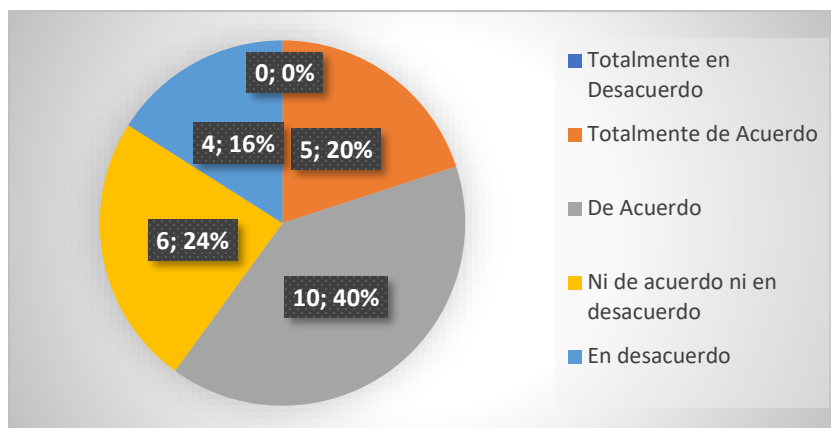
La comunicación con mi jefe inmediato es positiva y permite una escucha activa del hacia los procesos

Tabla 8. Comunicación entre jefes y superiores

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	5	10	6	4

Fuente. Autor

Figura 5. Comunicación entre jefes y empleados



Fuente. Autor

Análisis

La dimensión comunicación dentro la Institución Educativa por parte de los docentes y administrativos siendo 25 en total, como puntos fuertes, se tienen en su gran mayoría con un porcentaje del 60% que está de acuerdo con que dentro del colegio se da una buena comunicación entre compañeros y áreas laborales, como también el 68% expresa que la Institución Educativa se preocupa por realizar un proceso de inducción en cuanto a la normatividad y los procesos una vez se ingresa a la labor; el 40% manifiesta que cuentan con la información adecuada para ejecutar su función dentro del contexto educativo; al tiempo, el 72% manifiesta que continuamente la Institución Educativa le brinda procesos de capacitación y actualización; por último 40% expresa que sostienen una comunicación asertiva con sus jefes y superiores; con esto, se evidencia que los docentes y administrativos del colegio perciben que la comunicación entre las áreas es asertiva como la información brindada es buena y efectiva para ejercer la labor. Esta dimensión no requiere un plan de mejoramiento dentro del grupo.

En lo referente a los puntos débiles, se tiene que el 16% le es indiferente que se sostenga una comunicación asertiva con los compañeros de trabajo y con las áreas de la empresa, como

también le es indiferente que la empresa le facilite la información para realizar sus procesos, en este caso, se deben realizar procesos de capacitación que permitan sensibilizar a los docentes y administrativos sobre la importancia de la comunicación asertiva en la consecución de los objetivos empresariales, como lo menciona Urrutia, (2000), “. El uso de los canales de comunicación por los empleados da lugar a dos procesos que Elliot Jaques ("Intervention et changment dans l'entreprise", 1977) define: el proceso de segregación en el que se crean barreras a fin de que la comunicación o el usuario lleguen al lugar adecuado de destino sin crear confusión en el resto de la organización; y el proceso de segmentación inadaptada protegiendo a los individuos y a los grupos frente a la confrontación”, (p.3), en este caso, la comunicación se debe fomentar a través de la comprensión de las necesidades psicológicas de los individuos que conforman las áreas de la organización, facilitando procesos de integración asertiva mediante la motivación y el logro de los objetivos de la empresa, transformándola asertivamente mediante la pertinencia de las informaciones analizadas.

En cuanto a la comunicación con los jefes y superiores el 16% manifiestan que no están de acuerdo con que sea positiva, en este sentido el mismo porcentaje expresa que están totalmente en desacuerdo con que se brinde una escucha activa por parte de sus superiores, por lo que requiere acciones de mejoramiento que contribuyan con fomentar una comunicación de tipo recíproca donde se involucre las partes en un feed-back o procesos de retroalimentación, permitiendo una mayor exactitud y precisión, respetando la postura de cada una de las partes, tomando en cuenta las sugerencias frente al desarrollo de los procesos, permitiendo un clima de comunicación más asertivo, corriendo menor riesgo en el contenido de los mensajes ya que al tener en cuenta además las emociones de los interlocutores, se puede comprender al otro, utilizando el método ganar-ganar en cada negociación, dejando de lado las ventajas personales y

empatizando con el empleado y con el jefe, como lo menciona Brunet, (1999), citado por Moreno, El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje, (2012), “define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”, (p.10), en este caso, la percepción del empleado sobre el jefe o superior a cargo, influenciará su motivación en la labor, reforzara socialmente cada proceso desarrollado, entonces permeara una satisfacción con la empresa.

Por último, se debe adecuar espacios de socialización con los empleados, donde se facilite las herramientas a los empleados para que puedan forjar sus habilidades personales en torno a los objetivos corporativos, en este caso, al permitirle al empleado manifestar libremente sus percepciones y actitudes frente al desarrollo de su labor sin temores de represalias que puedan afectar su estabilidad laboral, permitiéndole la concepción de desarrollo profesional a partir de sus aportes, y que el mismo colegio determinen su aplicación en la mejora de problemáticas que se presenten. Brunet, (1997), citado por Granados, Sotter, & Rangel, (2011).

Dimensión Diseño del Puesto de Trabajo

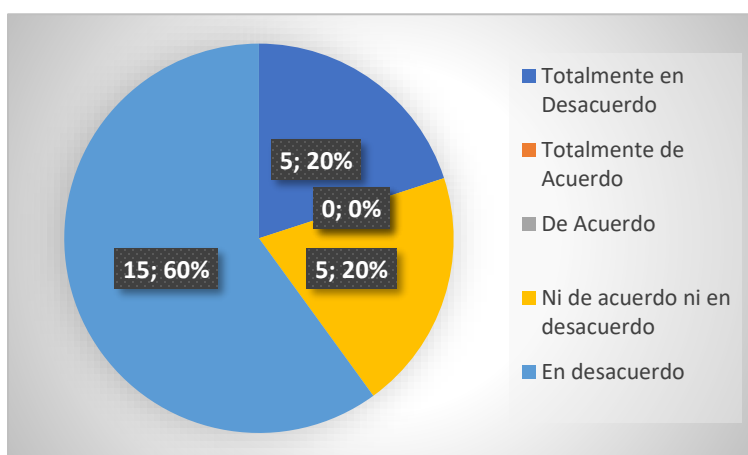
Afirmación 1

Desde su vinculación a la empresa participo en el diseño del puesto de trabajo

Tabla 9. Diseño de Puestos de Trabajo

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
5	0	0	5	15

Fuente. Autor

Figura 6. Participación en el diseño del puesto de trabajo

Fuente. Autor

Afirmación 2

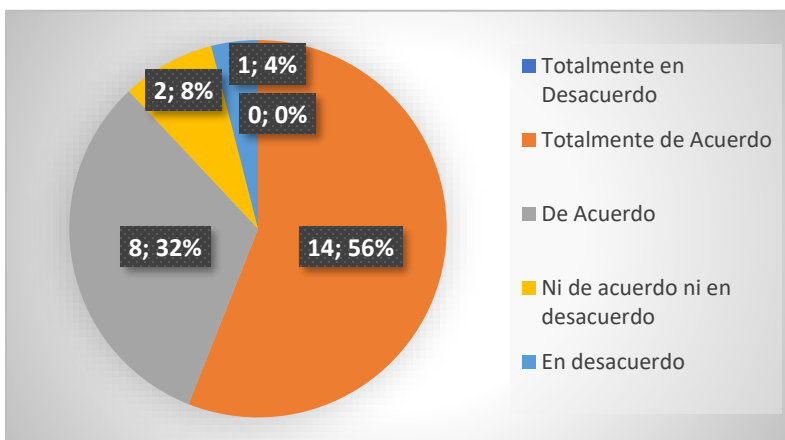
Participa activamente en el cumplimiento de los objetivos corporativos (Institución Educativa)

Tabla 10. Participación en los objetivos corporativos

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	14	8	2	1

Fuente. Autor

Figura 7. Participación en el cumplimiento de los objetivos corporativos



Fuente. Autor

Afirmación 3

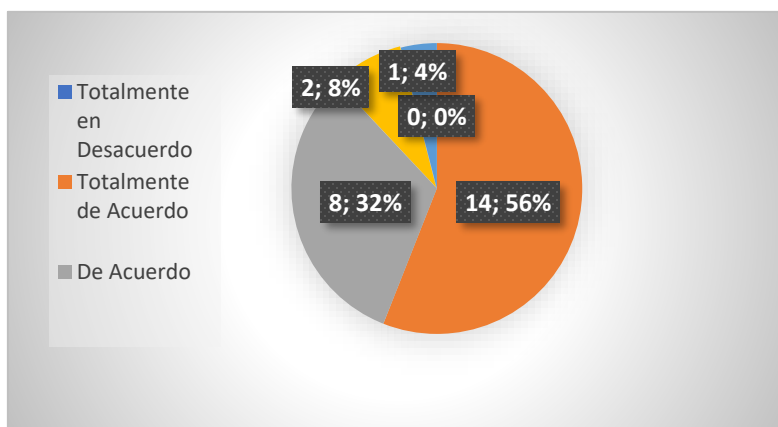
Cuenta con la suficiente autonomía en el desarrollo de las actividades desde su área de trabajo

Tabla 11. Datos Talento Humano Autonomía en el desarrollo de la labor

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	14	8	2	1

Fuente. Autor

Figura 8. Autonomía en el desarrollo de la labor



Fuente. Autor

Afirmación 4

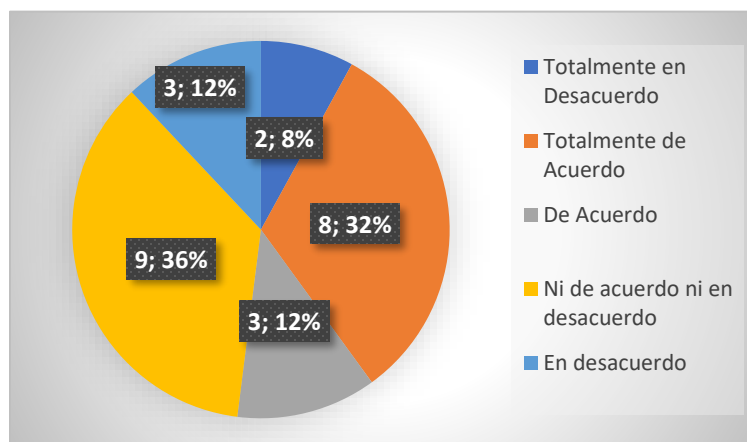
Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta dentro de la organización

Tabla 12. Datos Talento Humano- Acceso a la información

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
2	8	3	9	3

Fuente. Autor

Figura 9. Acceso a la información sobre las cosas que afectan la IE



Fuente. Autor

Afirmación 5

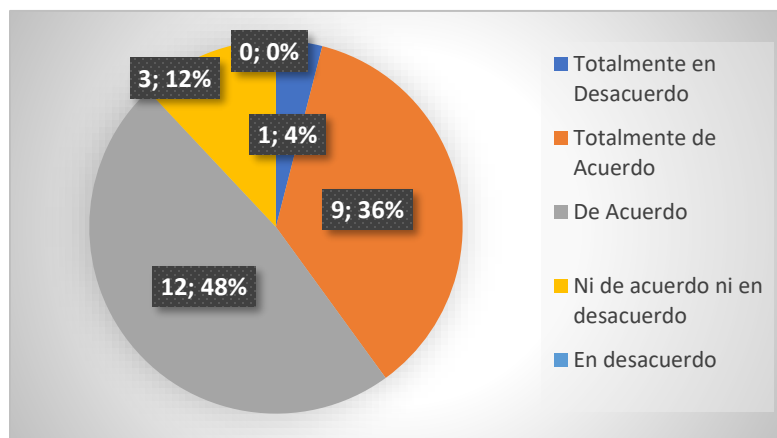
Cuenta con los conocimientos requeridos para la ejecución de sus labores

Tabla 13. Conocimientos requeridos para la ejecución de la labor

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
1	9	12	3	0

Fuente. Autor

Figura 10. Conocimientos para la ejecución de la labor



Fuente. Autor

Análisis.

De acuerdo a los resultados, se tiene como factor de riesgo el hecho de que el 60% expresa que están en desacuerdo que la empresa desarrolle acciones para integrar a los empleados en el diseño de los puestos de trabajo, lo que requiere fortalecer acciones que permitan tomar en cuenta a los empleados en los procesos de gestión, en las tareas de crecimiento de la empresa, capitalizando el talento humano y permitiendo retomar las capacidades de cada empleado para el logro de sus resultados, generando en la Institución Educativa espacios para proyectos de iniciativa, formulación de metas, y facilitándole los medios para desarrollarlos, de esta manera la inclusión de los empleados en el diseño de los puestos de trabajo genera mayor satisfacción personal y profesional, de acuerdo al modelo de las características de puesto de trabajo (MCPT), de J. Richard Hackman y Greg Oldham, se divide en cinco dimensiones fundamentales, las cuales se deben tener en cuenta, la variedad de habilidades, la cual se refiere a un puesto de trabajo puede requerir diferentes habilidades y capacidades por lo que un solo empleado puede poner en marcha todos sus diferentes talentos; menciona al igual que existe la identidad frente a la

tarea, en la cual el empleado se identifica con el desarrollo de su labor; la importancia de la tarea, la cual se refiere al grado de impacto de la ejecución de la labor en la vida de ellos empleados; la autonomía del empleado en su puesto de trabajo, donde el trabajador adquiere libertad en su labor y autonomía en sus decisiones; la retroalimentación, donde la empresa le brinde al empleado el espacio para retroalimentar su función y lograr la eficacia en su labor; desde este punto de vista, la Institución Educativa puede incrementar la motivación del docente y administrativo a su labor. Kamorra, (2018).

En este mismo sentido, como factor protector dentro de la dimensión, se tiene que el 56% expresa estar totalmente de acuerdo con que es necesario participar activamente en el cumplimiento de los objetivos corporativos, como también el 56% que manifiesta contar con autonomía en el desarrollo de su labor, por lo que se pueden desarrollar espacios de innovación con los estudiantes en el aula escolar, como también el 48% que está de acuerdo con que cuenta con las competencias necesarias para el desarrollo de su labor. Frente a esto, se debe fortalecer este tipo de fortalezas permitiendo contribuir al desarrollo de la Institución Educativa.

Para tener en cuenta, el 36% le es indiferente el hecho de que se tenga acceso oportuno a la información sobre los aspectos que afectan la Institución Educativa, lo que indica que los docentes perciben que no son tomados en cuenta para socializar aquellas situaciones que no contribuyen en el desarrollo de la Institución educativa, por lo que se debe replantear el modelo de las características de puesto de trabajo (MCPT), de J. Richard Hackman y Greg Oldham, logrando un feed back continuo en cada proceso de la empresa.

Dimensión Organización

Afirmación 1

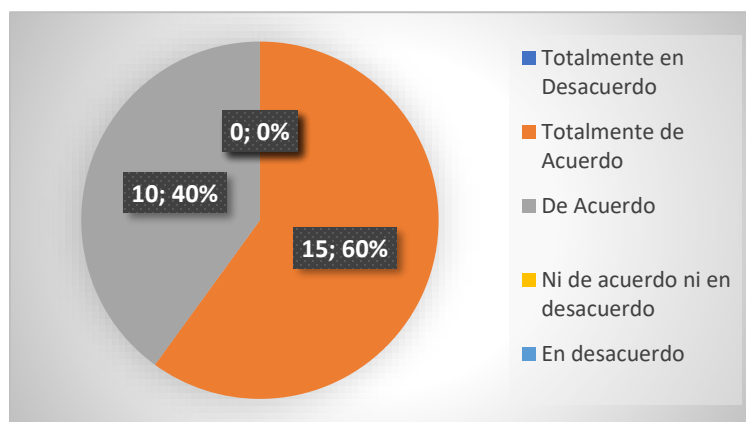
Considero que la Institución Educativa Liceo Andaki es un buen lugar para trabajar

Tabla 14. Percepción Talento Humano sobre el lugar de trabajo

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	15	10	0	0

Fuente. Autor

Figura 11. Liceo Andaki un buen lugar para trabajar



Fuente. Autor

Afirmación 2

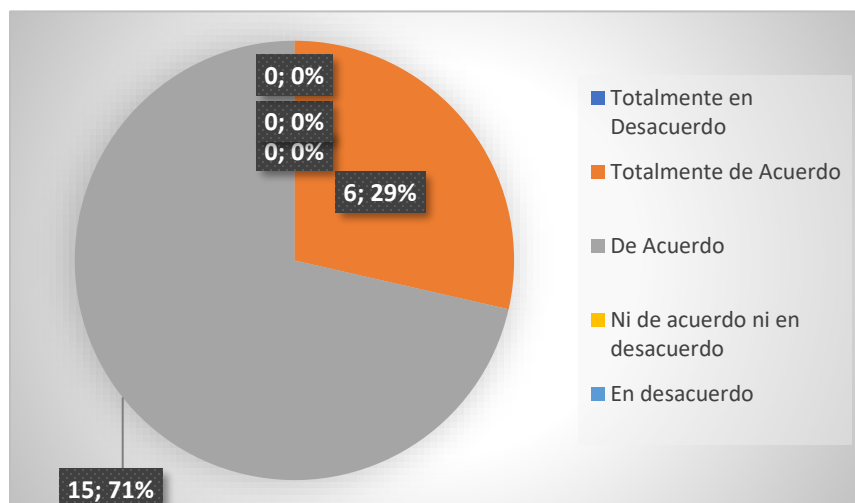
En el momento del ingreso a mi cargo en la Institución Educativa se me capacitó en los procedimientos y funciones del cargo a desempeñar.

Tabla 15 Datos Talento Humano-Capacitaciones

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	6	15	0	0

Fuente. Autor

Figura 12. Capacitaciones e inducciones al cargo



Fuente. Autor

Afirmación 3

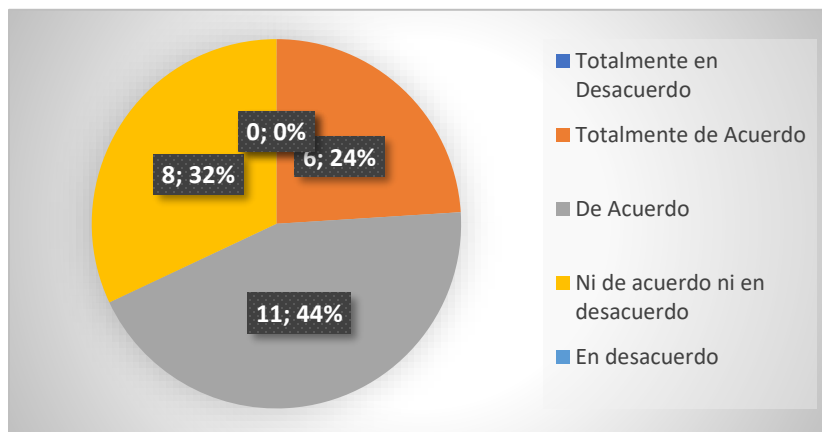
A la Institución Educativa le interesa mi crecimiento personal y profesional por eso me apoya en capacitaciones constantes

Tabla 16. Interés de la empresa en crecimiento personal

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	15	10	0	0

Fuente. Autor

Figura 13 Crecimiento personal y profesional en la IE



Fuente. Autor

Afirmación 4

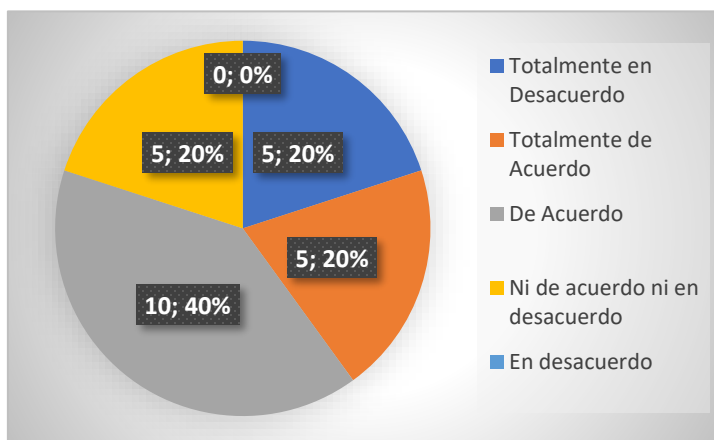
Considero que la Institución Educativa Liceo Andaki me permite oportunidades laborales constantes para ascender

Tabla 17. Datos oportunidades laborales

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
5	5	10	5	0

Fuente. Autor

Figura 14 Oportunidades laborales en la IE



Fuente. Autor

Análisis.

En torno a los resultados obtenidos, la dimensión organización es percibida de forma asertiva, es decir como una fortaleza dado que el 60% manifiesta estar totalmente de acuerdo que la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito es un buen lugar para trabajar, como también el 71% que expresa que el colegio le brinda procesos de capacitaciones sobre los procedimientos y funciones a desempeñar dentro de su cargo, es importante mencionar que el 44% está de acuerdo que la Institución Educativa le brinda las posibilidades de crecimiento personal y desarrollo profesional; frente a esta dimensión, se puede visualizar que para los empleados, la Institución educativa es percibida como una empresa que facilita oportunidades laborales para crecer, en este caso, el 40% están de acuerdo. Esta dimensión no requiere procesos de mejora, solo le debe fortalecer los incentivos laborales que permitan dinamizar la relación de la empresa con el empleado, como lo expone David McClelland, citado por Toro, (1998), “toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva, un motivo es entonces el restablecimiento, por un indicio, de un cambio de una situación afectiva”, (p.4), en este caso, el empleado establece una relación afectiva con su empresa y por ende crea una identidad con sus objetivos corporativos.

Dimensión Liderazgo

Afirmación 1

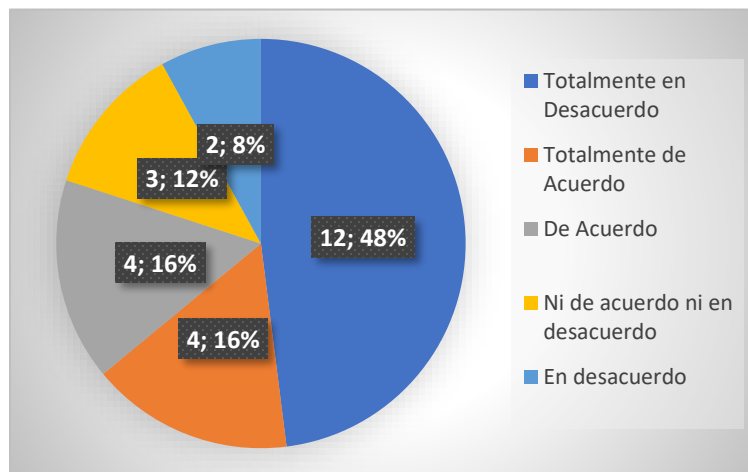
Mis jefes y superiores depositan constantemente la confianza en mi

Tabla 18. Datos percepción de confianza de jefes y superiores

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
12	4	4	3	2

Fuente. Autor

Figura 15 Percepción de confianza por parte de los jefes y superiores



Fuente. Autor

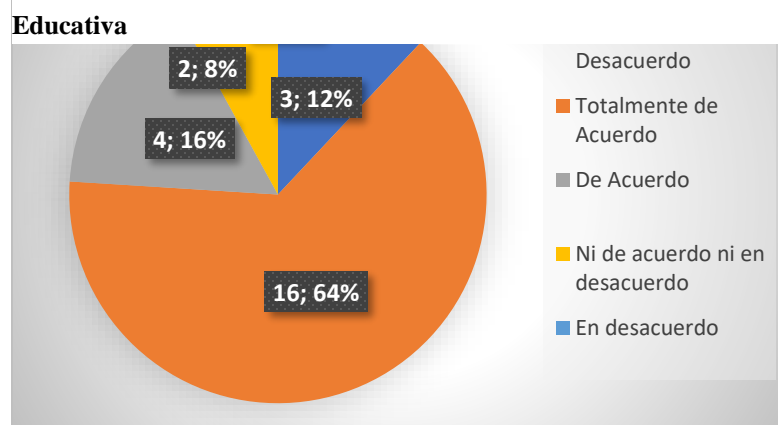
Afirmación 2

Por lo general la Institución Educativa promueve el trabajo en equipo y coordinado en el cumplimiento de los procesos

Tabla 19.Datos talento humano-trabajo en equipo

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	16	4	2	0

Fuente. Autor

Figura 16. Promoción del trabajo en equipo en la Institución

Fuente. Autor

Afirmación 3

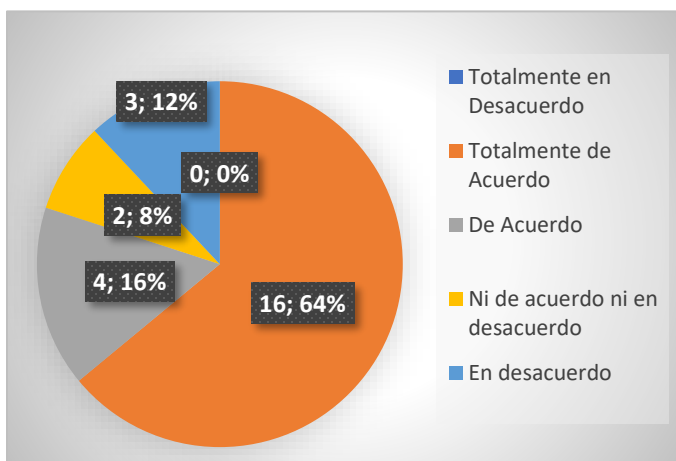
En ocasiones percibo que dentro de mis funciones a desarrollar se tienen muchas cosas por hacer y no sé por cual empezar

Tabla 20. Datos talento humano percepción sobre las funciones del cargo

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	16	4	2	3

Fuente. Autor

Figura 17. Percepción sobre las funciones del cargo



Fuente. Autor

Afirmación 4

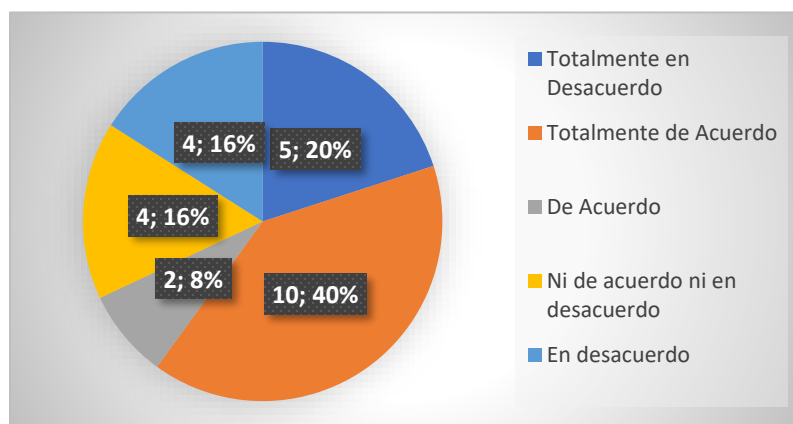
El coordinador pedagógico supervisa y retroalimenta mi labor como docente dentro de las aulas escolares

Tabla 21. Datos talento humano-retroalimentación en la empresa

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
5	10	2	4	4

Fuente. Autor

Figura 18. Retroalimentación continua del coordinador pedagógico



Fuente. Autor

Afirmación 5

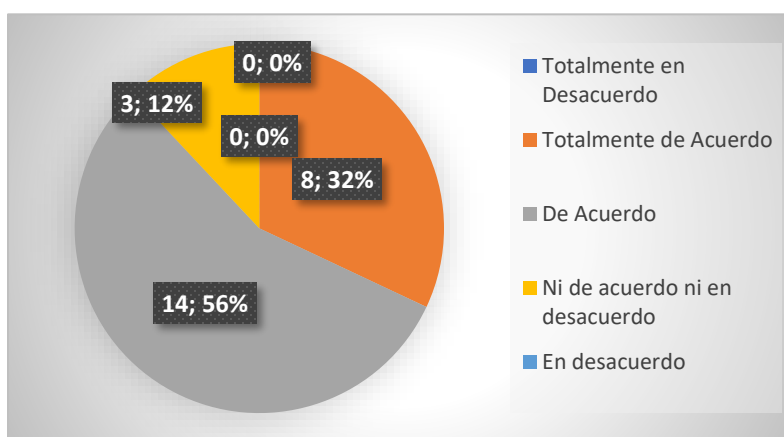
Por lo general, el rector es capaz de reconocer las acciones y actividades que desarrollo con alta eficiencia

Tabla 22. Datos talento humano-Reconocimiento por parte del superior

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	8	14	3	0

Fuente. Autor

Figura 19. Reconocimiento por parte del superior-rector



Fuente. Autor

Afirmación 6

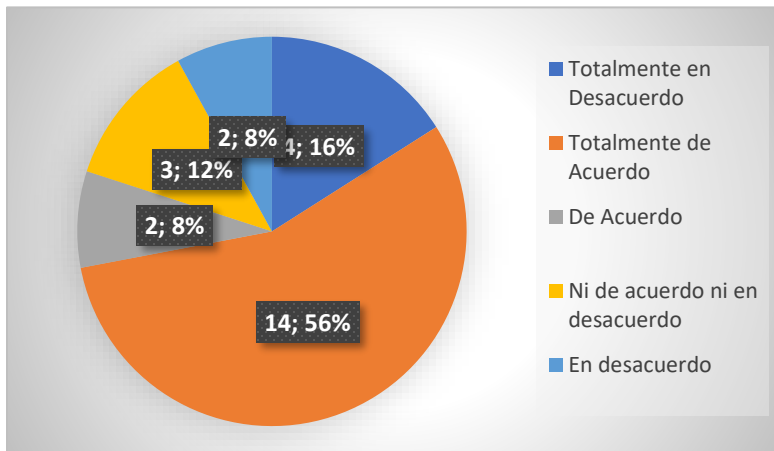
Las funciones, responsabilidades y roles a desempeñar son orientados de manera concisa dentro de los compañeros de trabajo

Tabla 23. Datos talento humano-Orientaciones

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
4	14	2	3	2

Fuente. Autor

Figura 20. Orientaciones sobre las labores a desempeñar y funciones dentro del equipo de trabajo



Fuente. Autor

Afirmación 7

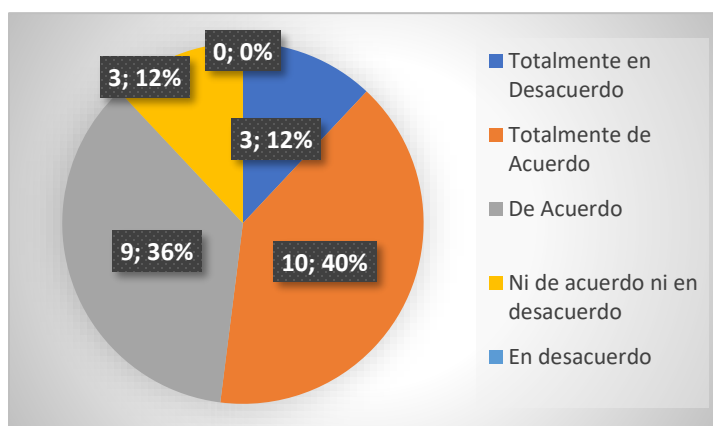
Considero que mis jefes y superiores ejercen un liderazgo positivo dentro del colegio

Tabla 24. Datos liderazgo jefes y superiores

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	10	9	3	0

Fuente. Autor

Figura 21. Jefes y superiores con un liderazgo positivo dentro de la IE



Fuente. Autor

Afirmación 8

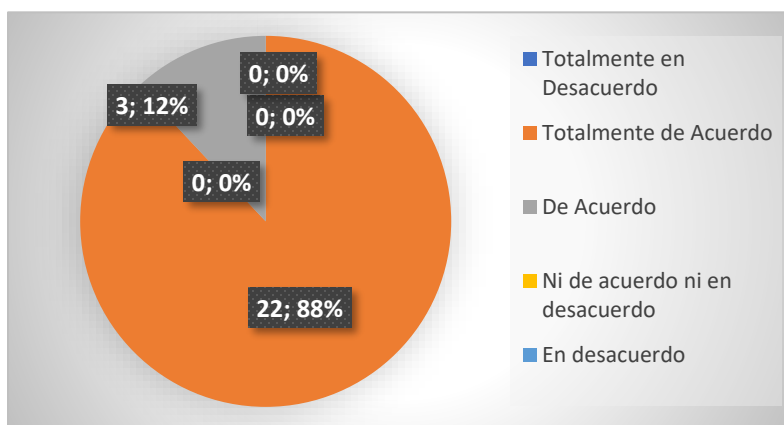
Percibo que mi jefe o superior trata al equipo de trabajo de forma equitativa sin tener preferencias

Tabla 25. Talento humano-Trato del jefe

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	22	3	0	0

Fuente. Autor

Figura 22. Trato del jefe o superior



Fuente. Autor

Afirmación 9

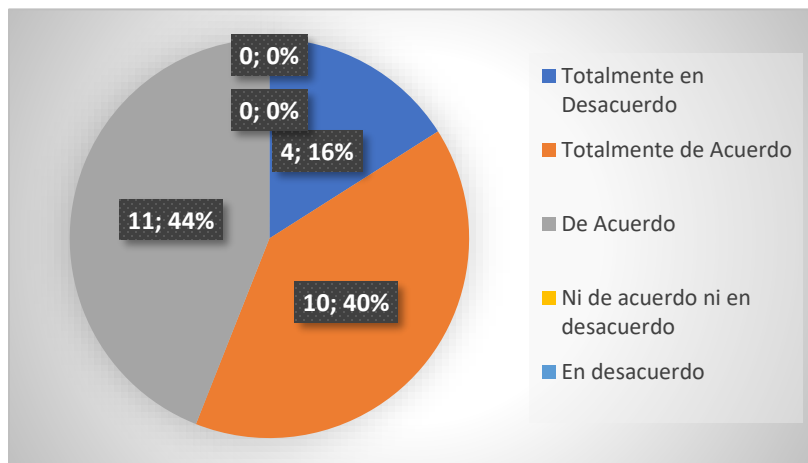
Mi jefe inmediato manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo

Tabla 26. Talento Humano-Preocupación e interés de los jefes

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
4	10	11	0	0

Fuente. Autor

Figura 23. Preocupación e interés de los jefes o superiores



Fuente. Autor

Afirmación 10

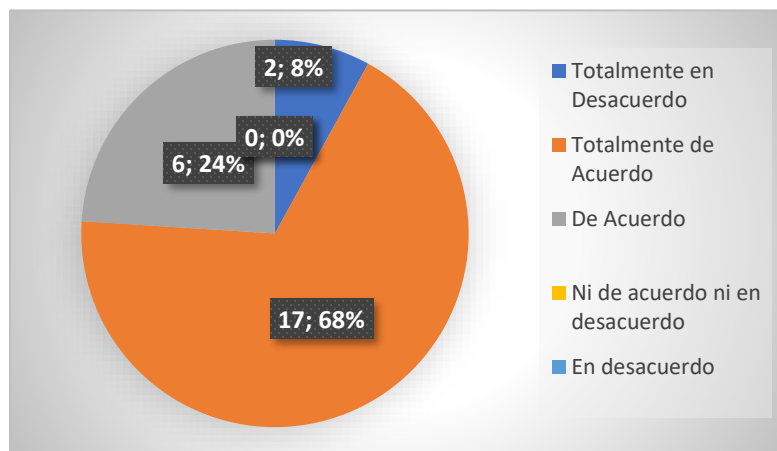
Pienso que mi jefe inmediato se interesa en mi parte personal, contribuyendo a mi crecimiento como persona

Tabla 27. Interés en el desarrollo personal

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
2	17	6	0	0

Fuente. Autor

Figura 24. Interés en el desarrollo personal y crecimiento personal



Fuente. Autor

Afirmación 11

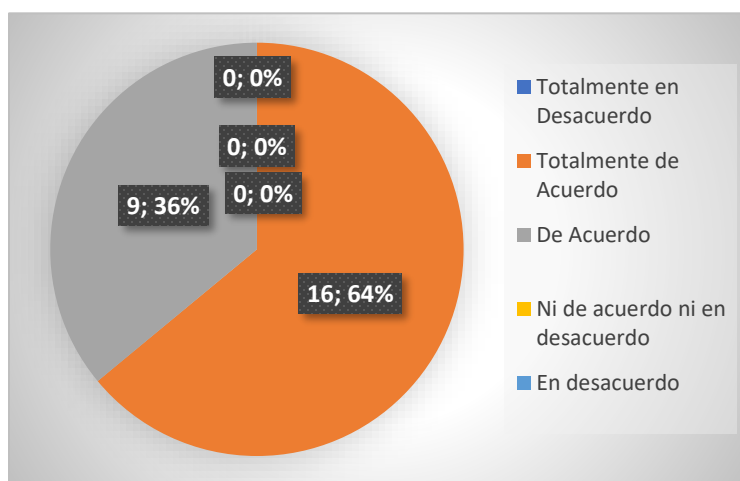
Mis jefes o superiores ejecutan sus actividades sustentándose en la planeación y el establecimiento de metas compartidas

Tabla 28. Talento Humano-Toma de decisiones

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	16	9	0	0

Fuente. Autor

Figura 25. Jefes trabajando en equipo en metas compartidas



Fuente. Autor

Afirmación 12

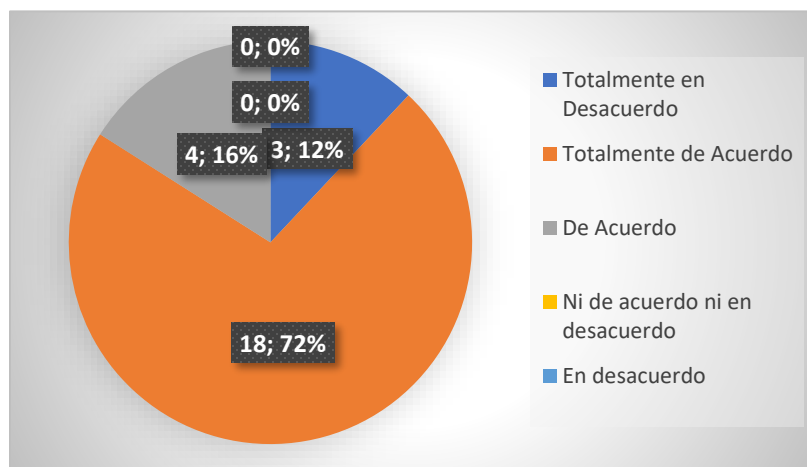
Por lo general La toma de decisiones dentro de la empresa está centrada en los niveles directivos

Tabla 29. Talento Humano-Toma de decisiones

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	18	4	0	0

Fuente. Auto

Figura 26. Toma de decisiones en la Institución Educativa



Fuente. Autor

Análisis

En torno a los resultados obtenidos, se tiene que en la dimensión liderazgo la percepción de los empleados en torno a la confianza que deposita los jefes o superiores en los empleados está considerada como una debilidad, dado que el 48% está completamente en desacuerdo en que los jefes o superiores establezcan lazos de confianza con sus empleados, siendo un factor importante, dado que una buena relación entre los superiores con sus empleados aumentan el rendimiento laboral del mismo, como lo expone el Diario Las Américas, (2016), “una buena relación tiene efectos positivos en el rendimiento: los empleados hacen más propuestas de mejoras y apoyan a otros colegas en sus tareas”, en este caso, se debe desarrollar dentro del ambiente laboral acciones que permitan la mejora de esta percepción, aspectos como los reforzadores sociales, en los que el jefe pueda aceptar públicamente con los otros compañeros los logros de sus empleados y de las áreas de la Institución Educativa, sostener siempre Críticas constructivas, en donde el jefe o superior pueda manifestar lo que siente a través de aportes o propuestas de mejora frente a la situación en riesgo, como también mantener siempre una Claridad en las tareas, donde el jefe o superior del docente pueda impartir claramente las responsabilidades de la labor a desempeñar, por lo tanto, se le debe brindar autonomía a sus

empleados, pues se valora cuando la confianza es depositada en las capacidades y talentos de los empleados, motivándolos a proponer acciones asertivas que contribuyan al crecimiento de la empresa; otro proceso que se debe mejorar dentro de la organización es la de organizar los cargos y responsabilidades de manera clara, pues el 64% manifiesta que dentro de sus funciones a desarrollar se tienen muchas cosas por hacer y no se sabe por cual empezar, por lo que los procesos se retrasan, en este caso, *Emprende Pyme.net*, (2017), menciona que “Una adecuada organización de la empresa proporciona los métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo así los costos, evitando la lentitud y la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajadores”, es por esto, que se debe orientar a los empleados y motivar a realizar una organización adecuada de sus responsabilidades, permitiendo seguir una línea de acción organizada asertivamente.

Por otro lado, como puntos fuertes dentro del clima laboral de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila que el 64% de la muestra percibe que el colegio promueve el trabajo en equipo y coordinado en el cumplimiento de los procesos, como el 40% que menciona que el coordinador pedagógico supervisa y retroalimenta su labor como docente dentro de las aulas escolares, lo que es positivo para incrementar la motivación intrínseca a través del reconocimiento social; el porcentaje en este caso con oportunidades para mejorar lo tiene el 20% que manifiesta estar en desacuerdo con que el coordinador pedagógico supervise y retroalimente los procesos, en este caso, se debe integrar al coordinador en los procesos desarrollados por los docentes, mejorando la motivación de los empleados y la percepción de los jefes y superiores.

En el caso del 56% de los participantes que manifiestan que el rector es capaz de reconocer las acciones y actividades que desarrolla con alta eficiencia, se tiene que es un punto fuerte para desarrollar procesos de empatía e identidad corporativa, pues un sentimiento de confianza entre los efes y superiores y los empleados determina un reconocimiento apreciado para el subordinado, como lo expone Galvis & Marchena, (2005), “una retroalimentación, un aumento transformador en la manera de pensar los aspectos importantes de los que se requiere conocimiento. La auditoría propende al mejoramiento y optimización de los objetos de estudio y situaciones auditadas”, (p.106), en este caso, una continua retroalimentación por parte del coordinador propende por que se innoven en los procesos y se mejore continuamente en donde se requiera. Otra fortalece subyace en que el 56% están totalmente de acuerdo con que las funciones, responsabilidades y roles a desempeñar son orientados de manera concisa dentro de los compañeros de trabajo, lo cual es asertivo dado que permite acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como propender oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. Moreno, El clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje, (2012).

Un factor que se incluye en la dimensión liderazgo como positivo es el hecho de que el jefe sea percibido por el 40% como un líder positivo en el colegio, se debe fomentar acciones de integración para el 12% que está totalmente en desacuerdo con este ítem, pues se requiere que los empleados perciban a su superior más como un líder que como un simple jefe, según Hoyos, & Gómez, (2008), debe ser propender por relaciones positivas con su personal a cargo, que le permita ser identificado no solo por el puesto sino por sus competencias, su tecnificación y su

experiencia, como factores determinantes en el manejo del personal, un líder es más que un jefe, potencia, sino la que deriva de sus conocimientos, en este caso, un jefe que inspire confianza, respeto, lealtad y las suficientes capacidades para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos corporativos; por otro lado, como punto fuerte, se tiene que el 88% expresa que percibe que su jefe trata al equipo de trabajo de forma equitativa sin tener preferencias, esto es positivo en cuanto permite establecer lazos de confianza y empatía con sus subordinados, al igual que para el 40% que manifiesta que su jefe inmediato demuestra interés y preocupación por cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, como para el 68% que expresa que está totalmente de acuerdo con el hecho de que su jefe inmediato se interesa en su parte personal, contribuyendo a su crecimiento como persona.

Por último, en esta dimensión el 68% están totalmente de acuerdo en afirmar que sus jefes o superiores ejecutan sus actividades sustentándose en la planeación y el establecimiento de metas compartidas, esto facilita la percepción de seguridad en los subordinados, como lo expresa Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010), mencionado por Moreno, (2012), “Los gerentes deben asegurarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización de tareas rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos”, (p.84); por otro lado, el 72% expresa que la toma de decisiones dentro de la empresa está centrada en los niveles directivos, lo cual resulta asertivo en tanto que el jefe es quien debe asumir las posturas dentro de la organización, pero también debe ser capaz de crear una visión orientada hacia la superación de los desafíos, al tiempo estar cómodo con el cambio, es decir ajustarse al contexto de la organización y a la realidad de los empleados, como ser capaz de equilibrar los objetivos a corto y a largo plazo siguiendo un modelo de integridad.

Dimensión Condición de Trabajo

Afirmación 1

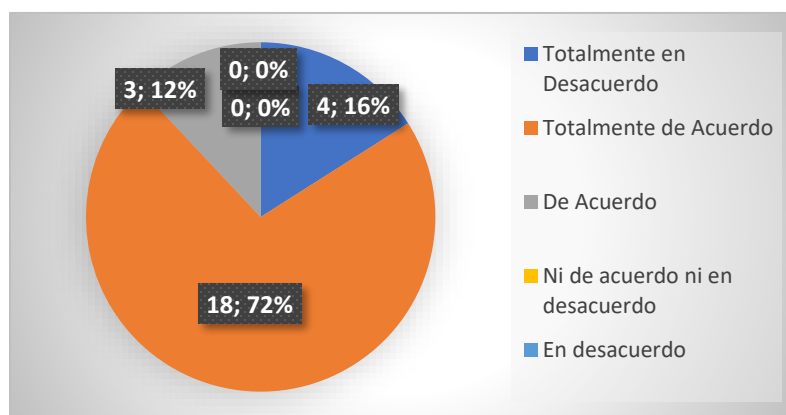
Participa frecuentemente en programas de actualización docente

Tabla 30. Datos talento humano-Programas de actualización

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
4	18	3	0	0

Fuente. Autor

Figura 27. Programas de Actualización



Fuente. Autor

Afirmación 2

Por lo general el colegio le provee el acompañamiento y el asesoramiento de expertos cuando necesita ayuda ante alguna situación derivada de su labor

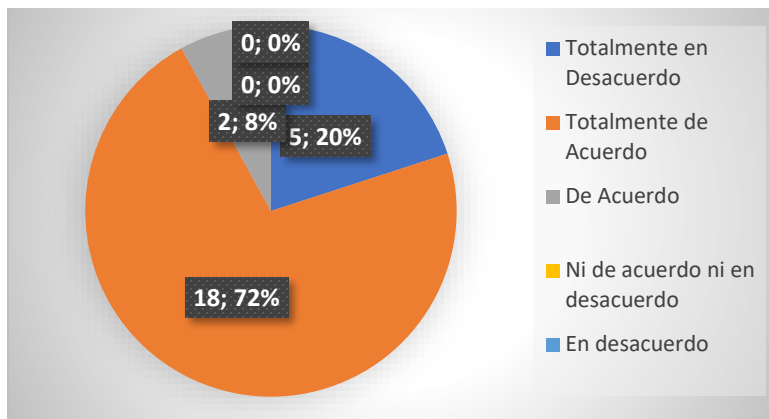
Tabla 31. Datos Talento humano-Acompañamiento por parte del colegio

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
5	18	2	0	0

Fuente. Autor

Figura 28. Acompañamiento y Asesoramiento por parte de la Institución

Educativa



Fuente. Autor

Afirmación 3

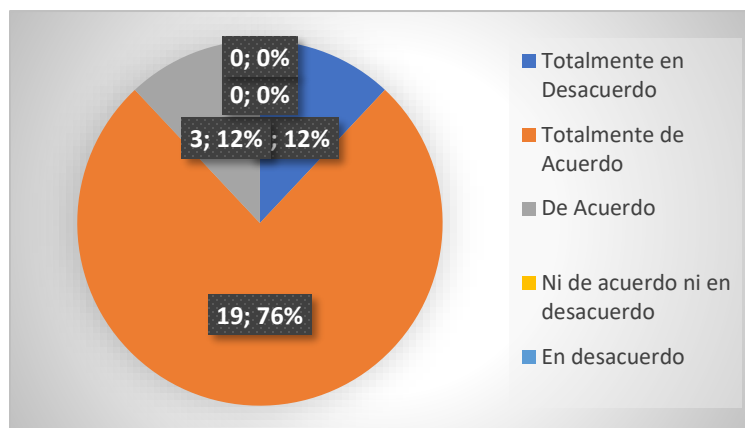
Percibo que la Institución Educativa le brinda la Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias en mi labor

Tabla 32. Datos Talento Humano-Herramientas por parte de la Institución Educativa

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	19	3	0	0

Fuente. Autor

Figura 29. Herramientas facilitadas por el colegio para su labor



Fuente. Autor

Afirmación 4

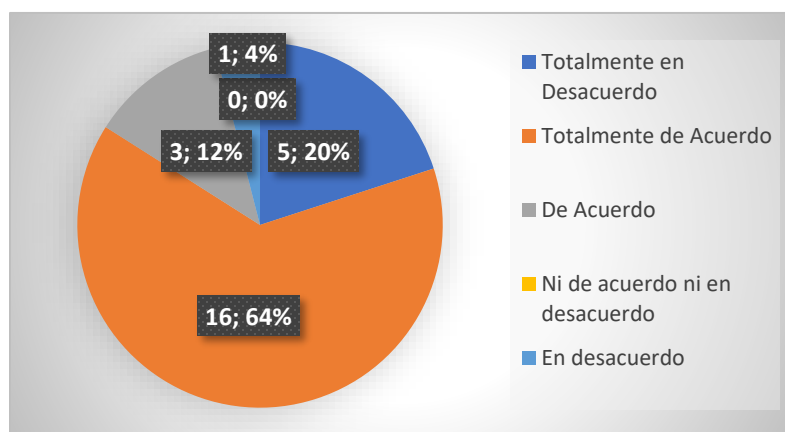
Cuenta con los suficientes medios técnicos, materiales e informativos exigidos por la normatividad vigente para ejercer su labor docente

Tabla 33 Recursos tecnológicos en el colegio.

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
5	16	3	0	1

Fuente. Autor

Figura 30. Materiales técnicos y operativos para desarrollar la labor



Fuente. Autor

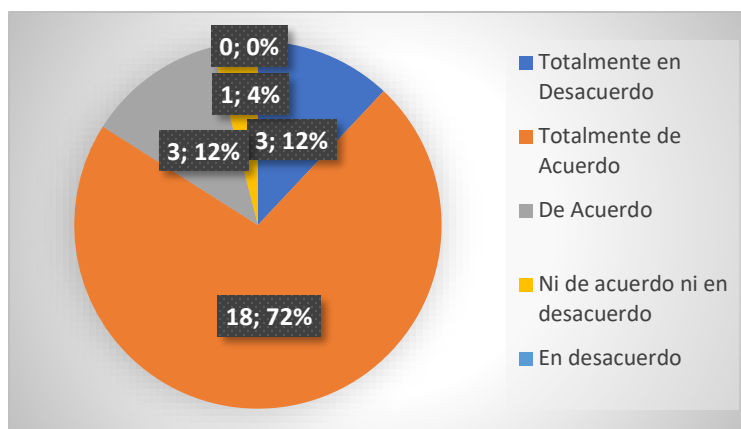
Afirmación 5

La Institución Educativa le brinda la posibilidad de actualización permanente

Tabla 34. Datos Talento Humano-Actualización permanente

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	18	3	1	0

Fuente. Autor

Figura 31. Actualización permanente por parte de la IE

Fuente. Autor

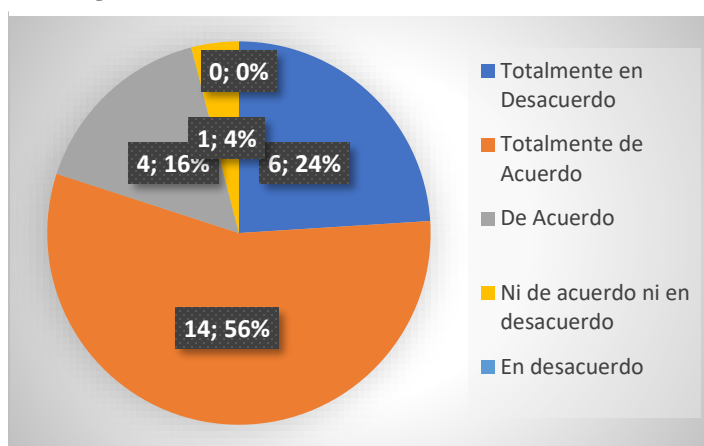
Afirmación 6

El tipo de vinculación laboral que me ofrece la Institución Educativa me satisface.

Tabla 35. Datos Talento Humano-Vinculación Laboral

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
6	14	4	1	0

Fuente. Autor

Figura 32. Vinculación Laboral

Fuente. Autor

Afirmación 7

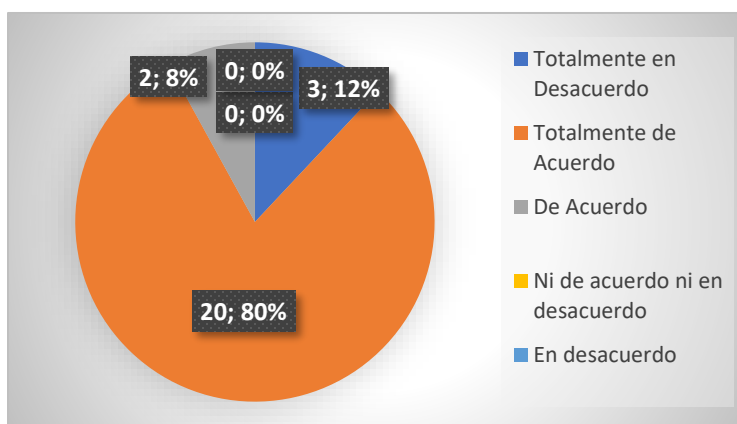
Los espacios físicos donde laboro son adecuado y cómodo en términos generales (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)

Tabla 36. Datos Talento Humano-Espacios físicos

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	20	2	0	0

Fuente. Autor

Figura 33. Espacios Físicos en la IE



Fuente. Autor

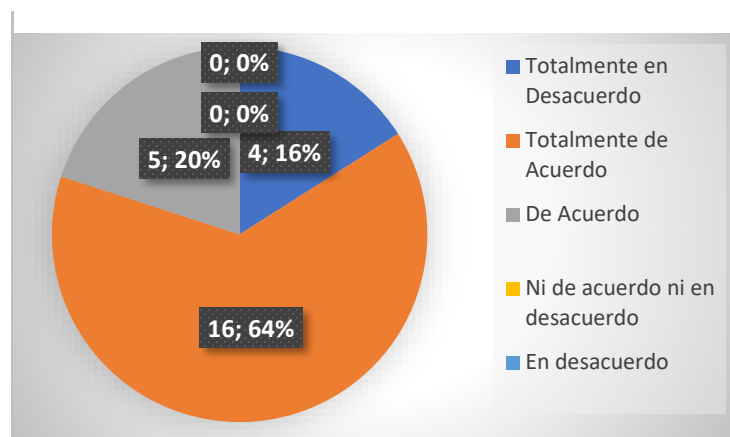
Afirmación 8

Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.

Tabla 37. Datos talento humano-Materiales y Recursos

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
4	16	5	0	0

Fuente. Autor

Figura 34. Materiales y Recursos

Fuente. Autor

Análisis.

En lo referente a la dimensión Condiciones de trabajo se tiene como punto fuerte el hecho de que el 72% exprese que la Institución Educativa le facilita los medios de actualización permanente, como también el 72% que manifiesta que el colegio le provee el acompañamiento y el asesoramiento de expertos cuando necesita ayuda ante alguna situación derivada de su labor; por otro lado el 76% de la muestra percibe que la Institución Educativa le brinda la Posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y competencias en su labor, como también el 64% manifiesta que dentro de la Institución Educativa cuenta con los suficientes medios técnicos, materiales e informativos exigidos por la normatividad vigente para ejercer su labor como docente. Esta dimensión solo refiere una debilidad que puede afectar el clima laboral, y es el hecho de que el 24% manifieste inconformidad por el tipo de vinculación laboral en el colegio, esto puede ser percibido como negativo pues el salario corresponde a un factor determinante de la motivación laboral, se debe adecuar estrategias que permitan modificar la percepción negativa de los empleados y motivarlos continuamente para establecer el contexto de la Institución Educativa como segura laboralmente, como lo expresa Posada, & Trujillo, (2009),

Las personas que perciben que pueden lograr las metas, logran mejores resultados que las que consideran que no lo pueden hacer. Todo lo anterior nos lleva a pensar en varias hipótesis, a saber: que 1) El tipo de vinculación laboral influye sobre la motivación de los empleados. 2) El tipo de vinculación laboral influye en el desempeño de los empleados. (p.152).

Como fortaleza subyace que el 80% expresa que la Institución Educativa cuenta con los espacios físicos adecuados y cómodos en términos generales (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.), como también el 64% expresa tener los medios físicos y recursos para desarrollar su labor.

Dimensión Trabajo en Equipo

Afirmación 1

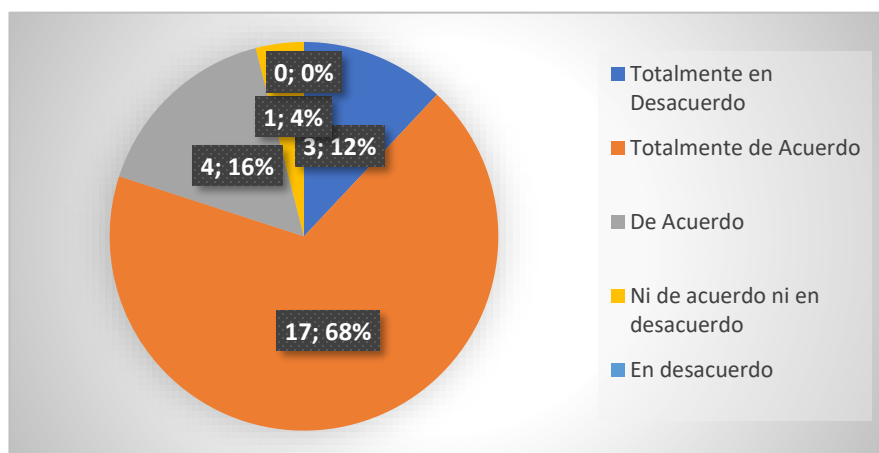
Por lo general cuento con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito

Tabla 38. Datos talento humano-Relaciones con los pares

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	17	4	1	0

Fuente. Autor

Figura 35. Compañeros de trabajo



Fuente. Autor

Afirmación 2

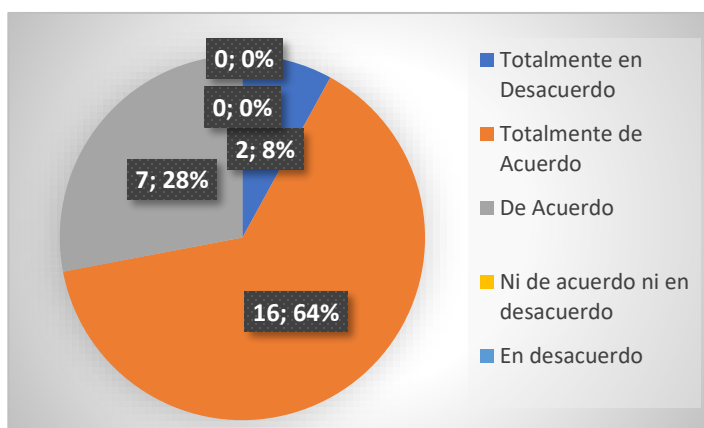
Los grupos de estudio y las reuniones convocadas por la Institución Educativa son de provecho para la realización del trabajo

Tabla 39. Datos Talento Humano-Grupos de estudio

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
2	16	7	0	0

Fuente. Autor

Figura 36. Grupos de estudio y reuniones



Fuente. Autor

Afirmación 3

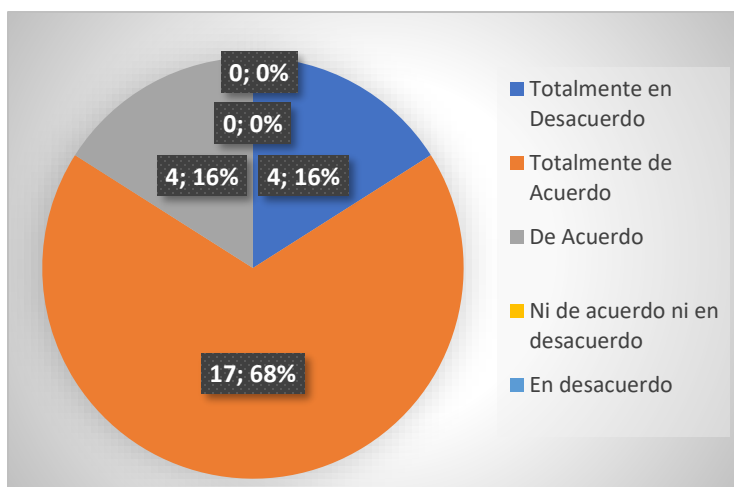
En los grupos de trabajo, mi labor desempeñada es resaltada por mis compañeros y mis jefes y superiores

Tabla 40. Datos Talento humano-Reconocimiento

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
4	17	4	0	0

Fuente. Autor

Figura 37. Reconocimiento por la labor desarrollada



Fuente. Autor

Afirmación 4

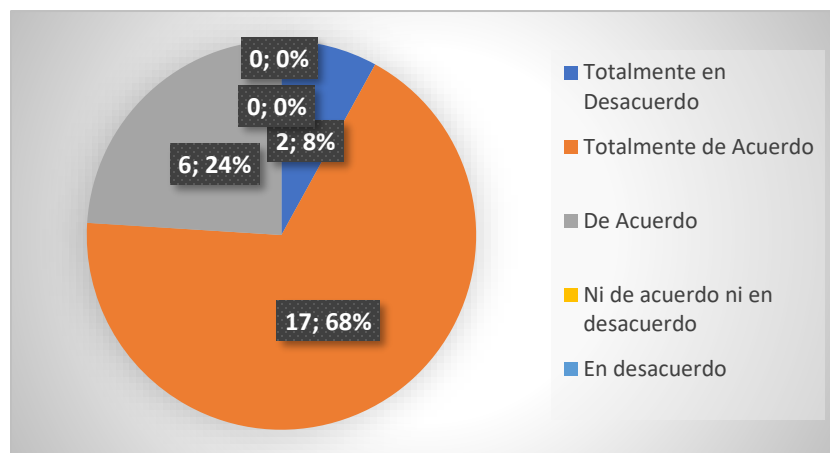
En cada una de las áreas del colegio se cuenta con colaboración constante por parte de los compañeros de trabajo

Tabla 41. Datos Talento humano-Colaboración y apoyo entre pares

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
2	17	6	0	0

Fuente. Autor

Figura 38. Colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo



Fuente. Autor

Afirmación 5

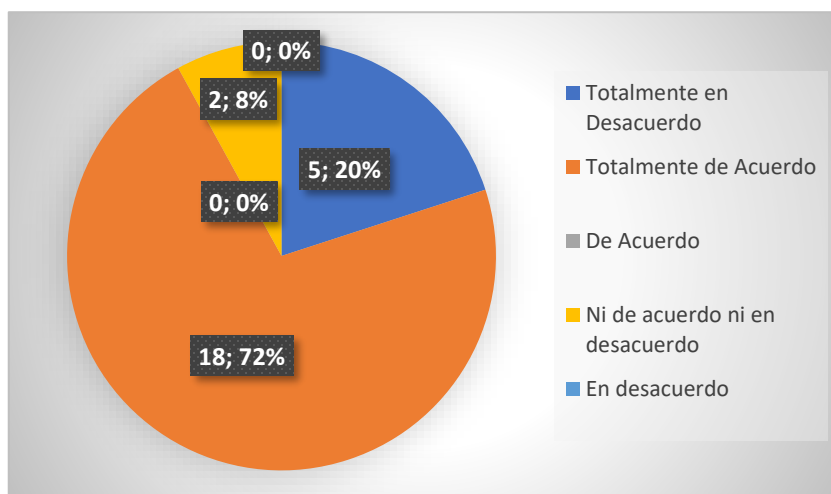
Por lo general, me gusta confiar en mi equipo de trabajo al momento de llevar a cabo alguna actividad y/o evento.

Tabla 42. Colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
5	18	0	2	0

Fuente. Autor

Figura 39. Confianza en el equipo de trabajo



Fuente. Autor

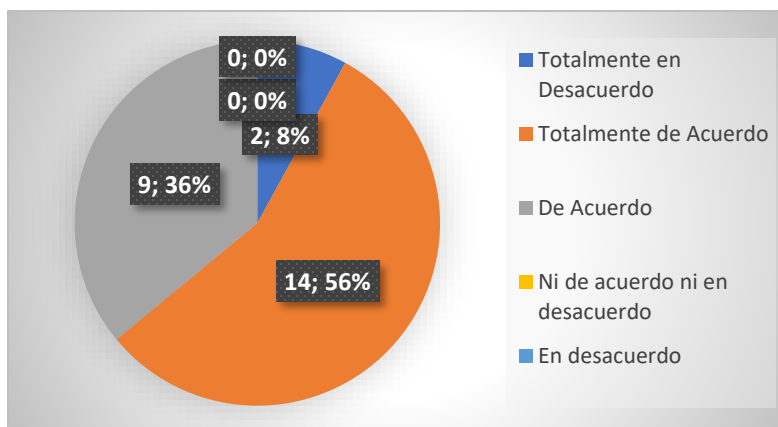
Afirmación 6

Me gusta manejar en todas las ocasiones una comunicación asertiva con mi equipo de trabajo

Tabla 43. Datos talento humano-comunicación

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
2	14	9	0	0

Figura 40. Comunicación en los equipos de trabajo



Fuente. Autor

Análisis.

Con base a los resultados, se tiene que en la dimensión trabajo en equipo cuenta como fortaleza para la Institución Educativa, dado que el 68% expresa que cuenta con sus compañeros de trabajo cuando los necesita, lo mismo que el 64% que manifiesta que los grupos de estudio y las reuniones convocadas por la Institución Educativa son de provecho para la realización del trabajo; por otro lado, se tiene que el 68% percibe que en los grupos de trabajo, su labor desempeñada es resaltada por los compañeros y jefes, lo cual es positivo para el desarrollo de ambientes laborales positivos y de crecimiento personal; para finalizar, se tiene que el 72% expresa que le gusta brindar confianza a los compañeros de trabajo, estableciendo de confianza.

Dimensión Remuneración

Afirmación 1

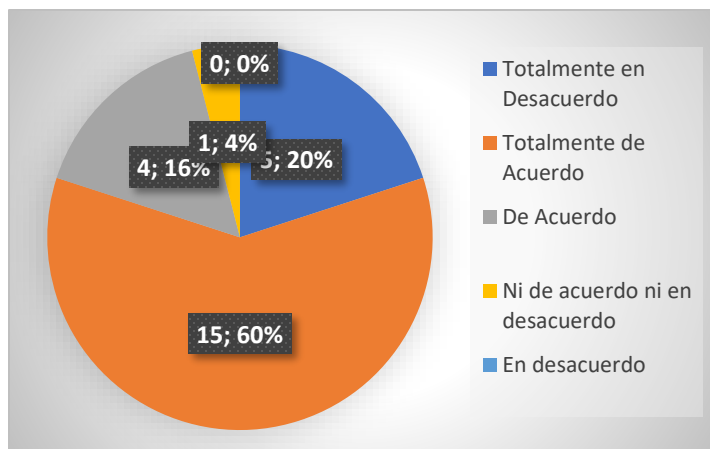
Considero que mi sueldo es adecuado a las funciones asignadas por la Institución Educativa.

Tabla 44. Datos Talento Humano-Remuneración económica

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
5	15	4	1	0

Fuente. Autor

Figura 41. Remuneración Económica



Fuente. Autor

Afirmación 2

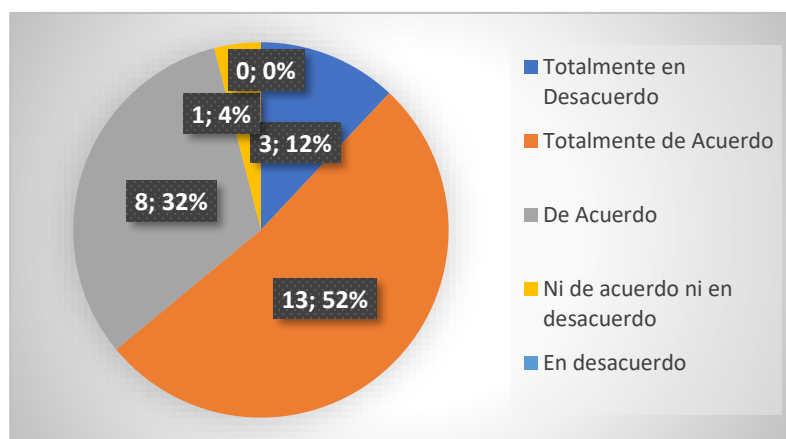
Mi tipo de contratación laboral me permite tener una buena calidad de vida

Tabla 45. Datos talento humano-Tipos de contratación

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	13	8	1	0

Fuente. Autor

Figura 42. Tipos de contratación y calidad de vida



Fuente. Autor

Afirmación 3

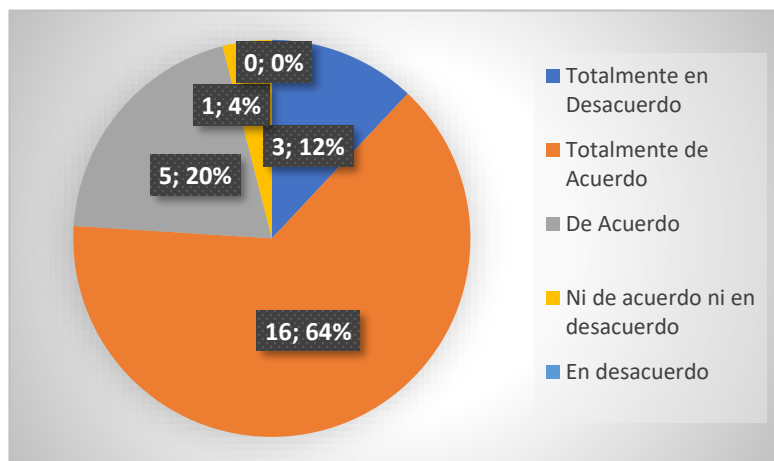
Considero que mis competencias son valoradas económicamente por la empresa

Tabla 46. Datos talento Humano-Valoración de las competencias

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	16	5	1	0

Fuente. Autor

Figura 43. Valoración de las competencias



Fuente. Autor

Afirmación 4

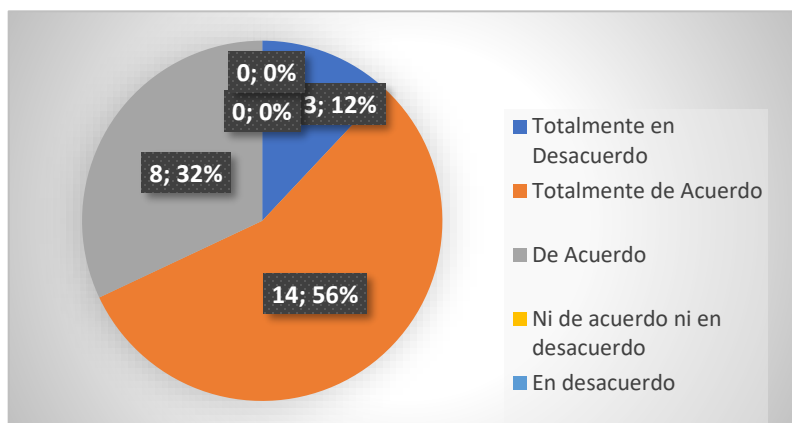
La empresa cuenta con un plan de incentivos económicos que motiven mi labor y mis metas corporativas

Tabla 47. Datos talento humano-incentivos laborales por labor

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	14	8	0	0

Fuente. Autor

Figura 44. Incentivos laborales-económicos por labor



Fuente. Autor

Afirmación 5

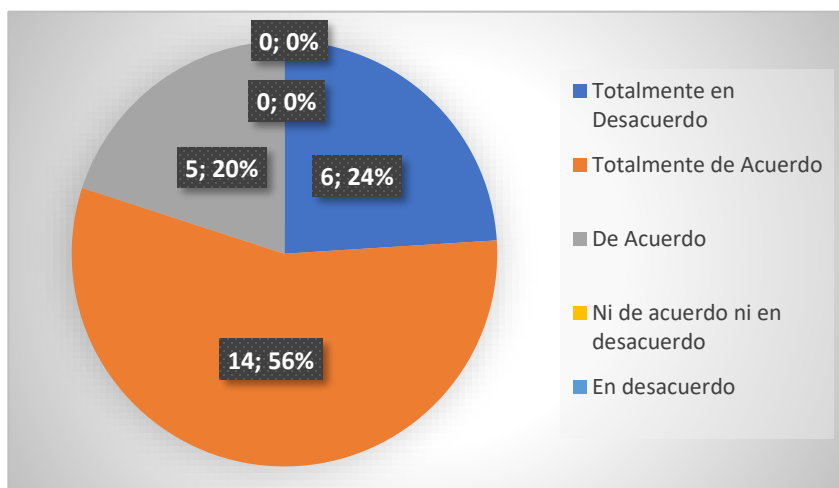
Estoy satisfecho con el pago de honorarios por las funciones desarrolladas en el colegio

Tabla 48 . Datos talento humano-Satisfacción de Honorarios

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
6	14	5	0	0

Fuente. Autor

Figura 45 . Satisfacción de honorarios en la IE



Fuente. Autor

Análisis.

La dimensión Remuneración representa una fortaleza para la Institución Educativa dado que el 60% expresa que su sueldo es adecuado a las funciones asignadas por la Institución Educativa, además de que el 52% manifiesta que su tipo de contratación laboral les permite tener una buena calidad de vida, lo cual es positivo en los procesos de motivación intrínseca del empleado, en este caso, Frederick Herzberg citado por Moreno, El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones, Modelos de Abordaje, (2012), menciona que los sueldos corresponden a “Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión”, (p.31), en este caso, el sueldo o remuneración permite al empleado no solo su manutención, sino que le facilita el cumplimiento de aspectos como la autorrealización, reconocimiento, el sentimiento de responsabilidad.

Por otro lado, el sentimiento de valoración por parte de la empresa es necesario para sentir seguridad no solo económica sino también en sí mismo, es decir para incrementar sentimientos de autoestima y autoimagen, en este caso, el 64% manifiesta que consideró que sus competencias son valoradas económicamente por la empresa, lo que denota que existe un plan de incentivos o compensación que facilite al empleado beneficios ante el cumplimiento de metas corporativas, en este caso el 56% confirma este hecho manifestando que la Institución Educativa cuenta con un plan de incentivos económicos que motivan su labor y sus metas corporativas; en este caso, el 56% expresa que se encuentran satisfechos con el pago de honorarios por las funciones desarrolladas en el colegio, frente a esto Moreno, (2012), menciona que,

“la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y

la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere”, (p.8).

En este caso, se debe continuar fortaleciendo estas acciones a través de los procesos de contratación y remuneración económica de la Institución Educativa y se debe motivar a los docentes que se muestran insatisfechos con este ítem, es decir el 12% que está totalmente en desacuerdo con este ítem.

Dimensión Motivación

Afirmación 1

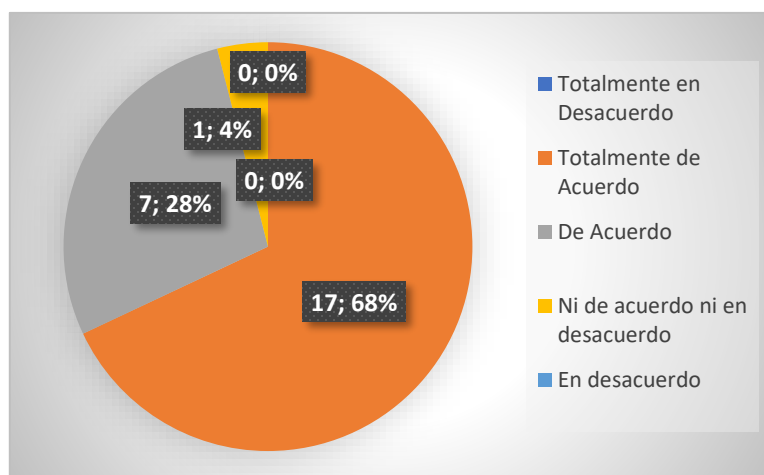
Las labores desempeñadas dentro de mi área de trabajo me ofrecen retos y me brindan la oportunidad de continuar mejorando.

Tabla 49. Datos talento humano-Retos en el área de trabajo

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	17	7	1	0

Fuente. Autor

Figura 46. Retos en el área de trabajo



Fuente. Autor

Afirmación 2

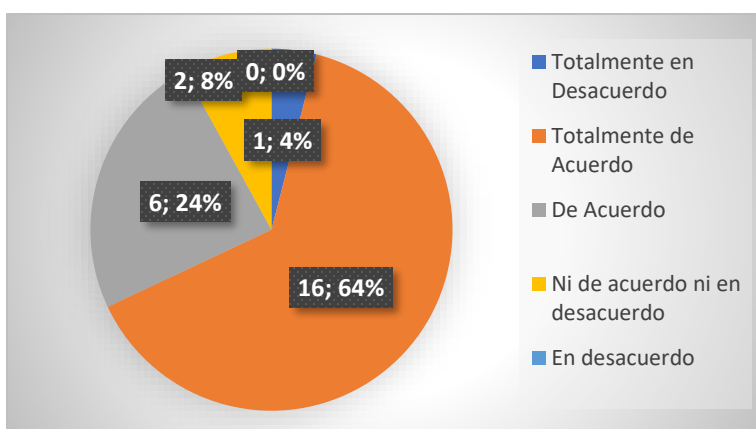
Dentro de la IE cuento con la oportunidad de proponer nuevas actividades o nuevos proyectos para la realización de mi labor como docente

Tabla 50. Datos talento humano-Oportunidades

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
1	16	6	2	0

Fuente. Autor

Figura 47. Oportunidades de innovación



Fuente. Autor

Afirmación 3

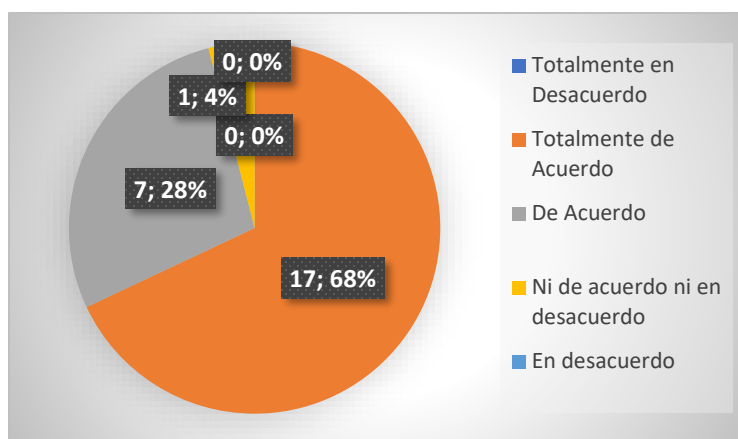
El horario asignado para el cumplimiento de las actividades mensuales (administrativas, formativas, investigación, etc.) son suficientes.

Tabla 51. Datos Talento humano-Horario laboral

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	17	7	1	0

Fuente. Autor

Figura 48. Horario para el cumplimiento de las responsabilidades



Fuente. Autor

Afirmación 4

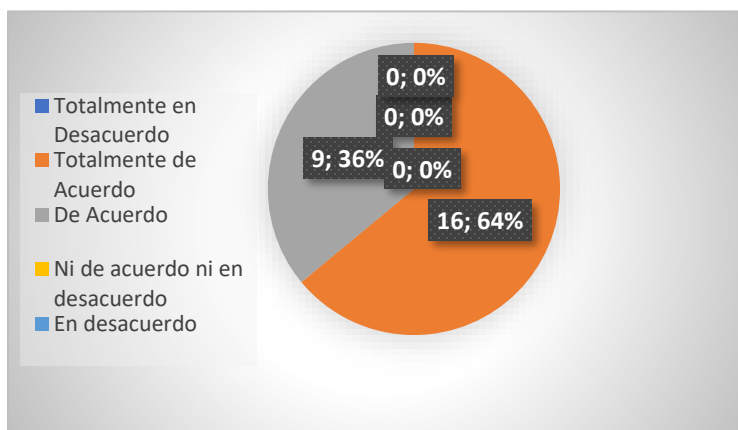
Considero que los programas de bienestar laboral que la empresa ejecuta con sus empleados son acordes a mis necesidades motivacionales

Tabla 52. Datos Talento humano-Programas de Bienestar laboral

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	16	9	0	0

Fuente. Autor

Figura 49. Programas de Bienestar laboral y motivación



Fuente. Autor

Afirmación 5

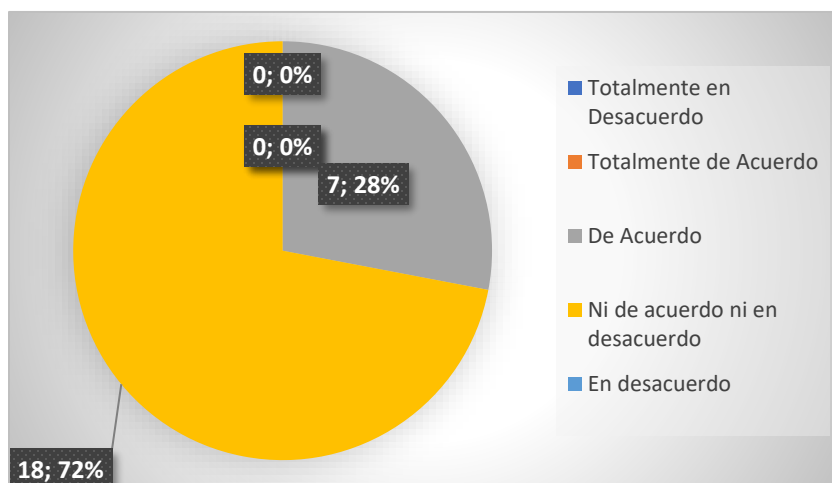
Percibo que la dinámica de mi labor afecta mi salud (Horarios, desplazamientos, funciones)

Tabla 53. Datos talento humano-Labor y salud

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	0	7	18	0

Fuente. Autor

Figura 50 . Labor y salud



Fuente. Autor

Afirmación 6

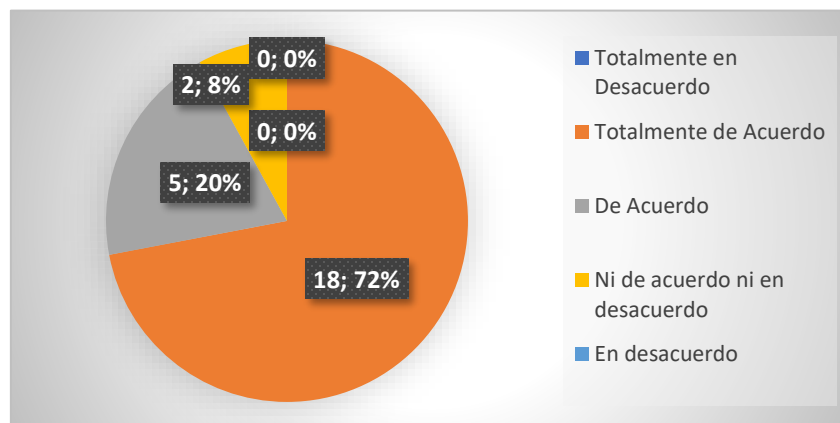
En el colegio se han adecuado espacios en los cuales se puede compartir temas de interés con el grupo de trabajo.

Tabla 54. Datos talento humano-espacios en la IE para compartir entre pares

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	18	5	2	0

Fuente. Autor

Figura 51. Espacios en la IE para compartir con pares



Fuente. Autor

Afirmación 7

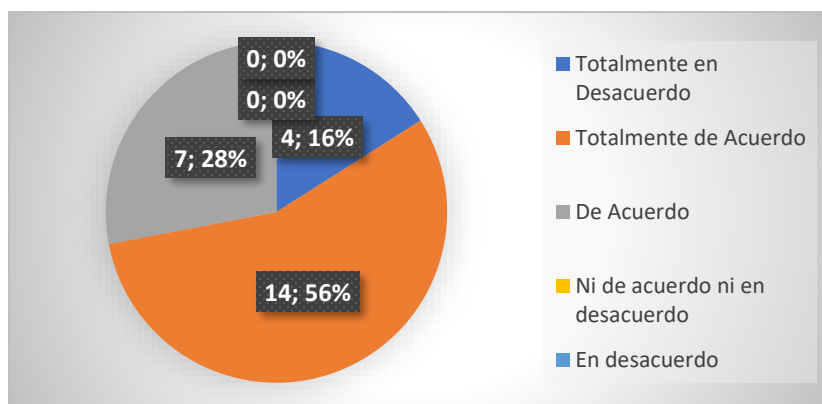
Por lo general, la Institución Educativa brinda reconocimiento, recompensa y/o incentivo por el desempeño laboral

Tabla 55. Datos talento humano-Reconocimientos e incentivos

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
4	14	7	0	0

Fuente. Autor

Figura 52. Reconocimientos e incentivos por desempeño



Fuente. Autor

Análisis.

En torno a los resultados, esta dimensión representa un factor protector dentro del clima laboral de la Institución educativa, dado que la percepción frente a los incentivos y reconocimientos brindados por la Institución Educativa pues el 68% expresa que las labores desempeñadas dentro de su área laboral le permite el cumplimiento de retos y le brindan la oportunidad de continuar mejorando, es por esto que el 64% manifiesta que dentro de la Institución Educativa cuento con la oportunidad de proponer nuevas actividades o nuevos proyectos para la realización de su labor como docente, esto es muy positivo dado que un ambiente laboral positivo con las oportunidades permite que el empleado innove y sea capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan en su crecimiento personal; en torno a esto, el 68% expresa que el horario asignado por la Institución Educativa para el cumplimiento de las actividades mensuales (administrativas, formativas, investigación, etc.) son suficientes, cómo también el 64% manifiesta que los programas de bienestar laboral ejecutados por la empresa permite motivar a sus empleados asertivamente, también es positivo que el 28% está de acuerdo que la dinámica de su labor afecta mi salud (Horarios, desplazamientos, funciones), en este caso, representa un punto débil en la Institución Educativa pues el 72% es indiferente ante este ítem, por lo que se deben adecuar acciones de mejoramiento, como ajustar os horarios para sus desplazamientos y demás, pues como lo expone Alvarado, & Castaño, (2009), “Así, se puede aludir que el clima de trabajo incide en el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la institución porque piensa que eso es lo correcto (compromiso normativo), aunque en menor intensidad que la relación con el compromiso afectivo”, (p.27), la idea es fomentar el clima afectivo dentro de la Institución Educativa.

Otro Punto fuerte es el hecho de que la Institución Educativa le facilite a los empleados los medios y los espacios para desarrollar asertivamente su función, siendo el 72% que expresa que en el colegio se han adecuado espacios en los cuales se puede compartir temas de interés con el grupo de trabajo, es importante continuar compartiéndolos para desarrollar más empatía con la empresa y aprovechar sus recursos en pro del bienestar de la Institución Educativa, lo que lo demuestra el 56% que manifiesta que la Institución Educativa le brinda reconocimiento, recompensa y/o incentivos por el desempeño laboral.

Dimensión Realización Personal

Afirmación 1

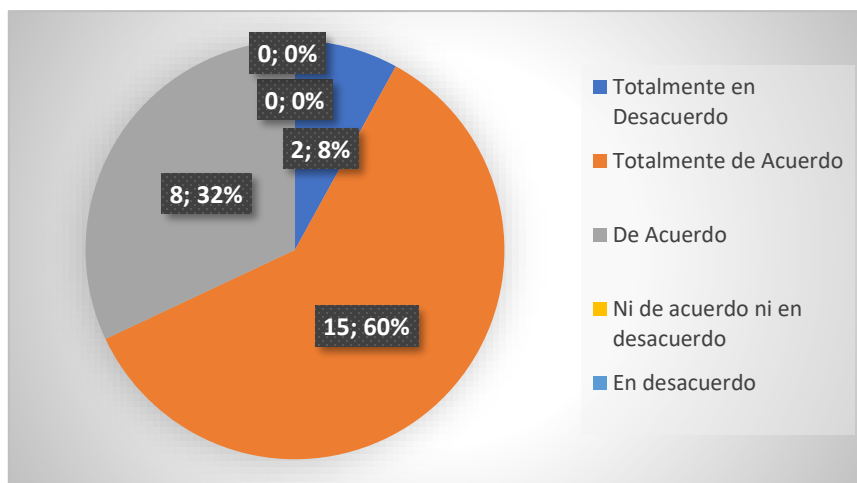
Siento que lo que estoy realizando en mi trabajo es muy valioso

Tabla 56. Datos talento humano-Percepción laboral

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
2	15	8	0	0

Fuente. Autor

Figura 53 . Percepción laboral de su trabajo desarrollado



Fuente. Autor

Afirmación 2

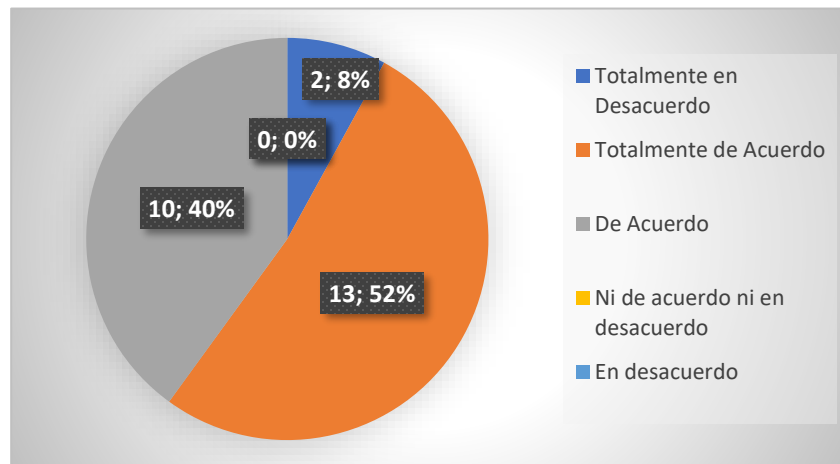
Siento que mi trabajo me ayuda a lograr mis necesidades y metas

Tabla 57. Datos talento humano-Logros y necesidades

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
2	13	10	0	0

Fuente. Autor

Figura 54. Logro de Necesidades y Metas



Fuente. Autor

Afirmación 3

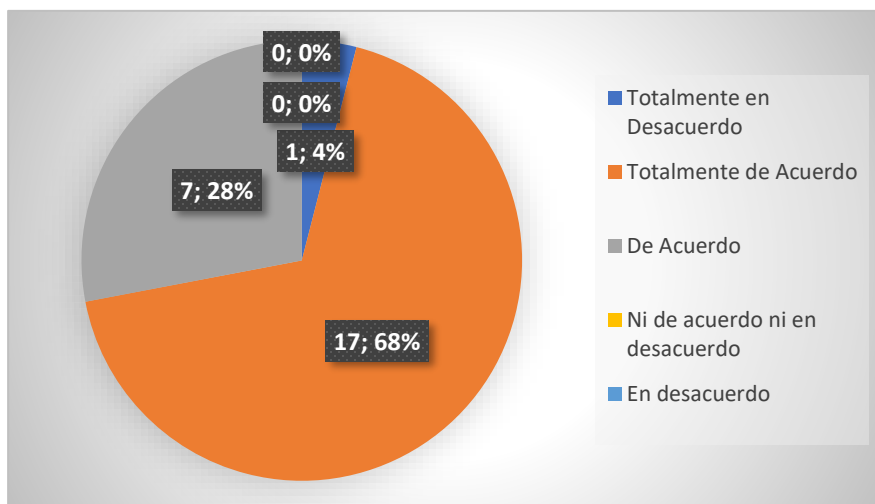
Reconozco la calidad de mis actuaciones profesionales en el desarrollo de la labor con mis alumnos y/o sus padres

Tabla 58. Datos talento humano-Calidad en el trabajo

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
1	17	7	0	0

Fuente. Autor

Figura 55. Calidad en el trabajo desempeñado



Fuente. Autor

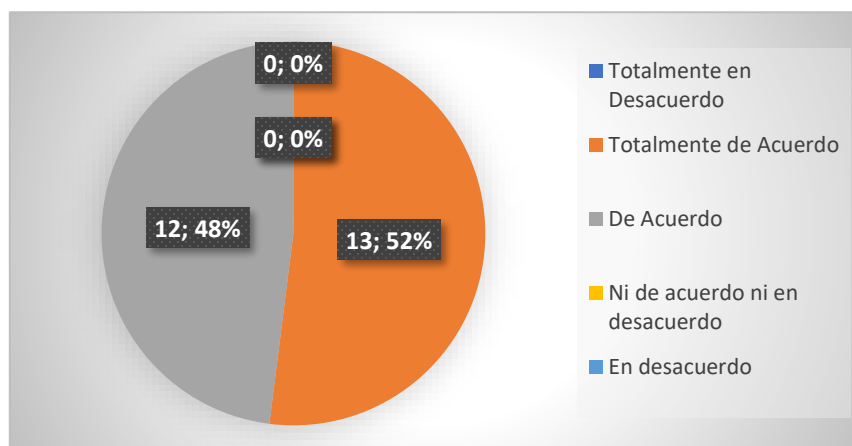
Afirmación 4

Encuentro mi trabajo muy motivador

Tabla 59. Datos talento humano-Motivación

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	13	12	0	0

Figura 56. El trabajo como fuente de motivación



Fuente. Autor

Afirmación 5

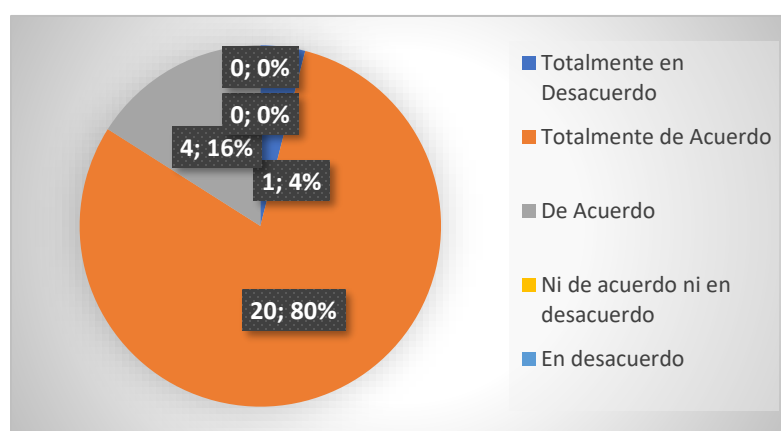
Siento que mi rendimiento laboral es el adecuado a mis posibilidades

Tabla 60. Datos talento humano-Rendimiento laboral

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
1	20	4	0	0

Fuente. Autor

Figura 57 . Rendimiento Laboral



Fuente. Autor

Afirmación 6

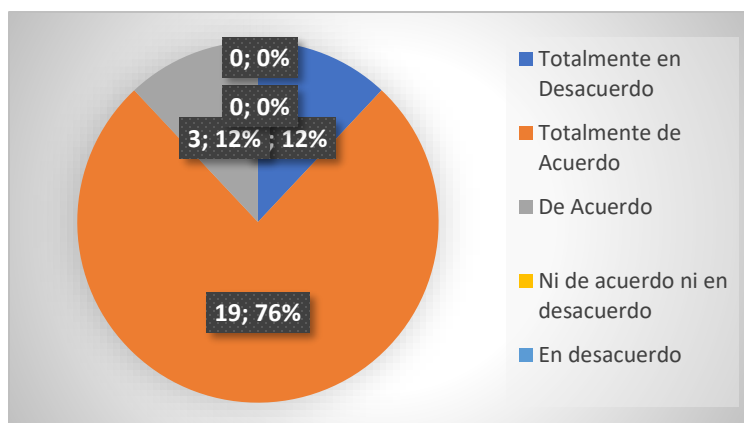
Siento que mi trabajo es el adecuado a mis habilidades y talentos

Tabla 61. Datos talento humano-Habilidades personales

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	19	3	0	0

Fuente. Autor

Figura 58. El trabajo se adecua a las habilidades personales



Fuente. Autor

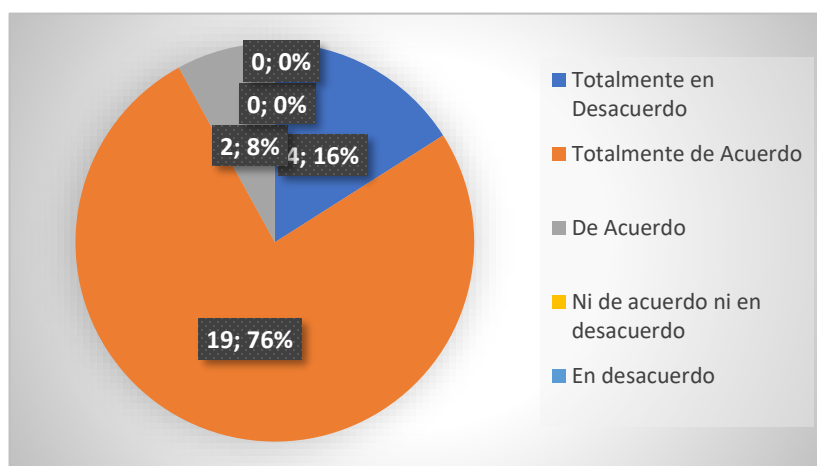
Afirmación 7

Siento que mi trabajo es el adecuado para mi perfil

Tabla 62. Datos talento humano-Perfil

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
4	19	2	0	0

Figura 59. Trabajo se ajuste al perfil



Fuente. Autor

Afirmación 8

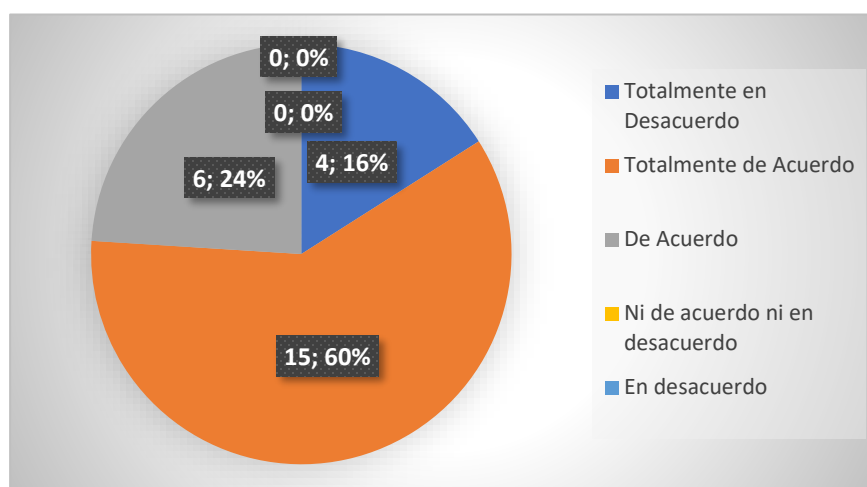
Siento que mi trabajo aporta al logro de los objetivos de la Institución Educativa

Tabla 63. Datos talento humano-Trabajo orientado a los objetivos

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
4	15	6	0	0

Fuente. Autor

Figura 60. Trabajo orientado a los objetivos corporativos



Fuente. Autor

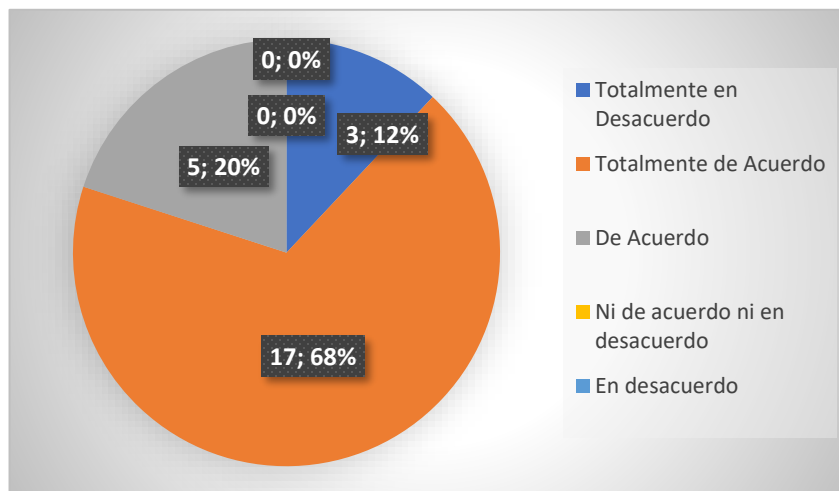
Afirmación 9

Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo

Tabla 64. Datos talento humano-Relaciones con los compañeros

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	17	5	0	0

Fuente. Autor

Figura 61. Relaciones con los compañeros

Fuente. Autor

Análisis.

En cuanto a los resultados, se tiene que la dimensión Realización personal muestra ser un punto fuerte para la Institución Educativa dado que los resultados muestran que el 60% manifiesta estar totalmente de acuerdo con que su trabajo resulta valioso para la Institución Educativa, también el 32% afirma esta postura, por otro lado, el 52% manifiesta que su trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas personales, en este caso, Fernando Toro Álvarez, (1996), menciona que,

“la organización persigue también unos objetivos determinados. El logro de estos objetivos se deberá al concurso de las personas que la integran. También es cierto que esas personas tienen asignados en el seno de la organización una serie de objetivos parciales. Es evidente que cuánto más eficaces sean los miembros de esa organización en alcanzar sus fines parciales, con mayor eficiencia obtendrá la organización el suyo”, (p.10).

En este sentido, la organización le provee al empleado todos los recursos para incrementar el cumplimiento de metas personales, en este caso, el empleo se adecua a las posibilidades de cada

uno de los cargos que se encuentran en la Institución Educativa siendo parte de la adecuación al puesto de trabajo según las competencias que se incluyen en el manual de funciones, siendo el 68% quienes expresan que sus cargos se ajustan a sus habilidades y capacidades técnicas, además de que el 68% está totalmente de acuerdo en que su labor es de calidad y que a nivel profesional cumplen con los objetivos de su labor tanto con los alumnos como con sus padres; por otro lado, el 80% percibe que su rendimiento laboral es el adecuado a sus posibilidades, lo que es positivo dado que demuestra un empoderamiento del empleado en la empresa, como lo expresa Münch (2011), citado por Moreno, *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*, (2012),

“Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización”, (p.49).

Vale la pena mencionar que los empleados manifiestan en un 76% que están totalmente de acuerdo que la labor desempeñada es adecuada a sus habilidades y talentos, por lo que el cumplimiento de los objetivos de los cargos es más fácil de cumplir, teniendo en cuenta que Frederic Herzberg citado por Granados, Sotter, & Rangel, (2011), menciona que “El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y productividad, reduce la ausencia en el trabajo y la rotación del personal”, (p.13).

El 68% expresa que sostiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, lo mismo que el 60% manifiesta que su trabajo aporta al logro de los objetivos de la Institución Educativa, lo que es un punto fuerte en el cumplimiento de las metas corporativas. Este ítem no requiere oportunidades de mejora, representa una fortaleza en el clima laboral de la organización.

Dimensión Promoción y Superiores

Afirmación 1

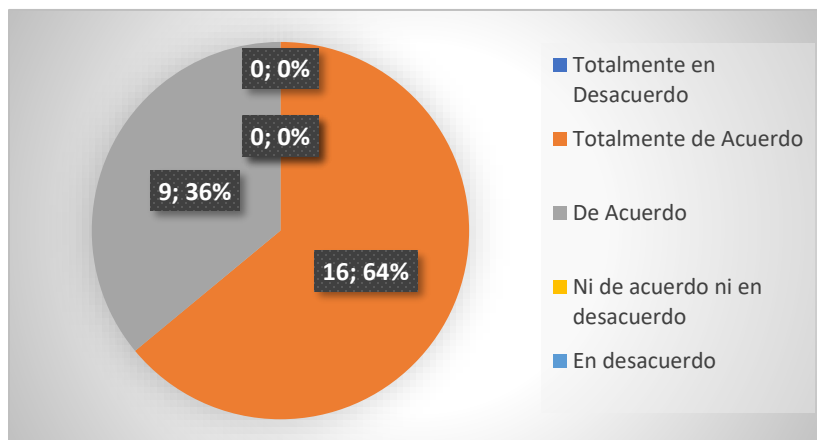
En mi trabajo por lo general cuento con la posibilidad de promoción sobre la base de mi propio rendimiento y habilidades

Tabla 65. Datos talento humano-Posibilidad de promoción

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	16	9	0	0

Fuente. Autor

Figura 62 . Datos talento humano-Posibilidad de promoción



Fuente. Autor

Afirmación 2

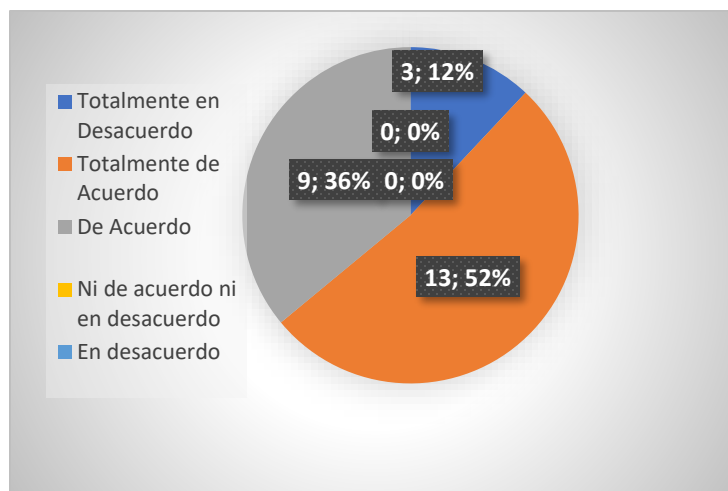
Pienso que cuento con jefes competentes y justos

Tabla 66. Datos talento humano-jefes competentes

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	13	9	0	0

Fuente. Autor

Figura 63 . Jefes competentes y justos



Fuente. Autor

Afirmación 3

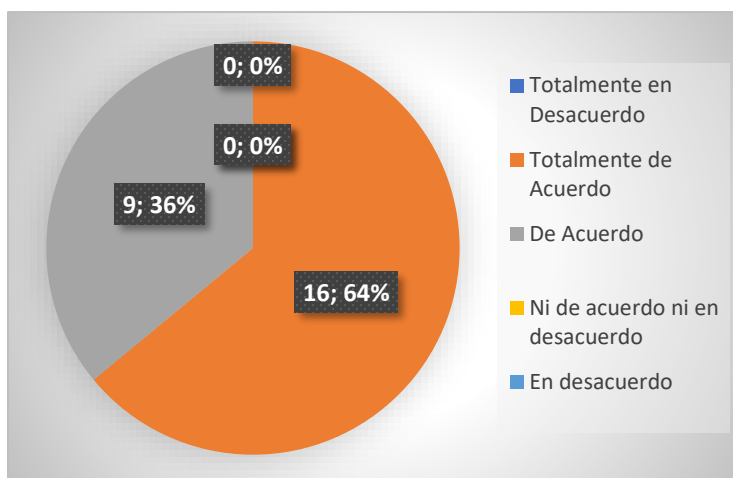
En el colegio se labora bajo políticas de talento humano planeadas y consistentes

Tabla 67 . Datos talento humano-Políticas de TH

Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
0	16	9	0	0

Fuente. Autor

Figura 64. Políticas de talento humano



Fuente. Autor

Análisis.

Esta dimensión no necesita plan de mejoramiento, en todas las variables de estudio no teniendo en cuenta la Afirmación 1 el 64% percibe que cuenta con la posibilidad de promoción sobre la base de su propio rendimiento y habilidades, en este caso, más de la mitad (52%) de los encuestados manifiestan que cuentan con jefes competentes y justos, lo mismo que el 64% percibe que en la Institución Educativa se labora bajo políticas de talento humano planeadas y consistentes, lo cual es asertivo en cuanto al clima laboral de la empresa, como lo expresa Alvarado & Castaño, (2009), “De esta manera, cuando una persona se integra a una organización, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que le permitan aprovechar al máximo su potencial, para así generar mayor productividad y contribuir al logro de los objetivos organizacionales”, (p.150).

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IE LICEO ANDAKI DE LA CIUDAD DE PITALITO HUILA.



JOSÉ MARIA SÁNCHEZ TORRES
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
 ORGANIZACIONES



Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias para Mejorar el Clima Organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila.

Haciendo uso de los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila y teniendo en cuenta las fortalezas encontradas en cada una de las dimensiones analizadas, se integra además las debilidades para lograr con ellas oportunidades de mejora en el ambiente laboral de la Institución Educativa.

Desde este punto, se integra una serie de interrogantes que se darán respuesta a través de Modelo de Gestión planteado, en este caso, se cuestiona sobre cuál es la mejor forma de forjar una cultura organizacional asertivo desde un modelo de gestión basado en competencias y como a través del mismo se puede incentivar la motivación en los empleados a través de un incremento en los niveles de sueldos, logrando aumentar al tiempo las oportunidades de capacitación con las áreas de la Institución educativa.

Contextualizando la idea de que la empresa en una comunidad ética, se plantea la idea de que corresponde a un espacio de interacciones personales dentro de un conglomerado de relaciones encaminadas a unas metas organizacionales comunes a las metas personales de los empleados, en este caso, Gálvez, (2002), “la comunidad empresarial es un sistema de relaciones interpersonales que a su vez hace parte de otros espacios de interacción social. La razón de ello está en que la empresa hace parte de otros sistemas -económico, social, cultural- más amplios que ella misma”, (p.135), en este sentido, la empresa constituye un escenario de interacción en el que los integrantes intervienen en sus decisiones e invierten una parte considerable de su tiempo, sus esfuerzos, y sus proyecciones a futuro; es así, que la empresa para muchos empleados constituye la fuente de su subsistencia, por ende los roles desempeñados y la tipología de las

relaciones desarrolladas en su interior forman una parte importante esencial de su vida, de su autocomprensión y de su realización personal, en el cumplimiento de su proyecto de vida, por tanto, la percepción del empleado en lo referente a la cultura organizacional interviene en la satisfacción y la motivación laboral en la empresa convirtiéndolo en un espacio acogedor y familiar para el empleado.

Siguiendo con cada una de las dimensiones retomadas en la encuesta de clima organizacional aplicada, se tiene en cuenta la enorme importancia que tiene para las organizaciones contar con jefes competentes que sean visualizados como líderes que coordinen asertivamente al personal en la consecución de los objetivos corporativos, como también, el análisis de los recursos, equipos y materiales adecuados para ejercer la función desde su puesto de trabajo, logrando un entorno seguro desde el punto de vista físico y la posibilidad incluirlos en el clima laboral.

Es necesario que las organizaciones a través del área de recurso humano se concentren en integrar estímulos de excelencia en los puestos de trabajo, así como el hecho de afianzar relaciones de confianza entre los compañeros de trabajo y las áreas de la empresa, se propiciara una cultura fuerte que beneficie a cada empleado, como lo expone Rodríguez, (2017), “Fomentar un ambiente de aprendizaje donde los integrantes del equipo pueden descubrir y nutrir sus talentos e intereses. Un gran líder debe proporcionar los medios para que su equipo pueda crecer profesional y personalmente”, (p.13), en este caso, se contribuye a una cultura organizacional positivo que promueva un "clima de apreciación", donde se reconozca el buen trabajo y el esfuerzo extra con frecuencia y de maneras inesperadas, por medio de los incentivos laborales y los planes motivacionales en la empresa.

El siguiente Modelo de Gestión busca mejorar el Bienestar social y plantear un plan de Estímulos a los empleados de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, orientando la búsqueda del mejoramiento del ambiente laboral, con el fin de modificar la percepción personal negativa a una percepción favorable, mejorando la motivación, la productividad y el bienestar del talento humano.

Teniendo en cuenta que el talento humano de la Institución Educativa Liceo Andaki de la Ciudad de Pitalito Huila es percibido como personas con gran calidad humana, ética profesional e integrales en el cumplimiento de su labor, que son proactivos y que se desenvuelven en diferentes ámbitos humanos es de vital importancia que este Modelo de Gestión se oriente a la búsqueda de una calidad de vida en cada actor participante al proceso.

El presente Modelo de Gestión basado en Competencias tiene como finalidad la de facilitar las herramientas físicas, intelectuales y didácticas, para contribuir con el desarrollo integral de los empleados, atendiendo a sus necesidades y contribuyendo a mejorar el clima organizacional, la creatividad, la productividad laboral y la satisfacción personal en la labor desempeñada, integrando a tiempo, sus aportes, sus acciones, mediante el cumplimiento de sus responsabilidades, alcanzando al tiempo los objetivos corporativos y las metas de la Institución Educativa.

Dentro de la política de bienestar social de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila se sabe que el empleado es un ser integral, con necesidades desde diferentes entornos, ya sea personal, familiar, social, laboral, dentro de los cuales abarca además

los estímulos o bases que le incrementen su motivación hacia la labor desempeñada, en este caso, los aspectos laborales son esenciales para contribuir a sus logros.

Marco Legal Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional

Decreto Ley 1567 de 1998

Por medio del cual se establece en Colombia el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, en este caso, el Gobierno Nacional menciona que, el sistema de estímulos dentro del ámbito empresarial está sujeto a lo dispuesto al decreto 1567 de 1998, la ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario 1227 de 2005. También se tiene en cuenta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Subsistema de Control Estratégico, Componente Ambiente de Control, Elemento de Desarrollo del Talento Humano.

El artículo 13 reza de la siguiente manera: “El sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales”.

Artículo 69 del decreto reglamentario 1227 de 2005

Menciona que las entidades deberán contar con programas de estímulos diseñados con el objetivo de brindar una motivación al desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Desde este punto, los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

Por otro lado, el artículo 70, cita que las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, se les facilitará a los empleados y sus familias en programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

Encuentros deportivos,

Planes recreativos y vacacionales,

Encuentros Artísticos y culturales,

programas de capacitación en manualidades, artesanías

Modalidades que conlleven al bienestar y la recreación de los empleados, promoción y prevención de la salud.

Objetivos del Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional

Objetivo General del Modelo de Gestión

Incrementar la satisfacción, el bienestar y la productividad del talento humano de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, para el mejoramiento de su clima laboral y el aumento de la motivación personal, con el fin de que sus acciones contribuyan en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Objetivos Específicos del Modelo de Gestión

Favorecer entornos laborales positivos que propicien en los empleados la creatividad, la participación y la seguridad laboral de los empleados.

Mejorar la calidad de vida laboral de los empleados de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, por medio de la implementación de incentivos laborales, la oferta de estímulos y condiciones positivas en las diferentes áreas que los rodean (Laboral, Personal, Familiar y social).

Facilitar las herramientas adecuadas para la gestión del talento humano, contribuyendo al desempeño productivo y al desarrollo integral del talento humano de las áreas que integran la Institución.

Brindar espacios, incentivos y herramientas que motiven a los empleados de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito que los motive a incrementar su desempeño a partir del sentido de pertenencia con la institución.

Incentivar a los empleados de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila por medio de un programa de Bienestar social acorde con las necesidades de los empleados mediante el logro de los objetivos institucionales.

Responsables

El área responsable de la formulación, ejecución y evaluación de los programas comprendidos en Plan de Estímulos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, será el área de Talento Humano con la orientación de la psicóloga del colegio.

Escenarios de Trabajo

Las actividades incluidas en el Plan de Bienestar Social, gracias a los espacios físicos y por la finalidad misma de las actividades, se desarrollarán dentro de la Institución Educativa.

Estrategias

El modelo de Gestión basado en Competencias está dirigido a los funcionarios administrativos y docentes operativos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, y se llevará a cabo para incrementar la motivación, calidad de vida laboral, y la satisfacción personal, social, familiar y profesional de los mismos.

El presente modelo de Gestión basado en Competencias propuesto, se basa en las necesidades que se diagnosticaron a través de la tabulación y análisis de la información recolectada con la encuesta implementada en el mes de octubre del año 2018 en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila; mediante las cuales se estructuraron las

actividades y los parámetros más relevantes orientados a las necesidades del capital humano tanto en el plan de bienestar social como en el plan de incentivos.

Finalidades

Las finalidades de este Modelo de Gestión, se fundamenta en los lineamientos legales expuestos a continuación,

Decreto 614 de 1984, Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País.

Ley 100 de 1993, por medio del cual se crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.

Decreto 1567 de 1998, en el cual se crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos.

Decreto 1572 de 1998, el cual reglamenta el Decreto 1567 de 1998 Decreto 2504 de 1998, donde se dictan otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos.

Ley 909 de 2004, en cual se expiden las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.

Decreto 1227 de 2005, mediante el cual se reglamenta la Ley 909 de 2004.

Ley 1010 de 2006, en la cual se adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo

Según las disposiciones de estas normas un programa de Bienestar laboral debe pretender la satisfacción de las necesidades de los servidores docentes y directivos docentes, concebidas en

forma integral en sus aspectos; biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

Desde este punto, durante el diseño de un programa integral de Bienestar Laboral, se requiere incluir claramente y definir las áreas de intervención, logrando así la cobertura total de las necesidades del talento humano de la institución; también se debe incluir los niveles personal, familiar y social, desde una perspectiva amplia, con el fin de identificar los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral.

También se busca estructurar un programa flexible de incentivos laborales que busquen recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo conformados al interior de la Institución educativa.

Se busca al tiempo, reforzar la lealtad, la identidad con la empresa y el sentido de pertenencia con los logros de la Institución Educativa, por esto, se busca incrementar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo, y bienestar de los empleados de la Institución Educativa en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados corporativos.

Evaluación

El proceso de evaluación de este Modelo de Gestión se implementará teniendo en cuenta el número de actividades realizadas anualmente a partir de la vigencia propuesta, por ende, cada una de las actividades en los diferentes ejes tomados buscará ejecutar al menos una de las actividades en el transcurso de los dos años de la vigencia del mismo.

El indicador de evaluación será el número de actividades realizadas durante el año.

Planes a Desarrollar

Plan De Bienestar Social

Objetivo General

Implementar un plan de bienestar social que contribuya al desarrollo integral del talento humano, mediante el mejoramiento de su desempeño laboral y el aumento de la motivación personal, con el fin de que sus acciones se orienten al cumplimiento efectivo de los objetivos corporativos de la Institución Educativa.

Objetivos Específicos

Optimizar el grado de satisfacción laboral de los empleados, logrando un ambiente laboral propositivo.

Favorecer condiciones laborales que impulsen el desarrollo de la creatividad, la participación y la seguridad laboral de los empleados

Mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, por medio de un plan de incentivos y estímulos laborales mediante condiciones positivas en las diferentes áreas

Propiciar espacios de sano esparcimiento mediante actividades recreativas, culturales, deportivas e intelectuales, logrando el desarrollo integral de los empleados.

Facilitar a los empleados de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila una mejora en las condiciones físicas, sociales, laborales y recreativas para incrementar su sentido de pertenencia con la empresa.

Orientaciones

El componente del talento humano en la organización es esencial en el desarrollo y cumplimiento de la plataforma estratégica de la empresa, mediante las condiciones brindadas para el logro de la misión y visión de la empresa, se puede potenciar el desarrollo de las capacidades intelectuales, deportivas y culturales, las cuales logren el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El presente modelo de gestión del talento humano está basado en los parámetros establecidos en la Ley No. 909 de 2004 y reglamentado en el Decreto Ley No.1567 de 1998 y Decreto No.1227 de 2005, el cual señala: "...mejorar el nivel de vida del funcionario y de su familia, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora...". En tanto que el plan se orienta a crear, mantener y mejorar las condiciones laborales que propicien el desarrollo integral del capital humano de la empresa mediante el mejoramiento de su calidad de vida y el de su familia; al tiempo, se busca incrementar los niveles de satisfacción, eficiencia, productividad laboral e identidad laboral del empleado con la Institución Educativa.

Mediante el acompañamiento realizado desde el área de Gestión del talento humano se busca propiciar el bienestar de los empleados de la Institución Educativa mediante la implementación de actividades de sano esparcimiento y recreativas, que incluyan eventos deportivos, familiares y laborales. Al tiempo, se busca desarrollar espacios que mejoren las condiciones físicas, ambientales, sociales, intelectuales y la seguridad laboral de los empleados del colegio.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se busca además garantizar que los procesos de administración del talento humano sean desarrollados integralmente en beneficio del bienestar social y del desempeño competente de los empleados en sus áreas de trabajo.

En el plan de Bienestar Social se incluyen las siguientes áreas de intervención,

Área Deportiva. Mediante la cual se **busca** implementar actividades deportivas y los hábitos deportivos con el fin de promover el sentido de competencia entre los empleados.

Área Recreativo-turística y Vacacionales. En esta área se busca direccionar espacios de sano esparcimiento y la inclusión de los empleados y sus familias en actividades de bienestar social.

Áreas artísticas y Culturales. Se busca fomentar espacios que desarrollen los talentos artísticos y culturales de los empleados de la Institución Educativa.

Área Social. Se busca implementar espacios que contribuyan a la celebración de ocasiones especiales y otras actividades sociales que faciliten la integración del cuerpo de empleados y el uso adecuado del tiempo libre.

Área Preventiva. Se busca proveer a los empleados de la información necesaria para prevenir situaciones de riesgo tanto a nivel físico, psicológico, emocional, personal y estructural que atenten contra la vida humana y que a su vez ponga en riesgo la estabilidad del empleado en cada área de trabajo, es por esto, que se busca contar con un apoyo basado en el plan de Salud Ocupacional el cual debe ser actualizado constantemente.

Área laboral y profesional. Se busca brindar espacios que busquen el desarrollo profesional y laboral mediante la realización de diferentes actividades, enfocadas en los objetivos institucionales del colegio, apoyado en Plan de Capacitación, y desde el cual se desarrolle una serie de actividades que fortalezcan unas relaciones interpersonales positivas con una comunicación asertiva que logre el desarrollo de un sentido de pertenencia por parte del empleado y el compromiso personal para con la institución.

Área de Calidad de vida. En este sentido, se busca fomentar las competencias del empleado y el uso de herramientas que le orienten el logro de aportes significativos y efectivos en su labor.

Actividades

El presente modelo se incluye en la vigencia 2019 – 2020, y se orienta a las dimensiones integradas anteriormente, cada una tendrá actividades específicas que serán ejecutadas durante el transcurso de la vigencia mencionada y se integrarán en las fechas establecidas para su desarrollo.

Las actividades se mencionan a continuación,

Área Deportiva.

Participación en torneos internos competitivos y externos con Institución Educativa públicas y privadas

Campeonato de Baloncesto

Campeonato de Voleibol mixto.

Campeonato de fútbol y otros

Torneo de futsala masculino y femenino docentes y administrativos

Torneos con Juegos de Mesa: Ajedrez, Dominó, Parqués

Área Recreativo-Turística y Vacacionales

Participación en eventos recreativos que logren integrar a los empleados en espacios de sano esparcimiento.

Outdoor o caminatas ecológicas al aire libre/ caminata por la reconciliación y paz

Ciclo vía

Concurso de Canto y Karaoke

Tarde de Cine en la empresa

Tarde de Picnic al aire libre

Día Internacional de la Mujer, del hombre, del docente, del psicólogo y otros

Reunión de Integración Directivas y Personal Docente

Actividad de reconocimiento al personal que cumple funciones y metas corporativas

Actividades recreativas hijos de funcionarios administrativos y docentes

Actividades de Integración directivas y personal docente y administrativo.

Salidas de integración

Taller de competencias blandas y relajación/Técnicas de respiración, autocontrol emocional

Celebración eucarística cada viernes.

Taller de psicomotricidad

Jornada de aeróbicos y maratón de baile

Gimnasia de Mantenimiento

Celebraciones y Fechas especiales

Fiestas temáticas que se mencionan a continuación,

- Fiesta Grease

-Fiesta Hippie

-Años 80

-Oktoberfest

- Rodeo o country

-Día de los pasteles

Escalada, rappel, canoa, circuitos en los árboles, excursiones culturales, karts, paintball

Team Building: Olimpiadas empresariales, One Word, Mini citas

Actividades Off Site Meeting:

- Taller de liderazgo

-Talleres de Inteligencia Emocional

Pausas laborales:

- Yoga en el colegio

-Masajes para los empleados

Clases de spinning para docentes y administrativos

Spa y actividades de relajación para los docentes

Área Artística y Cultural

Cine foro.

Actividades artísticas y culturales: música andina, música de cuerdas

Taller de manualidades para los hijos de los empleados.

Taller de manualidades para los funcionarios.

Tarde de teatro al aula

Juegos de pistas culturales

Tarde arte: Murales con sentido cultural

Ferias de talentos culturales

Área Social

Celebración mensual de fechas especiales como los cumpleaños de los funcionarios.

Reconocimiento especial de cumpleaños a los empleados: tarjetas de felicitación, detalles y demás

Novenas navideñas y pesebre por áreas con los hijos de los empleados

Organización y ejecución de actividades de integración, sociales y culturales.

Celebración de fechas especiales

Tabla 68. Fechas ocasiones especiales

FECHA	CELEBRACIÓN
8 de marzo	Día de la mujer
19 de marzo	Día del hombre
26 de abril	Día de la niñez
26 de abril	Día de la secretaria
15 de mayo	Día del docente
20 de noviembre	Día del psicólogo

Fuente. Autor

Área Preventiva

Programa de Salud ocupacional.

Jornadas de realización de pautas activas: Técnicas de respiración, relajación

Supervisión sobre los Elementos de Protección Personal EPP, facilitados por la

Institución Educativa como la dotación y condición física de cada una en términos de funcionamiento y ergonomía.

Campañas de promoción y prevención de la salud.

Capacitaciones en salud ocupacional.

Jornadas de salud preventiva e higiene ocupacional.

Capacitación en prevención de enfermedades

Capacitación en prevención de accidentes generales y enfermedades profesionales.

Jornadas de evaluación médica ocupacional,

-Exámenes de ingreso

-Exámenes de control periódico,

-Procesos de reubicación en casos de rotación de personal

-Pruebas paraclínicas específicas de acuerdo con la exposición a factores de riesgo.

-Implementación de Brigadas de Emergencias – Primeros auxilios

Área laboral y profesional

Jornada de inducción y reinducción.

Jornada de limpieza en cada una de las dependencias.

Ferías de emprendimiento

Área de Calidad de Vida

Acompañamiento y/o visitas a los empleados cuando se presenten situaciones de duelo, enfermedades o cirugías importantes.

Acompañamiento a los empleados en situaciones de logros y celebraciones a nivel personal, profesional, laboral y familiar.

Saludos especiales de reconocimiento por celebraciones de acontecimientos especiales (grados, nacimientos de hijos, matrimonios u otros eventos).

Brindar apoyo psicológico y acompañamiento a los funcionarios cuando este lo requiera o solicite.

Reconocimiento de antigüedad a los funcionarios en el aniversario de la Institución.

Plan De Incentivos

Objetivo General del Plan de Incentivos

Brindar un plan incentivo monetarios a los empleados, buscando así maximizar su productividad, mejorar el clima laboral, y favorecer el pleno desarrollo de su potencial humano y el de la institución.

Objetivos específicos del Plan de Incentivos

Incentivar a los empleados que integran la Institución educativa para generar espacios dirigidos al cumplimiento de los objetivos corporativos

Desarrollar acciones acordes al desarrollo productivo de las funciones desarrolladas por los empleados para que su desempeño cumpla con los objetivos propuestos desde su área de trabajo

Motivar a los empleados para lograr la excelencia en su labor

Brindar un reconocimiento tangible a los resultados y a la productividad laboral de los empleados, logrando niveles de excelencia.

Incentivar el sentido de pertenencia de los empleados con la institución

Desarrollar espacios que faciliten la construcción de mejor talento humano desde la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Otorgar un reconocimiento a los empleados y al trabajo en equipo que logren resaltar por su desempeño productivo

Constituir un programa de incentivos labores que permita recompensar el desempeño efectivo de los empleados de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila.

Orientaciones

El Área de Talento Humano, desarrollara la aplicación del plan de incentivos que motive, reconozca, estimule, premie el desempeño laboral sobresaliente ya sea individual o grupal de todos los empleados que conforman la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, y que aportan con su desempeño a la productividad y al desarrollo de las metas corporativas.

El plan de incentivos laborales consiste en brindar incentivos a todos los empleados para incrementar los niveles de productividad, satisfacción, y por ende mejorar el clima organizacional, logrando su desarrollo integral y los objetivos propuestos por la IE.

Los incentivos contenidos en el presente Plan de Incentivos, son recursos o instrumentos de motivación laboral para llevar a cabo una acción ya sea ésta de orden colectivo, político-institucional o de carácter individual y están apoyados en los siguientes principios,

Humanización del trabajo.

Todas las actividades laborales buscan brindar la oportunidad a los empleados para crecer en sus diferentes contextos: cognitivos, afectivos, valorativos, éticos, estéticos, sociales y técnicos, desarrollando a su vez potencialidades creativas que logren mejorar al tiempo la gestión institucional y el desempeño personal dentro de las áreas de trabajo.

Equidad y justicia

Bajo este principio se considera la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos tiene como función el provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, con el fin de que la valoración de los mejores desempeños motive a sus pares para que cumplan un desempeño asertivo de su función.

Sinergia

Este principio busca integrar todo estímulo al empleado beneficiando a la organización en su conjunto a través de la percepción de un valor agregado, considerando la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, procurando el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo.

Objetividad y transparencia

Los procesos desarrollados estarán integrados mediante principios objetivos de transparencia en cada uno de los procesos desarrollados en el plan de incentivos laborales.

Coherencia

En este caso se busca que la Institución educativa logre el desarrollo efectivo de las responsabilidades las cuales se integran en el sistema de estímulos; La entidad cumple efectivamente con los compromisos adquiridos a través de su plan de Incentivos.

Articulación

Se integrarán acciones, proyectos, programas y estrategias que logren motivar al empleado anualmente mediante la aplicación del plan de incentivos laborales, en torno a lo establecido en la normatividad vigente expuesta anteriormente y haciendo uso de los recursos institucionales pertinentes y disponible para hacerlos efectivos; en este caso, el plan de incentivos se ajustará a lo establecido en la Constitución Política y la norma.

Dentro del plan de Incentivos planteado en este documento, se tiene en cuenta dos clases de incentivos, los incentivos No Pecuniarios y los incentivos Pecuniarios, dentro de los cuales se orienta el reconocimiento a los empleados por el buen desempeño individual o grupal (trabajo en equipo).

Los incentivos no Pecuniarios, se refieren a aquellos que brindan un reconocimiento al desempeño individual en los niveles de excelencia planteados en su cargo, como también los

incentivos Pecuniarios se constituyen desde el reconocimiento económico que se asignará a los mejores equipos de trabajo de la Institución.

Programa de incentivos no pecuniarios.

Se refiere a los incentivos intrínsecos de motivación personal, los cuales se relacionan con los procesos de autorrealización del empleado y que tiene como función motivar la productividad del empleado, se compone de reforzadores sociales, intangibles y de reconocimiento ante la labor desempeñada, que además fortalecen la autoestima, la autoimagen del empleado

Como se expuso anteriormente, los incentivos no pecuniarios corresponden a aquellos reconocimientos que se les otorgan a los funcionarios de una institución que demuestren, a través de una evaluación objetiva, que su desempeño se encuentra en el nivel de excelencia.

Haciendo uso de la información encontrada en los análisis desarrollados, se premiará al mejor funcionario de la Institución Educativa, se debe tener en cuenta que los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos no pecuniarios institucionales,

Certificar tiempo de servicio continuo en la Institución Educativa no inferior a un (1) año.

No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.

Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

Alto nivel de responsabilidad del funcionario en la Institución Educativa.

Nivel de resultado logrado por el funcionario en el área donde desarrolla su labor y su rendimiento individual

Puntaje en desempeño superior en la prueba escrita o cuestionario aplicado.

Los estímulos No Pecuniarios que podrá otorgar la Institución Educativa son los siguientes,

Gratificaciones

Reconocimientos públicos a su labor

Planes de turismo social.

Kits escolares para los hijos de los empleados

Planes de viaje para los empleados en destinos nacionales

Resaltar la labor o meta cumplida a través de la elección de un empleado del mes

Modificación a los cronogramas de trabajo para minimizar el tiempo laboral

Tardes de aeróbicos saludables que fomenten los hábitos de vida saludable

Salidas culturales que fomenten las relaciones interpersonales entre áreas administrativas y docentes

En la asignación de los incentivos, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

La selección y la asignación de incentivos se basarán el cumplimiento de las metas corporativas como de las propias desarrolladas desde su función

El reconocimiento se hará efectivo según la calidad de su labor, con esto se logra la excelencia.

E funcionario obtiene su reconocimiento por parte del superior inmediato, además se efectuará por escrito anexo a su hoja de vida Laboral.

Proceso De Selección del mejor empleado de la Institución Educativa

Se realiza la selección del Mejor funcionario en la Institución Educativa, desde este punto, se elabora la lista de personas con mayor puntaje en la evaluación del desempeño del año anterior y en los cuestionarios aplicados, luego se presenta un informe de resultados a los integrantes de la mesa directiva, se tendrá en cuenta además el nivel de desempeño por cada puesto de trabajo.

Selección de Incentivos.

Se pregunta al empleado el incentivo de su preferencia, desde este punto, debe ser de acuerdo con el plan de incentivos planteado, donde cada empleado ganador elige el incentivo y comunica al área de talento humano, mediante comunicación escrita.

Programa de incentivos pecuniarios.

Los incentivos pecuniarios buscan lograr reconocimientos económicos a las mejores labores desempeñadas por los miembros de la Institución Educativa, en este caso, a los mejores equipos de trabajo, o a nivel individual que sustenten el desarrollo de proyectos para obtener resultados positivos que a su vez brinde un reconocimiento a su labor.

Los trabajos desarrollados por los equipos de trabajo deberán cumplir con los siguientes requisitos,

El objetivo inscrito debe ser evaluado y debe haberse ejecutado.

Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

Para otorgar el reconocimiento a los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo

Para la evaluación de los proyectos, trabajos o acciones de los equipos de trabajos se tendrá en cuenta con los siguientes parámetros:

Innovación

Creatividad

Responsabilidad

Calidad

Satisfacción

Valor agregado para la Entidad.

Las reglas generales para el plan de estímulos pecuniarios son las siguientes:

Se debe conformar un equipo evaluador que permita transparencia e imparcialidad al conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar.

Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.

El rector de la Institución Educativa, teniendo en cuenta lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, podrá asignar mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

Responsables Del Plan De Incentivos

Los responsables de la formulación, ejecución y evaluación de los programas comprendidos en Plan de Incentivos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, será el área de Gestión de Talento Humano con la orientación del rector de la Institución Educativa.

Cuadro de Mando Integral

Como lo expone Esquivias, (2014), el Cuadro de Mando Integral (o Balanced ScoreCard) es una herramienta o metodología de gestión que facilita a las empresas convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potencializar el logro de los resultados.

Es por esto, que se desarrolla un cuadro de mando integral en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila con el fin de tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características.

Dentro de los procesos a incluir en el Cuadro de Mando Integral se obtienen,

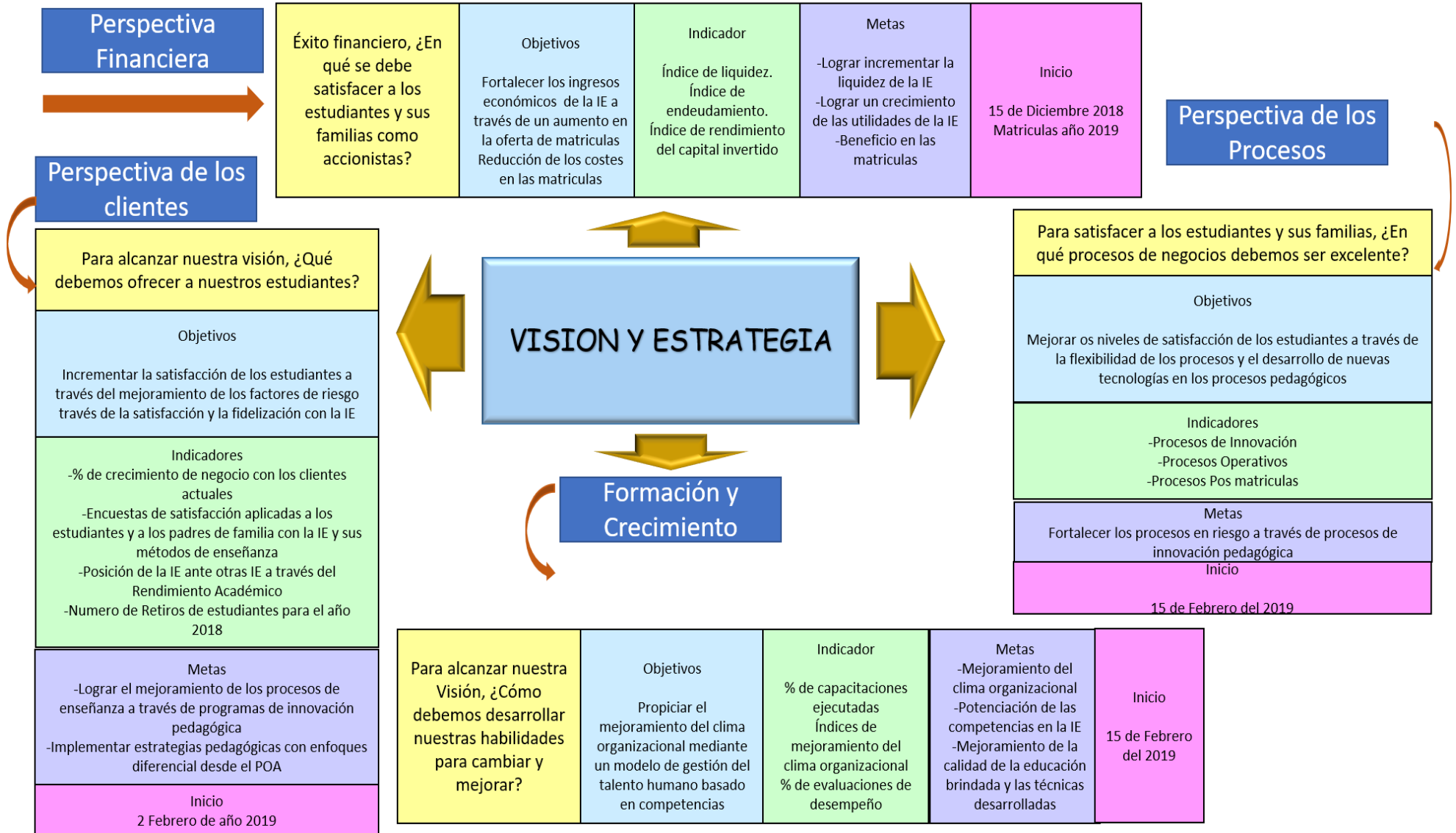
Área Financiera

Área del cliente

Área de Procesos internos

Área de aprendizaje y crecimiento

Ilustración 1. Cuadro de Mando Integral IE Liceo Andaki de la Ciudad de Pitalito Huila



Fuente. Elaboración Propia

Conclusiones

Se puede concluir que como objetivo la presente investigación buscaba realizar el diagnóstico del clima organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, para encontrar situaciones en riesgo y deficiencias en los procesos, para poder cumplir con el objetivo desarrollado se hizo necesario implementar herramientas de recolección de información, en el cual se describieron y analizaron una serie de dimensiones que ampliaron las percepciones de los empleados incluidos en el proceso, se aplicaron encuestas estructuradas a 25 docentes y administrativos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la Ciudad de Pitalito Huila, 10 dimensiones, 1 Autonomía, 2- conflicto y cooperación, 3- relaciones sociales, 4- estructura, 5- remuneración, 6- rendimiento, 7- motivación, 8- estatus, 9- flexibilidad e innovación, 10- centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Al contrario de los resultados encontrados que, en los docentes incluidos en la presente investigación, existen inconformidades, las cuales hacen que el clima laboral se vea afectado por, una falla en la comunicación asertiva entre los jefes y superiores y los docentes y de éstos hacia los compañeros de trabajo, esto se puede visualizar como una oportunidad de mejora.

Se reconoce a través de los resultados obtenidos por medio del instrumentos de recolección (encuestas) de información, que el talento humano es la base fundamental en todo el proceso de atención y venta de servicios, de acuerdo a esto, por medio de la aplicación del modelo de gestión se puede orientar un respaldo a la labor de los docentes y administrativos de la entidad, además de que por medio de las mejoras continuas aplicadas a las áreas de la organización se

puede brindar la percepción de un respaldo hacia el empleado, pues con la implementación de las estrategias de gestión en el modelo aplicado, se logra medir el desempeño de cada uno de los miembros teniendo como sustento los indicadores de gestión que son determinados en función del análisis de las competencias para cada área de la Institución Educativa.

Se evidencia una falta de actitud de trabajo en equipo, lo que obstaculiza la articulación de esfuerzos entre pares y las áreas de trabajo, minimizando los alcances de las metas corporativas y generando un deterioro en el logro de las funciones y una desmotivación laboral entre los miembros.

Los docentes no cuentan con la información necesaria para desarrollar su labor y para ejercer sus funciones, por lo que se requiere establecer ajustes para reforzar los planes de inducción al talento humano, pues las fallas en la información referente al cargo afectan el desarrollo de la labor, y generan un desgaste para la empresa a nivel de tiempo y dinero.

Por medio de la aplicación del modelo de gestión se identificaron las competencias más esenciales en el talento humano de la Institución Educativa, logrando ajustarlas a cada puesto de trabajo, diseñando las actividades de acuerdo a las necesidades encontradas durante la fase de recolección y análisis de la información, contribuyendo a mejorar el desempeño de cada empleado en su cargo, y permitiendo evaluar así al personal en forma constante, con el propósito de optimizar su desempeño.

Es necesario recalcar que se deben analizar los requerimientos de los cargos y se debe evaluar la fuerza laboral con el objetivo de saber que empleados se identifican con los objetivos y metas corporativas de la Institución Educativa, además de que, al evaluar a la fuerza laboral en

cada cargo, se puede informar de manera adecuada sobre los posibles candidatos para ascensos o transferencias en la misma empresa.

Por medio de la aplicación de un modelo de gestión por competencias se logra la detección de las necesidades de formación, facilitando la elaboración de cronogramas de capacitación que se ajusten a las necesidades reales, aterrizándolas a cada empleado, logrado así detectar las potencialidades de los trabajadores de la empresa con desempeños superiores a los demás, lo cual permite ser aprovechado por la Institución Educativa para el desarrollo de planes que incluya las competencias.

Teniendo en cuenta la recolección de la información, se logra la realización de una análisis descriptivo de cada uno de los ítem desarrollados, incluyendo la descripción de los cargos por competencias logradas por cada uno de ellos, así como la elaboración de un proceso de reclutamiento que facilite los medios y las herramientas de un proceso de selección de aspirantes a los cargos de docentes o administrativos de la Institución Educativa, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos por medio de lo incluido en el modelo de gestión por competencias laborales.

Se propone el modelo de gestión, donde se plantea una serie de estrategias pertinentes para potenciar las competencias laborales de los empleados, buscando motivar su desempeño.

Por otro lado, se tiene que la presente propuesta facilita los medios en la Institución Educativa para dejar abiertas algunas líneas de investigación como lo es el desarrollo de planes de carrera, sucesión por competencias, y el rubro de Administración de las compensaciones, entre otras.

En relación con los perfiles y las competencias de cada empleado, se motiva a actualizar por medio del Cuadro de Mando Integral diseñado desde esta propuesta las necesidades de la empresa, en este caso la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, tomando en cuenta el mercado a donde se enfoca, los estudiantes de los grados básicos primarios y secundarios, los cuales deben siempre responder a los aspectos misionales de la plataforma estratégica, contribuyendo al logro de las necesidades de los cargos.

Es importante que la Institución Educativa realice a través del uso del Cuadro de Mando Integral el estudio permanente de la valoración de los cargos de acuerdo a los perfiles que se tienen en la institución, como también se faciliten las herramientas para fomentar el modelo de recompensas de los empleados de manera equitativa, modificando la percepción de los empleados frente a la empresa, aunque no fue el tema central de la propuesta, se hace necesario retomar este proceso a una futura investigación.

Por otro lado, se reitera que a través de esta propuesta se pueda dejar líneas abiertas a próximos procesos de investigación, que se orienten al desarrollo de planes de carrera, y la sucesión por competencias, como también la adecuación de unos montos económicos que permitan servir de músculo financiero para los procesos de administración de las competencias y otras necesidades que se amplíen e identifiquen.

Recomendaciones

Una vez finalizada la presente investigación, se puede evidenciar que se requiere plantear procesos administrativos que ayuden a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila en las dimensiones analizadas y frente a esto, se propone,

Ejecutar un proceso de capacitaciones en los procesos de selección y contratación a la hora de contratar del talento humano, donde se desarrolle una inducción amplia al cargo, que integre las funciones que debe desarrollar, logrando así un sentido de pertenencia e identidad con la empresa en cada uno de ellos.

Incrementar el trabajo en equipo mediante un proceso de capacitaciones permanentes en periodos determinados y con continua retroalimentación de los procesos.

Plantear funciones y socializarlas de manera clara con cada contratista tanto al inicio como en el desarrollo de sus obligaciones contractuales

Implementar un modelo de Gestión por competencias y un plan de bienestar social para el talento humano de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, teniendo como base las normas vigentes que rigen la institución, desde este aspecto, es bueno resaltar que uno de las temáticas esenciales es el de desarrollar las actividades contenidas en el plan de

incentivos para los empleados, dado que permiten incrementar la motivación al empleado para que así cumpla con sus obligaciones contractuales de manera eficiente.

Resumen analítico especializado (RAE)	
Título	Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la IE Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila
Modalidad de Trabajo de grado	Proyecto de Investigación
Línea de investigación	Dinámica Organizacional-Gestión y desarrollo del talento Humano mediante una caracterización del clima organizacional a través de un modelo de gestión basado en competencias en la IE Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila.
Autores	José María Sánchez Torres
Institución	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Fecha	10 de abril del 2019
Palabras claves	Clima Organizacional; Competencias; Modelo de Gestión; Talento humano; Gestión humana
Descripción	<p>Este documento presenta los resultados del trabajo de grado realizado en la modalidad de Proyecto de Investigación, bajo la asesoría del Doctor José Ever Castellanos Narciso, inscrito en la línea de investigación Dinámica Organizacional-Gestión y desarrollo del talento Humano de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN, y se basó en la metodología Cualimétrica, donde se integran métodos cuantitativos de recolección de información mediante un análisis descriptivo de la información, permitiendo realizar una caracterización del clima organizacional de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, facilitando con los resultados la realización de un Modelo de Gestión basado en Competencias para ser aplicado por la Institución y así mejorar factores en riesgo detectados mediante la caracterización realizada que pueda afectar la motivación de los empleados.</p> <p>Los resultados permitieron una construcción de conocimiento mediante las bases teóricas y metodológicas adquiridas en la Maestría Administración de las Organizaciones.</p>
Fuentes	<p>Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. España: MCGraw-Hill.</p> <p>Sampieri, Collado, Lucio, B. (2003). Metodología de la Investigación. Barcelona España: Carrillo.</p> <p>Moreno, D. C. (22 de agosto de 2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. <i>El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje</i>. Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia: UNAD.</p>

	<p>Quesado, P. R. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento. <i>Perspectiva en gestión y conocimiento</i>, 70-102.</p> <p>Ucrós Brito, M., & Gamboa Cáceres, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. <i>Visión Gerencial</i>, núm. 1, pp. 179-190.</p>
<p>Contenidos</p>	<p>El presente documento inicia con una introducción donde se contextualiza la forma en que se va a desarrollar la investigación, se incluye la justificación del proceso, donde se plasma la necesidad de implementar un proceso de caracterización que permita visualizar la percepción de los empleados frente al clima organizacional de su empresa y al tiempo, amplifique la información frente al tipo de competencias requeridas para el desarrollo de su cargo, se incluye además la definición del problema a través de la pregunta orientadora ¿Cómo diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila?, la cual direcciona el proceso a desarrollar, se incluye además los objetivos de la investigación, el marco teórico y los aspectos metodológico que brindaron el soporte teórico necesario bajo el Modelo basado en Competencias, según Olaz, (2013), “el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona”, (p.4), por lo que además se sustenta bajo los postulados de Idalberto Chiavenato en lo referente a los elementos que componen el clima organizacional, y se amplía la información en cuanto a la construcción de un Cuadro de Mando Integral, (CMI) o usualmente llamado Balance Score Card (BSC), la cual estará implementada en el Sistema de Gestión del Talento Humano; todo esto con el fin de lograr un balance con el direccionamiento estratégico de la Institución Educativa, el cual es previsto de manera prospectiva, en la cual se busca identificar los componentes y estrategias de gestión con la misión y la visión del colegio; se incluye además la aplicación de 25 encuestas estructuradas con respuestas estilo Likert donde se permite la recolección de la información, siendo una investigación de tipo Trasversal, en el cual se analiza los datos recolectados en un periodo de tres meses sobre sobre la muestra, docentes y administrativos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila, mediante una muestreo por conveniencia en el cual se integra voluntariamente a la muestra y están de acuerdo con el proceso desarrollado; al tiempo, dentro de los</p>

	<p>resultados se analiza la información obtenida en la presente investigación, donde se integran las dimensiones: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo: al final se realiza el diseño de un modelo de gestión basado en competencias y un cuadro de Mando Integral para implementar como parte de las recomendaciones establecidas.</p>
<p>Metodología</p>	<p>El proceso desarrollado se dividió en una serie de fases que se componen de: Fase 1. Diseño de una encuesta-caracterización que permita evaluar el clima organizacional; Fase 2. Tabulación de la información recolectada, elaboración de gráficas de cada Ítem incluido en el desarrollo de la caracterización; Fase 3. Análisis de cada uno de los ítems incluidos, con cada uno de los resultados obtenidos en la caracterización realizada y así lograr identificar los factores protectores y de riesgo que ha tenido el modelo dentro de su desarrollo o ejecución; Fase 4. Elaboración de un Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias, que sirva de apoyo a la ejecución de actividades desde el área administrativa, al tiempo, la elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual estará implementado dentro del Sistema de Gestión del Talento Humano; todo esto con el fin de lograr un balance con el direccionamiento estratégico de la Institución Educativa, donde se busca identificar los componentes y estrategias de gestión con la misión y la visión del colegio, como también los valores corporativos, los factores críticos de éxito, los objetivos corporativos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora desde la identificación de los riesgos.</p>
<p>Conclusiones</p>	<p>Los docentes incluidos en la presente investigación, existen inconformidades, las cuales hacen que el clima laboral se vea afectado por, una falla en la comunicación asertiva entre los jefes y superiores y los docentes y de éstos hacia los compañeros de trabajo.</p> <p>Se reconoce a través de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección (encuestas) de información, que el talento humano es la base fundamental en todo el proceso de atención y venta de servicios, de acuerdo a esto, por medio de la aplicación del modelo de gestión se puede orientar un respaldo a la labor de los docentes y administrativos de la entidad.</p>

	<p>Se evidencia una falta de actitud de trabajo en equipo, lo que obstaculiza la articulación de esfuerzos entre pares y las áreas de trabajo, minimizando los alcances de las metas corporativas y generando un deterioro en el logro de las funciones y una desmotivación laboral entre los miembros.</p> <p>Por medio de la aplicación de un modelo de gestión por competencias se logra la detección de las necesidades de formación, facilitando la elaboración de cronogramas de capacitación que se ajusten a las necesidades reales, aterrizándolas a cada empleado, logrado así detectar las potencialidades de los trabajadores de la empresa.</p> <p>Teniendo en cuenta la recolección de la información, se logra la realización de un análisis descriptivo de cada uno de los ítems desarrollados, incluyendo la descripción de los cargos por competencias logradas por cada uno de ellos.</p>
<p>Referencias bibliográficas</p>	<p>Ivarado, M. J., & Castaño, S. V. (2009). <i>la influencia de la cultura y el clima organizacional en el recurso humano de la empresa</i>. Bogotá: Universidad de la Sabana.</p> <p>Chandler, A. (2016). <i>Desarrollo Organizacional e Inteligencia Organizacional. The Organization Development Institute International, Latinoamérica.</i>, 1-45.</p> <p>Deci, R. M. (2000). <i>La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la. American Psychologist</i>, p.p.1-16.</p> <p>Leache, P. A., & Martínez, L. (2013). <i>Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. Universitas Psychologica</i>, pp. 1073-1084.</p> <p>López, C. (11 de julio de 2001). <i>Gestiopolis</i>. Obtenido de Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos: https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/</p>

Bibliografía

- Alvarado, M. J., & Castaño, S. V. (2009). *la influencia de la cultura y el clima organizacional en el recurso humano de la empresa*. Bogota: Universidad de la Sabana.
- Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional. *Universidad & Empresa/Universidad del Rosario*, 100-121.
- Álvarez, C. E. (2018). Clima organizacional en empresas colombianas. *Universidad & Empresa*, 100-121.
- Álvarez, F. T. (1996). Motivación hacia el trabajo: derivacion de factores de segundo orden. *Revista Interamericana de Psicología* , 1-17.
- ARENAS, D. V. (2012). *PRACTICAS DE CONTRATACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL PROFESIONAL DE LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD PRIVADAS NIVELES III Y IV EN EL MUNICIPIO DE NEIVA – HUILA EN EL PERÍODO 2009 – 2010*. MANIZALES (CALDAS).: UNIVERSIDAD DE MANIZALES.
- CANO, D. R. (2016). *PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO*. SONSÓN: MUNICIPIO DE SONSÓN.
- Chandler, A. (2016). Desarrollo Organizacional e Inteligencia Organizacional. *The Organization Development Institute International, Latinamerica.*, 1-45.
- CHIAVENATO, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. España: MCGRAW-HILL.
- Cristancho, F. (2015). Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización. *Redayc*, 115-130.
- Deci, R. M. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la. *American Psychologist*, p.p.1-16.

Diario las Americas. (18 de Noviembre de 2016). Una buena relación entre jefe y empleados aumenta el rendimiento. *Las Americas*, págs. 1-4.

EL TIEMPO. (10 de Agosto de 2015). La meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo. *La meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo*, págs. 1-5.

Emprende Pyme.net. (12 de 09 de 2017). *Importancia de la organización de una empresa*.
Obtenido de Emprende Pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>

Enríquez Guerrero, C. L., Segura Cardona, Á. M., & Tovar Cuevas, J. R. (2013). Factores de riesgo asociados a bajo rendimiento académico en escolares de Bogotá. *Redalyc*, pp. 654-666.

ESQUIVIAS, A. (18 de Agosto de 2014). *El trabajo como elemento de realización personal*.
Obtenido de Antropología Emocional:
<https://antoniovillalobos.wordpress.com/2014/08/18/el-trabajo-como-elemento-de-realizacion-personal/>

Flores-Hole, H. C. (2011). Desde el aprendizaje significativo hasta el cambio conceptual.
Universidad de Los Andes, Facultad de Humanidades, Escuela de Educación, 1-19.

Galvez, L. N. (2002). La empresa como comunidad moral: modelo para armar. *Grupo ERSE de investigación -Ética; Universidad del Rosario* , 133-143.

GALVIS, O. D., & MARCHENA, L. G. (2005). EL DEBER SER DE LA AUDITORÍA. *Scielo*, 83-110.

González, E. (2005). La observación directa base para el estudio del espacio local.
Geoenseñanza, 101-105.

- Granados, J. d., Sotter, M. C., & Rangel, J. G. (2011). Clima Organizacional, satisfaccion laboral y su relacion con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 204-227.
- Hay Group. (28 de Marzo de 2014). El impacto del clima organizacional en los resultados. *Portafolio*, págs. p.p. 1-23.
- HOYOS, Á. P., & GÓMEZ, M. F. (2008). EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA INFORMATIVA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 79-96.
- Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa, Ver., 2009. . Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Kamorra, E. J. (2018). Apoyo Conceptos de Motivacion. En E. J. Kamorra, *Apoyo Conceptos de Motivacion* (págs. 1-14).
- Leache, P. A., & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*, pp. 1073-1084.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 49-54.
- María de la Paz Barrera, M. J. (2016). EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO INTEGRALIDAD EDUCATIVA. *UNAD*, 1-23.
- Mariño, J. L. (2011). DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN LOCAL DE GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE. *Ciencia en su PC*, 52-66.
- McClelland, D. (1993). "Introducción a la competencia". En D. McClelland, *El concepto de competencia* (págs. 1-234). Estados Unidos : Copyright Act.

- Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Fusagasugá Cundinamarca: UNAD.
- Moreno, D. C. (22 de Agosto de 2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. . *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. . Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia: UNAD.
- Morillo, C. J. (2009). Motivación y habilidades de dirección. *CEMCI*, 1-19.
- Parí, D. J., & Mamani, G. S. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investigación*, 490-494.
- Pérez, A. M. (2017). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 1-18.
- Piña, C. C. (2017). *Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral*. Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada.
- Polo, M. P. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 1137-1156.
- Posada, A. S., & Trujillo, M. M. (2009). VINCULACIÓN LABORAL, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DE EMPLEADOS DE CARRERA Y SUPERNUMERARIOS EN UNA UNIVERSIDAD DEL ESTADO1. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 149-183.
- Puig, P. L., Bernal, Z. D., Pérez, A. M., & Pérez, Y. P. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Scielo Revista Cubana de Salud Pública*, 1-15.
- R, H. S., C, F. C., & Lucio, B. (2003). *Metdología de la Investigación*. Barcelona España: Carrillo.

- Randstad. (14 de Marzo de 2016). *el trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito*. Obtenido de my Randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Rodríguez, A. (2017). Cultura Organizacional; cómo obtener lo mejor de las personas. *great place to work*, 1-22.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sandoval, M. d., Medina, D. E., & Pérez, E. G. (2013). CLIMA ORGANIZACIONAL EN PROFESORES INVESTIGADORES DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-24.
- SEGURA, C. M. (2009). "NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA CIUDAD DE CHILLÁN". Chile: Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista de Administracion y negocios*, 1-25.
- SUBDIRECCIÓN, M. D. (2011). *PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA PROPUESTA DE UNEL LIDERAZGO EDUCATIVO: EJE FUNDAMENTAL PARA LOS RECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Neiva Huila: Ministerio de Educacion .
- Thomas, C. E. (2000). ABRAHAM NOSNIK Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. *Perfis/Perfiles*, Volume 2 - número 1.
- Toro, L. E. (1998). David Mc Clelland. *Revista Latinoamericana de psicología*, 529-532.

Urrutia, A. A. (2000). Comunicación en la empresa La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1-5.

Villanueva, S. G., Oliver, M. F., & Cruz, L. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Universidad Autónoma de Hidalgo*, 1-110.

Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del. *Psicología desde el Caribe*, pp. 115-133.

Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para medir el clima organizacional aplicada a docentes y administrativos de la Institución Educativa Liceo Andaki de la Ciudad de Pitalito Huila.

Encuesta para medir el clima Organizacional en la Empresa Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la IE Liceo Andaki de la ciudad de Pitalito Huila Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Maestría en Administración de las Organizaciones Pitalito, 2018					
Querido docente, su opinion es muy importante para nuestra investigación, por esta razon le invitamos a contestar marcando con una X la presente encuesta de forma sincera de acuerdo a sus percepciones personales, los tipos de respuesta se basan en la escala tipo LIKERT con multiples opciones de respuesta, la cual se presenta a continuación:					
Totalmente de Acuerdo X De Acuerdo X Ni de acuerdo ni en desacuerdo X En desacuerdo X Totalmente en Desacuerdo X					
Tiempo de Vinculacion a la IE:		Género:		Edad:	
Nivel Académico:		Programa en el que imparte:			
ITEM	RESPUESTAS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Dimensión Comunicación					
1- La comunicación dentro de la IE desde el area administrativa hasta el area operativa es constante, planificada y oportuna para todos los empleados.					
2- El coordinador académico esta informando constantemente cada uno de los procesos a desarrollar dentro de la IE permitiendo clarificar el desarrollo de las actividades a ejecutar por parte de los docentes y/o administrativos.					
3-En la empresa existen canales y procedimientos para dar información relacionada con el desempeño de su función					
4- Desde el inicio de los contratos se informa continuamente y de forma oportuna los cambios y actualización de los procedimientos en el contexto educativo, asi como las normatividades vigentes dictaminadas por SEM y el MEN.					
5- La comunicación con mi jefe inmediato es positiva y permite una escucha activa de el hacia los procesos					

Dimensión: Diseño del Puesto de Trabajo					
1- Desde su vinculación a la empresa participo en el diseño del puesto de trabajo					
2- Participa activamente en el cumplimiento de los objetivos corporativos (IE)					
3- Cuenta con la suficiente autonomía en el desarrollo de las actividades desde su área de trabajo					
4- Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta dentro de la organización					
5- Cuenta con los conocimientos requeridos para la ejecución de sus labores					
Dimensión: Organización					
1- Considero que la IE Liceo Andaki es un buen lugar para trabajar					
2- En el momento del ingreso a mi cargo en la IE se me capacitó en los procedimientos y funciones del cargo a desempeñar.					
3- A la IE le interesa mi crecimiento personal y profesional por eso me apoya en capacitaciones constantes					
4- Considero que la IE Liceo Andaki me permite oportunidades laborales constantes para ascender					
Dimensión: Liderazgo					
1- Mis jefes y superiores depositan constantemente la confianza en mí					
2- Por lo general la IE promueve el trabajo en equipo y coordinado en el cumplimiento de los procesos					
3- En ocasiones percibo que dentro de mis funciones a desarrollar se tienen muchas cosas por hacer y no se por cual empezar					
4- El coordinador pedagógico supervisa y retroalimenta mi labor como docente dentro de las aulas escolares					
5- Por lo general, el rector es capaz de reconocer las acciones y actividades que desarrollo con alta eficiencia					
6- Las funciones, responsabilidades y roles a desempeñar son orientados de manera concisa dentro de los compañeros de trabajo					
7- Considero que mis jefes y superiores ejercen un liderazgo positivo dentro del colegio					

8- Percibo que mi jefe o superior trata al equipo de trabajo de forma equitativa sin tener preferencias					
9- Mi jefe inmediato manifiesta interés y preocupación por cada miembro de su equipo de trabajo					
10- Pienso que mi jefe inmediato se interesa en mi parte personal, contribuyendo a mi crecimiento como persona					
11- Mis jefes o superiores ejecutan sus actividades sustentandose en la planeación y el establecimiento de metas compartidas					
12- Por lo general La toma de decisiones dentro de la empresa está centrada en los niveles directivos					
Dimensión Condiciones De Trabajo					
1- Participa frecuentemente en programas de actualización docente					
2- Por lo general el colegio le provee el acompañamiento y el asesoramiento de expertos cuando necesita ayuda ante alguna situación derivada de su labor					
3- Percibo que la IE le brinda la Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias en mi labor					
4- Cuenta con los suficientes medios técnicos, materiales e informativos exigidos por la normatividad vigente para ejercer su labor					
5- La IE le brinda la posibilidad de actualización permanente					
6- El tipo de vinculación laboral que me ofrece la IE me satisface.					
7- Los espacios físicos donde laboro es adecuado y cómodo en términos generales (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)					
8- Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.					

Dimensión: Trabajo en Equipo					
1- Por lo general cuento con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito					
2- Los grupos de estudio y las reuniones convocadas por la IE son de provecho para la realización del trabajo					
3- En los grupos de trabajo, mi labor desempeñada es resaltada por mis compañeros y mis jefes y superiores					
4- En cada una de las áreas del colegio se cuenta con colaboración constante por parte de los compañeros de trabajo					
5- Por lo general, me gusta confiar en mi equipo de trabajo al momento de llevar a cabo alguna actividad y/o evento.					
6- Me gusta manejar en todas las ocasiones una comunicación asertiva con mi equipo de trabajo					
Dimensión: Remuneración					
1- Considero que mi sueldo es adecuado a las funciones asignadas por la IE.					
2- Mi tipo de contratación laboral me permite tener una buena calidad de vida					
3- Considero que mis competencias son valoradas económicamente por la empresa					
4- La empresa cuenta con un plan de incentivos económicos que motiven mi labor y mis metas corporativas					
5- Estoy satisfecho con el pago de honorarios por las funciones desarrolladas en el colegio					
Dimensión: Motivación					
1- Las labores desempeñadas dentro de mi área de trabajo me ofrecen retos y me brindan la oportunidad de continuar mejorando.					
2- Dentro de la IE cuento con la oportunidad de proponer nuevas actividades o nuevos proyectos para la realización de mi labor como docente					
3- El horario asignado para el cumplimiento de las actividades mensuales (administrativas, formativas, investigación, etc) son suficientes.					

4- Considero que los programas de bienestar laboral que la empresa ejecuta con sus empleados son acordes a mis necesidades motivacionales					
5- Percibo que la dinámica de mi labor afecta mi salud (Horarios, desplazamientos, funciones)					
6- En el colegio se han adecuado espacios en los cuales se puede compartir temas de interés con el grupo de trabajo.					
7- Por lo general, la IE brinda reconocimiento, recompensa y/o incentivo por el desempeño laboral a nivel institucional.					
Dimensión: Realización Personal					
1- Siento que lo que estoy realizando en mi trabajo es muy valioso					
2- Siento que mi trabajo me ayuda a lograr mis necesidades y metas					
3- Reconozco la calidad de mis actuaciones profesionales en el desarrollo de la labor con mis alumnos y/o sus padres					
4- Encuentro mi trabajo muy motivador					
5- Siento que mi rendimiento laboral es el adecuado a mis posibilidades					
6- Siento que mi trabajo es el adecuado a mis habilidades y talentos					
7- Siento que mi trabajo es el adecuado para mi perfil					
8- Siento que mi trabajo aporta al logro de los objetivos de la IE					
9- Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
Dimensión: Promoción y Superiores					
1- En mi trabajo por lo general cuento con la posibilidad de promoción sobre la base de mi propio rendimiento y habilidades					
2- Pienso que cuento con jefes competentes y justos					
3- En el colegio se labora bajo políticas de talento humano planeadas y consistentes					