

RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PERCEPCIÓN DE
CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
PREESCOLAR

LAURA VICTORIA PELÁEZ GÓMEZ

Tesis presentada para optar el título de magíster en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Cohorte 17
Manizales, 2021

RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PERCEPCIÓN DE
CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
PREESCOLAR

LAURA VICTORIA PELÁEZ GÓMEZ

Línea de investigación:

Empresa, ciudadanía y cambios en el mundo del trabajo

Asesor

Profesor: Wilman Antonio Rodríguez Castellanos

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Cohorte 17

Manizales, 2021

Índice

Resumen	7
Abstract	7
Introducción	9
1. Justificación	10
2. Descripción del área problemática	12
3. Antecedentes.....	15
4. Formulación de la pregunta de investigación.....	23
4.1 Pregunta general.....	23
5. Formulación de objetivos.....	23
5.1 Objetivo general	23
5.2 Objetivos específicos	23
6. Marco teórico.....	23
6.1 Gestión del talento humano (GTH).....	24
6.2 Modelos tradicionales de GTH	25
6.3 Cultura organizacional (CO).....	27
6.4 Calidad de vida laboral (CVL).....	31
6.5 Dimensiones de la calidad de vida laboral (CVL).....	34
7. Metodología.....	36
7.1 Tipo de investigación.....	36
7.2 Definición de categorías y variables de análisis.....	37
7.3 Instrumentos.....	37
7.4 Población de estudio	37
7.5 Muestra	38
7.6 Procedimiento	39
8. Análisis de los resultados.....	40
8.1 Fase descriptiva	41
8.2 Metodología para determinar la calidad de vida laboral (CVL).....	43
8.3 Resultados	46
8.3.1 Resultados de la cultura organizacional de la IEP.....	49
8.3.2 Resultados sobre la calidad de vida laboral en la IEP.....	62
9. Fase interpretativa de la cultura organizacional	100
10. Construcción de sentido.....	110

11. Consideraciones finales.....	113
12. Referencias.....	132
13. Anexos.....	140

Índice de tablas

Tabla 1: Caracterización inicial de los participantes de la investigación.....	38
Tabla 2: Perfil sociodemográfico de los trabajadores de IEP	46
Tabla 3: Tabla descriptiva resultados de cultura organizacional	60
Tabla 4: Promedios de calificación según el tipo de cultura organizacional en el ahora y el deseado de la IEP	61
Tabla 5: Expresiones naturales de los trabajadores. Aplicación de instrumento, enero-noviembre, 2020.....	95
Tabla 6: Media, mediana, cuartiles, desviación estándar y coeficiente de variación relacionadas con la percepción de la calidad de vida laboral en la IEP	99
Tabla 7: Pvalores coeficiente de correlación entre los ítems de calidad de vida laboral	99
Tabla 8: Pvalores coeficiente de correlación entre calidad de vida laboral y cultura organizacional ('Actual').....	108
Tabla 9: Pvalores coeficiente de correlación entre calidad de vida laboral y cultura organizacional ('Deseado')	109

Índice de figuras

Figura 1: Representación conceptual del proyecto de investigación	Error! Bookmark not defined.
Figura 2: Modelo de Valores en Competencia (MVC) . Cameron y Quinn (2006).....	42
Figura 3: Características dominantes, Fase descriptiva.	48
Figura 4. Liderazgo organizacional.....	50
Figura 5: Gestión de los empleados	52
Figura 6: Unión de la institución educativa	54
Figura 7: Énfasis estratégico	56
Figura 8: Criterio de éxito	58
Figura 9: Tipo de cultura organizacional de la IEP, según el Modelo de Valores en Competencia de Cámeron y Quinn (2006).	62

Figura 10: Condiciones de trabajo (CVL).....	63
Figura 11: Actual organización del centro (CVL)	64
Figura 12: Demandas de la organización (CVL).....	65
Figura 13: Valores de interés personal (CVL).....	66
Figura 14: Eficiencia en la jornada laboral (CVL)	68
Figura 15: Tendencias en el mundo del trabajo (CVL)	69
Figura 16: Valores en la gestión (CVL).....	70
Figura 17: Desarrollo profesional (CVL)	72
Figura 18: Bienestar Laboral (CVL)	73
Figura 19: Percepción del trabajo (CVL).....	75
Figura 20: Estrés laboral (CVL)	76
Figura 21: Actitud laboral (CVL)	78
Figura 22: Servicios humanos como empresas de mercado (CVL).....	79
Figura 23: Aspectos positivos de la gestión empresarial (CVL).....	80
Figura 24: Aspectos negativos de la gestión empresarial (CVL)	81
Figura 25: Opinión sobre la jornada laboral (CVL)	82
Figura 26: Factores de la jornada laboral (CVL).....	83
Figura 27: Carga de trabajo (CVL)	84
Figura 28: Carga excesiva de trabajo (CVL).....	85
Figura 29: Consecuencias del trabajo excesivo	85
Figura 30: Significado del trabajo (CVL).....	86
Figura 31: Práctica de la profesión (CVL).....	87
Figura 32: Práctica actual de la profesión (CVL)	88
Figura 33: Valores de la profesión (CVL).....	89
Figura 34: Valores del centro de trabajo(CVL)	90
Figura 35: Facilidades de la organización (CVL)	91
Figura 36: Dificultades de la organización (CVL).....	91
Figura 37: Lo mejor del trabajo (CVL).....	92
Figura 38: Lo peor del trabajo (CVL)	93
Figura 39: Palabras claves del trabajo (CVL)	94
Figura 40: Valores clave de la profesión (CVL)	95

Índice de anexos

Anexo A..... 99

Apéndice 1: Instrumentos para el diagnóstico de la cultura organizacional..... 97

Apéndice 2: Cuestionario de la calidad de vida laboral (CVL)..... 100

Anexo B. Datos censales..... 139

Resumen

Estudiar la relación que pueda existir entre la cultura organizacional y la calidad de vida laboral, supone como principal objetivo conocer las percepciones de los trabajadores respecto a sus ambientes de trabajo, así mismo, permite identificar cuáles son los principales factores que hacen de esta perspectiva algo positivo o negativo.

La presente investigación corresponde a un estudio de caso en el cual se revisa la posible vinculación entre los cuadrantes del modelo de valores en competencia y la calidad de vida laboral con el fin de mejorar las condiciones laborales, el impacto que este tiene tanto a nivel individual como organizacional, al igual que alinear el logro de los objetivos organizacionales con las necesidades personales de sus trabajadores. Conceptualmente, la categoría 'cultura organizacional' se aborda desde las dimensiones centrales de valores: orientación y flexibilidad, y sus intersecciones: organización, clan, jerárquica, adhocrática y de mercado; por su parte, la calidad de vida laboral (CVL) se delimita en función de características y percepciones específicas como remuneración, oportunidades de desarrollo, estabilidad laboral, flexibilización, precariedad del trabajo, jornada laboral, entre otros elementos que permiten evaluar tanto la percepción subjetiva como el autorreporte subjetivo de las personas.

Dicho proceso investigativo cumplió con el objetivo descriptivo de la relación existente entre el tipo de cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los trabajadores, investigación orientada por la Universidad de Manizales en la maestría de Gerencia del Talento Humano.

Palabras claves: cultura organizacional, calidad de vida laboral, modelo de valores en competencia.

Abstract

Studying the relationship that may exist between the organizational culture and the quality of work life, supposes the main objective to know the perceptions of the workers regarding their work environments, likewise, it allows to identify which are the main factors that make this perspective something positive or negative.

This research corresponds to a case study, in which the possible link between the quadrants of the competing values model and the quality of working life is reviewed in order to improve working conditions, the impact that this has both at the individual and organizational, align the achievement of organizational objectives with the personal needs of its workers. Conceptually, the Organizational culture category is approached from the central dimensions of values: orientation and flexibility and their intersections clan, hierarchical, adhocratic and market organization; For its part, the CVL Quality of Work Life is delimited based on specific characteristics and perceptions such as: remuneration, development opportunities, job stability, flexibility, precariousness of work, working hours, among other elements that allow evaluating both the subjective perception and the subjective self-report of people.

Said investigative process fulfilled the descriptive objective of the existing relationship between the type of organizational culture and the quality of work life of the workers, research directed by the University of Manizales, in the master's degree in Human Talent Management

Key words: organizational culture, quality of work life, competing values model.

Introducción

Con el paso del tiempo han sido muchos los intentos de las organizaciones por inculcar en sus empleados el empoderamiento sobre sus compromisos laborales. Aunque la empresa compensa al contribuir en el mejoramiento de sus condiciones de vida, esta no es una problemática simple que se pueda resolver con soluciones parciales como sucede al aumentar las horas de trabajo a cambio de un aumento salarial, debido a que su complejidad es tal que ha dado origen a diferentes escuelas filosóficas con ideas propias, todas orientadas a buscar el mejoramiento continuo tanto de la empresa como de sus empleados.

Una empresa se puede ver como un microambiente conformado por personas, puestos y áreas de trabajo, con sus actividades y una variedad de elementos organizacionales, influenciado por los factores físicos del entorno, los factores culturales promovidos por la administración, por los empleados y por el medio, entre los que se encuentran las creencias, los valores, los hitos, las percepciones, los sentires; características que al final determinan la cultura organizacional que identifica a la empresa.

Cada vez es más evidente como en el mundo de las organizaciones y del trabajo se ha resignificado el valor del empleado, concibiéndolo como un ser humano integral física y emocionalmente; con planteamientos y posiciones que dirimen la relación entre las partes, mediada por un tercer factor que es el trabajo, entendido como la labor que cada persona realiza al interior de una empresa. Esta triple relación se mantiene en continua evolución, en busca de la reciprocidad armónica que favorezca a los actores, promoviendo el crecimiento de la empresa bajo un horizonte de cultura organizacional saludable que contribuya a una mejor CVL.

Las instituciones de educación preescolar (IEP), las cuales se constituyen en la fase inicial del sistema escolarizado, como empresas no son ajenas a la necesidad de promover una cultura organizacional de emprendimiento y una CVL de bienestar para sus empleados. Estas necesidades, más aún cuando los usuarios directos del servicio son niños entre los 0 y 6 años que hacen parte de la 'primera infancia', caracterizada por un estado evidente de indefensión, exigen para su proceso formativo de personal calificado profesionalmente pero, ante todo, personal con disposición para abordar sus labores y que pueda transmitir a los

niños y niñas los valores personales e institucionales, además del sentido humano orientado al cuidado y protección del menor.

La presente investigación está enmarcada dentro del macroproyecto 'Empresa, ciudadanía y cambios en el mundo del trabajo' propuesto por la Universidad de Manizales, a través del cual se pretende reconocer configuraciones socioculturales desde el mundo del trabajo, a la vez que realizar construcciones sociohistóricas.

Esta investigación busca identificar el tipo de cultura organizacional predominante en una IEP de la ciudad de Manizales, y la percepción de calidad de vida laboral de sus colaboradores, creando una relación entre estos elementos que permita su análisis. Además, se pretende identificar los puntos críticos a optimizar en pro de una mejor calidad de vida institucional, en aras de construir un ambiente de trabajo más sano y adecuado que logre permear directa o indirectamente a toda la comunidad institucional.

1. Justificación

La presente investigación se llevó a cabo en una IEP clasificada dentro de las pymes (pequeñas y medianas empresas) como de carácter privado, dedicada al sector educativo, específicamente a la educación preescolar, que atiende niños entre los cuatro meses y los seis años de edad. La institución seleccionada se denomina Jardín Infantil Madagascar, la cual lleva seis años en el mercado y actualmente atiende una población que ronda los 70 estudiantes. La IEP al momento de la investigación cuenta con siete docentes de planta, dos docentes catedráticos, dos empleados de servicios generales, un empleado en tesorería y una empleada en la dirección general.

Desde la apertura del establecimiento la gestión siempre ha estado en cabeza de un profesional formado en el área específica de la docencia en preescolar antes que en la administrativa. Aunque aparentemente predomina un ambiente de trabajo sano, es necesario identificar las posibles falencias que requieran la intervención gerencial en aras de mejorar la atención de los usuarios, propender por el avance en la CVL del personal y cimentar las bases para el desarrollo de una cultura organizacional apropiada. Actualmente, es imperiosa la necesidad de gestionar eficiente y efectivamente el talento humano de las organizaciones, garantizando el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas del

personal, a la vez que se propicie la construcción de entornos benéficos y adecuados para el trabajo de todos los actores, directos o indirectos.

Esta investigación es novedosa en el ámbito de su aplicación, es decir, en la ciudad de Manizales existen registrados 14 jardines infantiles, todos clasificados como pymes y muchos de ellos de conformación familiar. La mayoría de estos orienta sus procesos de gestión de talento humano a la prevención de riesgos psicosociales o físicos, motivados especialmente por la legislación colombiana que obliga al cumplimiento del Sistema de Gestión y Seguridad Social en el Trabajo (SGSST). En estudios de indagación preliminar se ha constatado que ninguno de ellos tiene, dentro de sus procesos misionales, la gestión del talento humano, y menos que considere la relación del ser humano y el mundo del trabajo desde una mirada holística que permita profundizar sobre las realidades, generar acciones reflexivas y direccionar las estrategias de gestión del personal.

El ser humano ha tomado gran auge en las organizaciones como componente principal, puesto que es el agente dinamizador con el que cuentan las empresas. Este es el encargado de generar cambios y mejorar realidades que, en definitiva, van a promover el crecimiento y desarrollo de la organización. Aquí es importante resaltar las cualidades del líder o gestor del talento humano de la organización, persona que debe ser capaz de percibir las competencias, atraer, seleccionar y velar por el desarrollo profesional de los trabajadores, garantizando la calidad de vida de los mismos a través de la creación de ambientes adecuados de trabajo.

La CVL ha dejado de ser un elemento ajeno en las empresas, especialmente en las pequeñas, para convertirse en un componente relevante a nivel estratégico, permitiendo encaminar las organizaciones hacia la excelencia y a elevar los niveles de productividad, eficiencia, eficacia y competitividad.

Cabe resaltar que el objeto de estudio de la presente investigación está dado por la relación ser humano-trabajo, en el marco de la gerencia del talento humano; entre estos dos componentes se establecen interrelaciones dinámicas supeditadas a las características propias de los trabajadores y de las condiciones laborales en las cuales se encuentran inmersos. Lo antes mencionado pone de manifiesto la gran utilidad de llevar a cabo este estudio, en la medida que permite hacer una lectura de cómo un equipo de empleados de

una IEP percibe la cultura organizacional de gestión de la empresa y la manera de cómo esta influye en la CVL de sus colaboradores y, más aún, su trascendencia hacia los usuarios.

2. Descripción el área problemática

Las dinámicas producidas a partir de la globalización, las nuevas tecnologías, los mercados nacientes, las actividades laborales, los trabajos emergentes y los constantes cambios sociales, políticos, económicos y culturales, impactan sin duda alguna las interacciones que el ser humano realiza consigo mismo y con su entorno.

Estas continuas transformaciones han creado desafíos personales y colectivos en los que las organizaciones han tenido gran trascendencia, y las empresas se han visto obligadas a implementar estrategias que les permitan mantenerse en el mercado y ser competitivas en un mundo global.

Es preciso resaltar que hoy en día los escenarios laborales no son los mismos en los que varias generaciones atrás laboraban. Debido al cambio en los modelos gerenciales, las características del trabajo, las percepciones que cada uno tenía de ellos, la flexibilidad, la precarización, los riesgos psicosociales, los ambientes de trabajo, entre otros, han generado variedad de dinámicas e interacciones sociales al interior del mundo del trabajo, pero también acarrearán otra diversidad de problemáticas.

Para intervenir algunas de ellas las organizaciones han visto la necesidad de innovar, enmarcado este hecho en el contexto de cambios paradigmáticos; una de las estrategias abanderadas hoy en día en el mundo laboral es la potencialización de su personal y del papel que juega el talento humano en la estabilidad y el crecimiento de la organización. Sin embargo, ubicar al ser humano como eje central de los procesos organizacionales implica considerar una amplia gama de factores psicosociales objetivos y subjetivos, económicos, culturales, religiosos, que describen la complejidad del mismo.

Todas esas variables cambiantes hacen que los sujetos lleguen a ser influenciados en su salud, en su bienestar, en su motivación, entre otros, y cómo de esta manera se va construyendo el clima laboral, se va formando la cultura organizacional entendida como el conjunto de creencias, comportamientos, valores y supuestos que se presentan en una empresa, al tiempo que son la base para que, a través de un adecuado liderazgo, se

promueva el desarrollo y crecimiento organizacional. Según Gómez y Rodríguez (1994), no hay organización empresarial sin cultura, y la cultura es el instrumento más eficaz de que dispone el líder de una empresa para suscitar constantemente el cambio organizacional.

De esta manera, en esta investigación se pretende abordar la cultura organizacional como el medio para contribuir en la generación de CVL en una IEP, en la que los valores que representan a la institución logren permear a la comunidad académica, a la vez que contribuyen en el mejoramiento de la efectividad laboral.

Ahora bien, hablar de CVL implica indagar a fondo sobre el sentir de los trabajadores respecto a los ambientes de trabajo y los factores que hacen de este una experiencia positiva o negativa; estudiarla tiene como propósito responder a las necesidades del ambiente laboral cada vez más exigente, en donde aún priman las relaciones laborales en aras de aumentar los niveles de competitividad, productividad y posición en el mercado (García & Rodríguez, 2012, p. 7), para el caso particular de la IEP objeto de estudio, entidad en la cual se llevará el proceso investigativo, tiene como finalidad identificar las principales percepciones que sobresalen en la CVL de sus empleados, determinar cómo está constituida la cultura organizacional 'actual' y la 'deseada', finalmente, estudiar la relación de cultura organizacional y CVL; posibilitando a futuro establecer planes de mejora frente a las situaciones apremiantes en el contexto laboral y la creación de estrategias que permitan incrementar los niveles de satisfacción, motivación, felicidad, y obtener niveles superiores frente a la calidad de vida en el lugar de trabajo.

A continuación, en la Figura 1 se ilustra de forma clara lo que se pretende abordar con la investigación, la relación de la gerencia del talento humano leída desde un contexto educativo con la cultura organizacional y la CVL, enmarcado en el mundo del trabajo y sus implicaciones en una IEP.

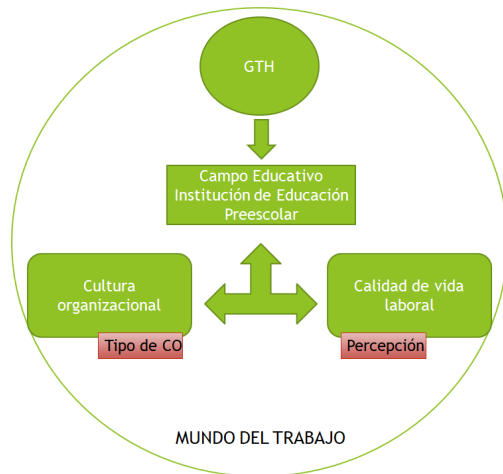


Figura 1: Representación conceptual del proyecto de investigación.

La Figura 1 presenta la relación que se pretende abordar entre cultura organizacional y CVL desde la perspectiva de una IEP, todo enmarcado en la gerencia del talento humano y el mundo del trabajo, buscando elevar los índices de satisfacción, motivación, bienestar de los empleados y, por ende, la calidad del servicio educativo.

Ahora bien, el sector educativo se ha visto afectado por factores como la apertura económica, las políticas gubernamentales, las ideologías, los contextos culturales, entre otros, lo que hace que se replantee la manera de cómo se orientan los procesos educativos, desencadenando tensiones, presión, altas gestiones, convirtiéndose en un factor de riesgo y desgaste psicológico en el trabajo.

Es allí donde radica la importancia de estudiar, analizar y reflexionar sobre las implicaciones de los modelos gerenciales en el sector educativo, que terminan afectando no solo a la población educativa sino a las personas que trabajan en el direccionamiento organizacional; es además necesario cuestionarse por sus condiciones de trabajo, su salario, su carga laboral, sus niveles de satisfacción, entre otros. Debemos reconocer cómo el sector educativo se ha convertido en proveedor de bienes y servicios, mercantilizando procesos tan naturales como la formación, la transmisión de valores, el desarrollo de las dimensiones del ser humano, las estrategias básicas de afrontamiento de la vida cotidiana, el disfrute de espacios de ética y humanismo.

De esta manera, analizar como fluyen las dinámicas laborales en una IEP permeada por un tipo de cultura, incide en las diferentes percepciones de CVL de los colaboradores, siendo este un asunto que resulta de interés investigativo. En efecto, los antecedentes de esta investigación permiten identificar claramente que existen diversos trabajos que abordan el estudio de la calidad de vida y la cultura organizacional en diferentes instituciones de índole académico, tanto para la formación básica como profesional, sin embargo, se encontró muy pocos trabajos que abordan el estudio de la relación entre cultura organizacional y calidad de vida, asimismo, menos trabajos que se enfocan en estos elementos aplicados a la educación preescolar, razón por la cual esta investigación tiene mayor relevancia y puede ser de gran aporte para la comunidad científica y para pequeñas organizaciones conocidas como IEP.

3. Antecedentes

El proceso de identificación y análisis de antecedentes se desarrolló a través del mecanismo de búsqueda en bases de datos de literatura científica, entre las cuales están: *Dialnet*, *Scielo*, *Redalyc*, *Scopus-Elsevier*, *Science Direct*, repositorio institucional y Google Académico. La búsqueda incluyó palabras clave como cultura organizacional y calidad de vida laboral; aparte de términos vinculantes como dimensiones, relación y diagnóstico; todo ello asociado a la IEP.

A continuación, se presentan en orden cronológico los principales proyectos desarrollados y que pueden aportar a este trabajo tanto teórica como procedimentalmente.

El primer trabajo se titula *Aplicación del modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: un estudio empírico* (Maldonado et al., 2010), y busca diagnosticar el efecto que tiene la cultura empresarial en el nivel de rendimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de la aplicación de un instrumento denominado *Competing Value Framework* (CVF) propuesto por Cameron y Quinn (1999), basado en un esquema de valores de competencia, el cual realiza un diagnóstico en la organización considerando el total de los empleados sin importar el rango o estatus dentro de la empresa. Este modelo permite a las empresas conocer si el clima cultural está sesgado a cualquiera de sus cuatro enfoques: clan, adhocrática, de mercado, jerárquico.

Los principales resultados obtenidos en el trabajo de Maldonado et al. (2010) indican que la cultura empresarial dominante en las pymes de Aguascalientes es la de tipo clan, seguida de la jerárquica, adhocrática y de mercado; lo que supone que cuatro de cada diez pymes tienen una cultura organizacional como si fuera una gran familia, es una empresa tradicionalista, buscando en todo momento un control interno de la organización, pero con cierta flexibilidad para sus empleados; por otra parte, los autores concluyen, como consecuencia del tipo de cultura predominante, que las organizaciones dan gran importancia a la estabilidad y al clima laboral, implementando políticas que otorgan grandes privilegios a los empleados, pero que en ocasiones están por encima de las situaciones económicas y financieras de la organización.

Pirela de Faría (2011) desarrolló el trabajo *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica*. La autora buscó determinar la relación existente entre liderazgo y cultura organizacional para instituciones públicas de educación básica de la ciudad de Maracaibo (Venezuela), basada en los teóricos Burns (2003), Avolio y Bass (2004) y Schein (1992). Este trabajo utilizó el enfoque cuantitativo, con una metodología descriptiva correlacional, utilizando una muestra de 278 personas entre docentes y administrativos. Para medir el liderazgo utilizaron el cuestionario multifactorial de liderazgo de Avolio y Bass (2004), el cual está compuesto por 45 ítems, divididos en dos componentes, la primera parte permite autoevaluarse como líder, y la segunda para evaluar a otra persona que actúa como líder, considerando los estilos de liderazgo transformador, transaccional o pasivo. Los resultados del estudio indican una autopercepción y percepción de líder media alta para el liderazgo transformador, y media baja para el liderazgo transaccional. Además, la cultura organizacional se percibe en el nivel medio alto en formalidad, dirección, integración organizacional, desarrollo de recursos humanos, sistemas de apoyo, compromiso, orientación a resultados, recompensas y beneficios. Por otra parte, la autora manifiesta que encontró correlaciones bajas y algunas significativas entre la cultura organizacional y el liderazgo desde el punto de vista del líder, mientras que desde el punto de vista del seguidor fueron medias pero significativas, concluyendo que existe una adecuada percepción del liderazgo y la cultura, las cuales están relacionadas.

Libreros (2011) investigó acerca de la *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca*. El objetivo principal del trabajo estaba focalizado en mostrar la relación que existe entre

cultura organizacional y bienestar laboral, partiendo de la hipótesis que el bienestar laboral es un factor que permite lograr un funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, lo cual determina los resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y se realiza en la Institución Educativa Cárdenas Centro, ubicada en la ciudad de Palmira (Valle de Cauca), el procedimiento se llevó a cabo con la participación del 50% de las personas que laboran en la institución, a quienes se les aplicó un instrumento tipo encuesta basada en la escala Likert, y cuatro entrevistas en profundidad. Entre los principales resultados el autor encontró que existe una relación estrecha en el análisis del modelo estándar de control interno y los conceptos de bienestar y cultura organizacional, además, manifiesta que el bienestar laboral de los servidores públicos de esta institución depende de los incentivos y/recompensas que pueden recibir o exigir, sin embargo, la ausencia de dichos incentivos influye directamente en el bienestar general de los empleados y, a su vez, afecta la cultura organizacional.

García-Vargas et al. (2012) realizaron el trabajo *Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia*. Esta investigación tiene por objetivo validar el modelo de valores en competencia (MVC) en dos universidades, y establecer la cultura organizacional dominante y preferida en ambas instituciones. La investigación es de corte cuantitativo en el uso de las técnicas de medición, pero también maneja un enfoque cualitativo a través de la aplicación de entrevistas que buscan reflejar su historia, así su interpretación se desarrolló como caso de estudio de dos universidades mexicanas clasificadas dentro del esquema tecnológico, ya que sus programas académicos tienen una duración de dos años. Para la universidad más antigua se tuvo una muestra de 239 personas encuestadas, y para la universidad más reciente se tuvo una muestra de 254 personas encuestadas, entre personal académico y estudiantil; adicionalmente, se complementó la investigación con 200 entrevistas donde el 50% eran docentes y el otro 50% estudiantes.

Entre los principales resultados encontrados por García-Vargas et al. (2012) se destacó el hecho de que las dos instituciones presentaban una cultura organizacional dominante de mercado, sin embargo, la cultura preferida para la universidad más reciente era la de clan, y para la universidad más antigua era la adhocrática. Los autores concluyen que las instituciones universitarias evaluadas se rigen por una cultura organizacional de mercado,

ya que son instituciones que requieren del ingreso de estudiantes para su sostenimiento; además, se muestra como resultado la presencia de un líder que es el rector, quien se encarga de coordinar los procesos y busca lograr un trabajo más eficiente.

Segovia-Quinn (2014) en el Perú evaluó la relación entre *La cultura organizacional y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Canto Rey - San Juan de Lurigancho*. Además, buscó analizar la relación entre la CVL y la gestión institucional en esas organizaciones. Esta fue una investigación descriptiva correlacional, indicando que de una población total de 176 docentes se obtuvo una muestra de 81 docentes que hacían parte de tres instituciones educativas pertenecientes a la región del estudio, indicando que el tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico estratificado; a esta muestra se aplicó un instrumento que fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad por parte de cinco pares expertos y cuya intención era recoger información para estudiar las variables cultura organizacional y gestión institucional, con lo cual se podrían identificar las correlaciones correspondientes.

Uno de los principales hallazgos de Segovia-Quinn (2014) fue la relación altamente significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de las instituciones educativas. La autora encontró que el compromiso con la visión y la gestión institucional muestra una correlación positiva del 69%, lo cual indica que el compromiso de los actores permitiría mayor impacto social de las instituciones; el trabajo en equipo y la gestión institucional tienen una correlación positiva del 70%, por lo tanto, a mayor trabajo en equipo mejores resultados en la parte institucional; las relaciones interpersonales muestran una correlación del 74%, indicando que si mejoran los canales adecuados de una buena comunicación se logrará mejorar el clima organizacional. En la correlación entre la calidad de vida laboral y la gestión institucional encontró una correlación baja del 51%; esto la autora lo atribuye a la falta de motivación o incentivos, a la ausencia de espacios adecuados para la realización de las labores, y al descuido de la salud emocional y física del docente; finalmente, observó una correlación del 76% entre normas y valores respecto a la gestión institucional; sin embargo, con los docentes encuestados se muestra un nivel bajo del 56% en la práctica de las mismas. En su investigación Segovia-Quinn (2014) concluyó que, en la configuración y descripción de la cultura organizacional en instituciones educativas, por un lado, está la parte administrativa, y por el otro lado la relación y el ambiente; entendida, según Schein (1988), como una falta de unificación y estabilidad que dé respuestas a sus

problemas de subsistencia, demostrando que no hay coexistencia entre los equipos de trabajo.

El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia fue una investigación realizada por Ojeda-Hidalgo et al. (2016) en búsqueda de la posible vinculación entre los cuadrantes del MVC de Cameron y Quinn (2006) y los estilos de liderazgo relacionados con estos cuadrantes. Los autores hicieron una adecuación del instrumento denominado: *Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional* (Hernández, 2008), incorporando nuevas dimensiones y manteniendo la confiabilidad del instrumento. Las nuevas variables fueron incorporadas a través de un cuestionario estandarizado y basado en la escala Likert, compuesto por 67 preguntas, el cual fue aplicado a una muestra de 771 encuestados, considerándose una muestra heterogénea que abarcó organizaciones comerciales, industriales y de servicios públicos y privados. Los autores encontraron que el cuadrante de relaciones humanas obtuvo un valor de 2,71, el de proceso interno 2,61, el de sistemas abiertos de 2,73, y el metas racionales una puntuación de 2,67 en una escala de 1 a 4, con lo cual sostienen que no es posible afirmar que haya un tipo de liderazgo predominante e incluso más adecuado para las empresas evaluadas, sugiriendo al mismo tiempo que los resultados deben analizarse de manera particular.

Con el objetivo de describir las estrategias de afrontamiento en docentes desde la nueva gestión pública colombiana e interpretar como las políticas laborales en Colombia generan un panorama de incertidumbre en los profesionales de la educación, Quiroz-González et al. (2017) realizaron una investigación de enfoque cualitativo con alcance descriptivo e interpretativo, para ello se dispuso el trabajo con 10 instituciones educativas oficiales (básica primaria, básica secundaria, media, educación técnica, tecnológica y universitaria) en la región centro occidente de Colombia; la recolección de la información se realizó a través de una encuesta semiestructurada denominada 'Cuestionario internacional de calidad de vida laboral en organizaciones de servicios humanos', la cual fue propuesta por Blanch et al. (2010); instrumento que permite identificar los niveles de percepción de calidad de vida de los empleados a través de un conjunto de preguntas cuantitativas, y también posibilita conocer sus opiniones a través de un grupo de preguntas abiertas. Acorde con los resultados los autores concluyen que las condiciones laborales en Colombia son cada vez más precarias, los autores las califican como nefastas, hostiles e indignas, pues plantean que los docentes están expuestos a circunstancias profesionales que afectan su calidad de vida y

aumentan sus niveles de estrés, reducen espacios con la familia, causan malestar físico y emocional, hechos que inciden negativamente en el clima laboral y que pueden trascender al ámbito académico; adicionalmente, mencionan que dentro de las estrategias más utilizadas para sobrellevar este problema están: búsqueda de nuevas alternativas, conformismo con la situación actual, evitación emocional, cognitiva y comportamental, reacciones agresivas ante ciertos hechos, manifestaciones emocionales abiertas y, finalmente, la búsqueda de apoyo social.

Gómez-Velandia (2017) evaluó la CVL en una empresa de aviación con el objetivo de identificar los elementos que se deberían considerar en un modelo de intervención para mejorarla, partiendo de la premisa de que existe una gran insatisfacción por parte de sus empleados. Esta fue una investigación de tipo interpretativo, orientada hacia el área humanista y organizacional, de enfoque mixto, en la cual se utilizó el instrumento de calidad de vida planteado por Joseph Blanch para la recolección de la información. La autora evidenció que la calidad de vida de los trabajadores se encuentra afectada, que existe tensión e incertidumbre en la organización causados principalmente por la inexistencia de una comunicación sólida entre líderes y colaboradores, encontrando falencias y desmotivación en cada empleado. Entre los factores que conllevan a este tipo de situaciones está el incumplimiento en los pagos de los salarios y su seguridad social.

La investigación *Satisfacción con la vida y calidad de vida laboral en docentes de instituciones educativas estatales de Lima Metropolitana* fue adelantada por Reyes-Robles, (2017), en ella se pretende identificar la relación que existe entre las condiciones objetivas y las condiciones subjetivas entre las personas que hacen parte del círculo familiar del docente, relación esfera privada y mundo laboral, individuo y actividad profesional. Este trabajo corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo correlacional. La muestra del estudio está compuesta por todos los docentes de las instituciones nacionales de Lima Metropolitana para la unidad de gestión educativa local N.º 3, que tengan contrato por nombramiento y que hayan respondido el instrumento en su totalidad. Los resultados presentados por el estudio muestran que el 37% de los evaluados manifiestan estar insatisfechos con la vida, y el 63% muy insatisfechos, lo que señala la inconformidad de los docentes en este aspecto. En la evaluación de la calidad de vida ningún docente la consideró muy alta, predominando el nivel 'ni alto ni bajo'; con lo cual la autora expresa que "la satisfacción con la vida no se correlaciona significativamente con la calidad

de vida laboral en los profesores de instituciones educativas nacionales de la Ugel 3" (Reyes-Robles, 2017, p. 120); siendo así, concluye que los docentes se encuentran insatisfechos con la vida por lo que expresan que el autoestima se encuentra mermada y esto podría generar un clima constante de victimización de los mismos, causándoles un efecto negativo tanto físico como emocionalmente.

En el contexto educativo Cornejo-Peralta (2018) también evaluó la cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la Red N° 1, de Ugel Ventanilla. En esta investigación de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, la recolección de la información se realizó a través de una encuesta, aplicada a una muestra de 120 docentes. La autora encontró que existe correlación estadísticamente significativa entre las características de cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario; por ende, la autora recomendó a los directivos de cada institución el practicar los valores, principios y tradiciones para alcanzar los resultados deseados; además, sugiere fortalecer de manera activa la cultura organizacional de las instituciones para contribuir en el desarrollo de las habilidades y competencias de los trabajadores.

Castillo-Álvarez (2019) logró la investigación sobre la *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, Trujillo*. Este trabajo corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo no experimental, con alcance correlacional, en el cual se muestrearon todos los docentes de 10 instituciones contratados por nombramiento. Al interpretar los resultados la autora manifiesta que la satisfacción laboral se ve directamente relacionada e influenciada por la cultura organizacional, lo cual, en términos generales, se ve reflejado en el desempeño de las labores de los trabajadores. Comprobó que la satisfacción laboral es aquella actitud que tiene una persona hacia el trabajo que desempeña de forma recurrente en una organización, que estas labores van más allá de las actividades realizadas y que se ven afectadas por las relaciones interpersonales, es decir, la satisfacción laboral incide en el desempeño de los empleados y en las relaciones interpersonales, pero estas a su vez inciden en el rendimiento y en la actitud del trabajador.

Con el propósito de describir las condiciones del ambiente laboral que inciden en la percepción de satisfacción laboral y la influencia de las relaciones laborales sobre la autonomía y la autorrealización, Uribe-Balanta y Velasco-Charfluelan (2020) estudiaron y

construyeron el trabajo *Condiciones de satisfacción laboral en agentes educativos que laboran en las diferentes modalidades de atención a la primera infancia en los municipios de Guaitarilla e Ipiales en el departamento de Nariño*. Las autoras plantearon una investigación de enfoque mixto con una muestra de carácter no probabilístico, correspondiente a 23 participantes vinculados a la estrategia del gobierno colombiano denominada 'De cero a siempre', con contrato laboral gestionado por el prestador del servicio; la investigación segmenta la muestra en dos grupos, uno por cada municipio que hace parte del proceso; como método de recolección de información aplicaron el instrumento de estudio internacional de calidad de vida laboral en organizaciones de servicios humanos elaborado por el Josep Blanch. Las investigadoras exponen que, desde el año 2012, las condiciones de contratación de los agentes educativos se ha basado en el esquema de flexibilidad laboral, lo cual muestra un ambiente laboral inseguro, inestable y de prospectiva incierta, con efecto negativo sobre el bienestar y la calidad de los trabajadores, y concluyen que las personas que laboran en estas instituciones de educación preescolar son personas que llevan muchos años en esta labor, que basan su trabajo en sus fortalezas éticas y vocación de servicio y que, por ende, la retribución más justa sería el reconocimiento por parte del Estado, que les permita tener estabilidad laboral y crecimiento personal y profesional.

Las investigaciones asociadas al objeto de estudio de este trabajo permiten constatar que la cultura organizacional y la calidad de vida son dos temáticas ampliamente estudiadas en el campo de la gestión de las organizaciones, las cuales buscan evaluar su estado actual para poder generar estrategias que permitan construir un ambiente laboral idóneo, en el que los empleados puedan propender por su calidad de vida, en pro del crecimiento de la empresa.

La revisión de los antecedentes muestra que se han realizado diferentes estudios sobre cultura organizacional y calidad de vida en varias instituciones de educación básica y también universitaria, sin embargo, fue muy poco lo que se logró conseguir respecto a estas áreas de estudio aplicadas a la educación preescolar, siendo el estudio de Uribe-Balanta y Velasco-Charfluellan (2020) uno de los trabajos que se encuentra en una misma línea de investigación y se convierte en un referente para esta investigación. Además, se puede constatar que cuatro referentes teóricos fuertes de esta investigación son Josep Blanch, Edgar Schein, Robert Quinn y Kim Cameron; autores citados en la mayoría de las investigaciones referidas, quienes han propuesto variados instrumentos de recolección de la información sobre el estado de las organizaciones para con estos poder determinar el tipo

de cultura organizacional y la percepción de la calidad de vida de los trabajadores en una determinada empresa.

4. Formulación de la pregunta de investigación

4.1 Pregunta general

¿Cómo la cultura organizacional determina la calidad de vida laboral de los empleados de una institución de educación preescolar?

5. Formulación de objetivos

5.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la calidad de vida laboral de los empleados de una institución de educación preescolar, clasificada como pyme.

5.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar el tipo de cultura organizacional de una IEP.
2. Describir la percepción de calidad de vida laboral en la IEP.
3. Analizar si el tipo de cultura organizacional de la IEP determina la calidad de vida laboral de sus trabajadores.

6. Marco teórico

A continuación, se describe y caracteriza cada uno de los componentes teóricos que fundamentan conceptualmente esta investigación, ellos son: gestión del talento humano, cultura organizacional, y calidad de vida laboral.

6.1 Gestión del talento humano (GTH)

Los continuos cambios que se han venido presentando en los diferentes ámbitos de la vida económica, social, política y cultural, han llevado a redireccionar el pensamiento y la gestión que se tiene sobre el talento humano dentro de las organizaciones. En la actualidad la

gestión humana se constituye en la piedra angular de las organizaciones, es la columna vertebral de las actividades administrativas y productivas, influye en todo el andamiaje organizacional y en la toma de decisiones de las empresas, que cada vez más se ven permeadas con el aporte de los fenómenos de globalización que están incidiendo en el mundo laboral. Frente a ello se hace necesario estudiar y analizar las diversas formas de administrar, así como de proponer estrategias de gestión del talento humano con una visión global que posibilite la viabilidad y la competitividad de las organizaciones.

La gestión humana es un proceso y un componente esencial en la organización, pero hablar de gerencia del talento humano, gestión humana o administración del talento humano, implica plantear una mirada holística sobre la organización y sus objetivos, cómo se espera cumplirlos, de las estrategias de mercado, de las estrategias para relacionarse con el entorno, de la manera cómo se va a lograr un buen desempeño de los empleados y de su satisfacción (Tonelli, 2011), en fin, administrar el talento humano de una empresa debe considerar a sus trabajadores dentro de todo lo que implica el acontecer organizacional.

Chiavenato (2004; 2009) afirma que en numerosas empresas la administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito obtenido. El hecho de intervenir el ambiente organizacional determina acciones de parte de los trabajadores que hacen posible la adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y al incremento de la productividad. Así mismo, plantea que el fenómeno denominado comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con la gestión humana en el sentido que las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones, el cual puede ser altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr mayor satisfacción por parte de los trabajadores.

Calderón et al. (2011) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana afirmando que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, esta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; según Saldarriaga (2008), se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y práctica, ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo,

concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral, y las teorías de gestión dominantes; aquí se considera al trabajador como el eje central de las organizaciones.

Diversas son las tendencias sobre la gestión del talento humano; todas ellas con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad, además de promover el conocimiento reflexivo, analítico y la gestión dentro de las organizaciones. La gerencia del talento humano trabaja desde las competencias de sus empleados y destaca la habilidad para hacer las cosas que tiene cada uno de los miembros de la organización; sin embargo, en todo momento valora a los empleados en un sentido integral, considerando sus sentimientos, emociones y satisfacciones; esto en cierta forma termina convirtiéndose en un valor agregado a las empresas.

6.2 Modelos tradicionales de GTH

Aunque han sido varios los estudios realizados sobre el personal de una organización, no se conoce el momento exacto en que aparecieron las áreas encargadas de los asuntos de los humanos. Según Cabrera y Schwerdt (2014), desde una mirada holística se puede decir que dicho surgimiento está ligado a la teoría de los recursos humanos liderado por Elton Mayo desde hace más de 60 años. En aquel entonces la mayor preocupación por parte de los dirigentes era lograr el mayor nivel de eficiencia, motivo por el cual sus intereses principales estaban en las tareas y los procesos administrativos, con variables como liderazgo, grupos informales, actitudes, entre otros; paralelamente a ese proceso fueron surgiendo algunos problemas críticos como la rotación, el ausentismo, las quejas, es decir, variables psicosociales que necesitaban ser analizadas a fondo. Se conformaron entonces áreas encargadas de toda una amalgama de posibilidades y actividades que van desde la solución de problemas humanos operativos, hasta lo que hoy en día se conoce como la búsqueda del compromiso en la proyección estratégica del área, o sea, la maximización del potencial organizacional a través de su gente (Saldarriaga, 2008), sin embargo, sus funciones no pasaban de ser oficinas de trámites en las que se veía reflejada la eficiencia del trabajador en el orden interno, pero sin contribuir en la toma de decisiones o en el accionar estratégico de la organización.

Después del modelo de la búsqueda del compromiso en la proyección estratégica del área, surge lo que se conoce como 'consejería'. Su énfasis estaba puesto en el manejo de los

problemas personales de los individuos que hacían parte de la empresa; esta área poco a poco se fue constituyendo en la voz de los trabajadores, adicional al de ser la indicada para resolver los problemas cotidianos de la gente. No obstante, al igual que el modelo anterior, no aportaba mucho al proceso de planeación, ya que sus funciones eran muy reactivas y la información que emitían los empleados era algo muy restringido, puesto que solo iba orientada a los consejeros.

Un modelo de gestión del talento humano que aún tiene vigencia en el medio es el que responde a la existencia de los sindicatos, denominado 'modelo de relaciones industriales'. En este la tendencia en el manejo de los empleados es que se acojan a lo establecido por la norma con el propósito de generar sentimientos de justicia y equidad. Empero, también genera ambientes negativos al promover la desconfianza entre la organización y sus trabajadores, deteriorando el clima organizacional; lo más desgastante de este modelo es el excesivo dominio de aspectos contractuales con poca trascendencia en la toma de decisiones de carácter estratégico de la organización.

Como prolongación del modelo de relaciones industriales aparece el modelo de control. Este se caracteriza por ejercer un enorme poder en la organización al manejar todos los aspectos operativos que tienen que ver con la gente: aprobaciones, cambios, escalas salariales; de tal forma que todas las decisiones a ser tomadas deben pasar por el área de personal, lo cual en ocasiones hace ver a la organización como un todo rígido e inflexible, y la creación de normas y procedimientos hace que los niveles de eficiencia y agilización sean cada vez más difíciles de elevar. Finalmente, surge el área de gestión del talento humano, identificándose como una entidad asesora, es decir, es una oficina de apoyo, su función es menos operativa y más orientada a la prestación de los servicios basados en conocimientos y experiencia que son indispensables para la gerencia y la organización.

Es claro que la gestión del talento humano hoy por hoy se constituye en un elemento fundamental de las organizaciones, sin importar si son grandes o pequeñas, pero todas las empresas requieren de un conjunto de herramientas que permitan su administración. Ahora bien, dentro del todo que conforma una organización, el talento humano es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta; el saber explotar ese potencial a la vez que potenciar el crecimiento y la satisfacción personal es el reto que todas las organizaciones tienen dentro de sus objetivos. Aquí es donde este trabajo tiene cabida, pues busca

identificar la cultura organizacional y evaluar la calidad de vida de los empleados que trabajan en una institución educativa de nivel preescolar, para que a futuro se puedan crear estrategias que permitan mejorar estas características.

6.3 Cultura organizacional (CO)

Hablar de cultura dentro de las organizaciones implica hacer un recorrido histórico y epistemológico de este término. Este concepto ha tenido gran relevancia desde los años setenta, y hoy en día se constituye en la base de muchas instituciones que pretenden realizar una adecuada gestión del talento humano en pro de cumplir con los objetivos propios de dicha organización.

Las organizaciones hacen parte de un proceso histórico cuya evolución ha pasado desde la manufactura de productos hasta los grandes procesos de industrialización, encontrando de base la coherencia y cohesión, pero, sobre todo, los aportes de los individuos desde sus perspectivas, creencias, valores, ideales; elementos que hacen parte de lo que se denomina 'cultura organizacional'. Este término se acuñó desde las ciencias sociales, poco estudiado en sus inicios pero que día a día ha ido cobrando más auge e importancia en el mundo de las organizaciones; logro que responde a la eficiencia y a la eficacia empresarial. Con el avance de los estudios e investigaciones en el campo, aparecen algunos exponentes relevantes, entre los cuales se destacan: Schein, Harrison, Hofstede, entre otros (Toro et al., 2010).

Uno de los fundadores de la gestión empresarial es Frederick Taylor (1856-1915) con su aporte fundamental basado en la división del trabajo y la producción en cadena, lo mismo que la eliminación de la autonomía temporal del trabajador, o sea, él propuso que el trabajo debe ser dividido en tareas para aumentar la productividad. En el taylorismo las personas eran vistas como máquinas productoras que se limitaban a ejercer funciones muy específicas bajo supervisiones estrictas, basadas en la aplicación de métodos científicos de orientación positiva y mecanicista; quedando el componente humano sesgado y limitado solo a funciones repetitivas y no al mejoramiento de la CVL; razón por la cual se conoce a esta etapa del desarrollo como la 'hegemonía de la organización del trabajo'.

Al transcurrir el tiempo han ido surgiendo varias escuelas de pensamiento desde las cuales se permite entrever el gran deseo de ellas por elevar los niveles de productividad; es así

como la cultura se fue generando a partir de los aportes de la 'escuela de las relaciones humanas de la administración', cuyo principal exponente es Elton Mayo, quien plantea la relación de afectación entre los factores ambientales y las condiciones físicas para el adecuado desarrollo del trabajo de las personas; desde allí se resalta la importancia del componente humano en el mundo del trabajo. Pero fue solo a finales de los años setenta que Pettigrew (1979, p. 574) hace una aproximación acerca del concepto de la gestión empresarial, describiéndolo como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".

Con el paso del tiempo se van configurando las bases para clarificar lo que para las empresas implica reconocer, tener y defender una adecuada cultura organizacional. Varios autores tratan de definirla desde diversas perspectivas. Schwartz y Davis (1981, p. 33) sostienen que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, las cuales generan normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y de los grupos en la organización". Este concepto fue ampliado para canalizar la cultura organizacional como oportunidad para lograr una ventaja competitiva.

Schein (1995, p.12) manifiesta que la cultura organizacional depende de un sinnúmero de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr un objetivo en espacios definidos, por lo que la define como "el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser considerados válidos y, por ende, de ser enseñados a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas". Este concepto es aplicable al trabajo de esta investigación en la medida que pretende identificar el tipo de cultura organizacional que posee la IEP que hace parte del proyecto, y a su vez cómo esta determina las percepciones de los empleados en cuanto a la CVL, entendida como factor multidimensional que integra los niveles de contratación y éxito en la gestión de hoy como el único factor que diferencia a las empresas sostenibles debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, haciéndolo único (Azevedo, 2007, citado por Brito, 2009).

El término 'cultura', del cual se han ido apropiando las organizaciones, es un elemento importante que permite impulsar la competitividad y la productividad puesto que reconoce las capacidades, las habilidades, las competencias, el trabajo y el intercambio de ideas entre los diferentes grupos, a través de lazos de compañerismo que favorecen un ambiente laboral adecuado. Por lo tanto, es necesario tener claridad sobre ese conjunto de valores, supuestos, creencias, hitos, costumbres y significados compartidos que definen la cultura organizacional, para comprender las diversas manifestaciones culturales y, al mismo tiempo, desde la gerencia de altos cargos tomar decisiones asertivas que favorezcan el bienestar y la CVL de sus trabajadores.

El comportamiento individual de los integrantes de una organización depende básicamente de la relación, comunicación e interacción del equipo que, a la vez, permea la cultura organizacional, permitiendo diferenciar una organización de otra, sin dejar pasar por alto todos los componentes transversales de la institución como son la misión, la visión y los objetivos. Ahora bien, es pertinente exponer y reflexionar un poco acerca de los modelos implementados en organizaciones exitosas a nivel mundial y que tienen establecidos para mejorar y cualificar tanto el clima como la cultura organizacional; por ejemplo Nike® cuenta con tres grandes rasgos de cultura aptos para seguir y aplicar en el mundo de las organizaciones, en la que su fin es aprovechar al máximo las potencialidades de sus colaboradores, ellos son: el talento como la base de la innovación, la diversidad en cuanto a la integración de equipos diversos e inclusivos, con perspectivas y diferencias individuales, y la inclusión, cuyo fin es minimizar las barreras y promover el alto desempeño del empleado.

La cultura organizacional involucra variables claves como las dinámicas funcionales en cuanto a la parte administrativa y todo lo que tiene que ver con las relaciones en el mundo del trabajo. "Dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente" (Abravanel, et al., 1992, p. 44). Es posible afirmar que las estrategias que buscan influir en la percepción de la cultura organizacional deben ser planteadas para conseguir logros a un mediano o largo plazo, pues las percepciones que construyen los trabajadores no pueden ser afectadas o influenciadas rápidamente, ya que están arraigadas en sus estructuras mentales.

Álvarez (2002) considera que la cultura organizacional es un factor determinante en la eficacia del personal que labora en una institución, que permite a las organizaciones respirar, tener un buen hilo conductor y, sobre todo, contar con bases sólidas que propendan por el buen ambiente, atendiendo las particularidades de cada individuo. Según Schein (1988, p. 66), existen manifestaciones internas en las cuales se puede encontrar lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión; elementos estos que facilitan a las entidades entender realidades, adoptar cambios que lleven consigo mejora en la calidad del servicio y satisfacción de las demandas de la sociedad.

Schein (1995) propone un modelo de cultura organizacional integrado por tres elementos claves para modificar la conducta de los integrantes de una organización: los artefactos, los valores, y los supuestos básicos. Define los artefactos como todo lo que es palpable, visible en la organización en cuanto a los procesos, allí también se encuentra el ambiente físico, las señales de adaptabilidad; muchos de estos atributos se observan con facilidad, pero son un poco complejos de describirlos, un ejemplo claro de ello, dentro de las organizaciones, es el uso de los uniformes para los trabajadores, los cuales se adoptan dependiendo de la cultura organizacional que se maneje. Los valores aceptados y declarados involucran el tipo de objetivos, filosofía y todos los elementos relacionados con el horizonte organizacional, además de las reglas y las estrategias que rigen a la empresa; o sea, es la forma de orientar cómo hacer las cosas. Y, también, los supuestos básicos, los cuales suelen parecerse a la carta magna, a la legislación de una organización, ya que no están sujetos a cambios ni mejoras; aparecen allí las creencias, las percepciones y los pensamientos. Desde esta postura se considera el liderazgo de la organización como el eje promotor de la cultura, y a la socialización como el mecanismo para transmitir a los nuevos miembros los aprendizajes ya constituidos, de tal manera que ellos conocen las bases iniciales y asimilan una postura cultural dentro de la organización.

Es así que este proceso investigativo busca apoyarse en el estudio de la cultura organizacional de una IEP para proporcionar a las directivas herramientas teóricas, conceptuales y aplicadas que permitan permear la cultura a todo el personal que hace parte de la empresa y, de esta manera, contribuir con el crecimiento personal y de la institución.

6.4 Calidad de vida laboral (CVL)

Son muchos los cambios originados por la economía y la globalización que han influido en la reestructuración del ambiente laboral, aunque no siempre garantizando el éxito organizacional. Las empresas modernas deben ser innovadoras, diversas y flexibles, con ambientes de trabajo armonioso, equitativo, productivo y potencializadores de las capacidades y los talentos de los trabajadores; reevaluando de esta forma el principal capital de la empresa: el humano. Este es el principal sujeto de estudio, el cual ha promovido investigaciones relacionadas con factores humanos asociados al ambiente laboral como los valores, la motivación, el clima, la cultura, la satisfacción y la autoestima, que de una u otra forma influyen en el rendimiento de los trabajadores y, por ende, en el desarrollo efectivo de las organizaciones. Dentro de este contexto se encuentran las IEP, tema abordado en esta investigación, donde se requiere un personal comprometido con sus actividades laborales, pero a la vez capaz de transmitir sus valores a los niños, como reflejo de su satisfacción en la empresa.

En relación con los abordajes teórico-investigativos de los factores que modifican el ambiente laboral, Peters y Waterman (citados por Granados, 2014), se encargaron de estudiar el sentido de los valores personales en el ejercicio laboral, encontrando que la mayoría de las características de las organizaciones exitosas se basan en los valores humanos como prioridad de sus acciones, lo que lleva a las empresas a asumir nuevas posturas frente a la responsabilidad del desarrollo del personal. Es dentro de este contexto que la presente investigación encuentra su campo de acción y lo aborda desde la mirada de los empleados de una IEP, en aras de mejorar su bienestar, CVL, desempeño y satisfacción.

Según Walton (1973), la calidad de vida laboral ha sido un proceso que ha evolucionado a lo largo de la historia; menciona que a inicios del siglo XX se legisló buscando proteger a los trabajadores de las lesiones laborales y eliminar las condiciones de trabajo peligrosas, lo cual antecedió al movimiento de sindicalización de las décadas de 1930 y 1940, que hizo énfasis, principalmente, en la estabilidad laboral, seguridad en el trabajo y beneficios económicos para el trabajador. Nadler y Lawler (1983) describen que entre las décadas de 1950 y 1960 se dio el desarrollo de diversas teorías por especialistas en psicología en las cuales se planteaba que existe una interrelación positiva entre la moral, las relaciones humanas y la productividad. Walton (1973) manifiesta que a finales de los sesenta y a inicios

de setenta, fue concebida la idea de CVL de una manera más amplia que en los años anteriores, incluyendo a los valores que habían sido el corazón de los movimientos reformistas, además de las necesidades humanas y aspiraciones, dándose a conocer el concepto de CVL no solo en el ámbito científico sino también en el laboral.

Kotze (2005) plantea que el concepto 'calidad de vida laboral' tuvo orígenes a finales de los sesenta por los empleados de la *General Motors* y la Unión de los trabajadores del área automotriz de los Estados Unidos para describir el grado de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Se llevaron a cabo varias conferencias impulsadas por el fenómeno 'alienación del trabajo', es decir, que los asistentes consideraban que el término iba más allá de la satisfacción del puesto de trabajo, y que debía involucrar otras acciones como la participación en la toma de algunas de las decisiones, aumento de la autonomía, rediseño de los puestos de trabajo; todas estas orientadas a promover el aprendizaje, el interés y la participación activa. Las bases de este movimiento promulgan la necesidad de humanizar el entorno de trabajo, prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. A partir de este momento el tema de la CVL se populariza tanto en los EE. UU. como en Europa (Segurado & Agulló, 2002), donde se comenzaron a identificar algunas corrientes de pensamiento con diferencias en sus teorías y en sus metodologías, sin embargo, su enfoque se centra en defender el bienestar de los trabajadores, mejorando su calidad de vida.

Los valores humanos son características que hoy en día se reconocen en las organizaciones. En el pasado, la administración y la evaluación del recurso humano se centraba básicamente en la especialización, eficiencia y división de las tareas en procura de reducir los costos, orientadas y definidas por un mando técnico jerárquico; minimizaron la importancia que se le debía dar al trabajador en lo relacionado con su CVL y bienestar. Esta forma de gestión empresarial, aunque llevó al rendimiento económico de la empresa, en el mediano tiempo dejó notar su deshumanización; tuvo efectos deletéreos en los trabajadores con el aumento de la tasa de ausentismo, el aburrimiento, la rotación de personal y la rigidez en los procesos; factores que poco a poco disminuyeron la voluntad de trabajo, la motivación y, por ende, el rendimiento en el trabajo. Con el propósito de enmendar estas dificultades, como lo menciona Granados (2014), los dirigentes optaron por rediseñar los empleos, dando prioridad a mejorar la calidad de vida laboral del trabajador.

Según Granados (2014), la CVL se encuentra íntimamente relacionada con el ambiente laboral; existen varias disciplinas, varios enfoques teórico-metodológicos que aportan y desde los cuales se puede abordar este concepto, desde los factores y su disposición temporal, y se puede estudiar desde cuatro perspectivas complementarias:

- Factores antecedentes objetivos: CVL como realidad de la situación laboral del trabajador: prácticas y estructuras importantes para el bienestar del trabajador.
- Factores antecedentes subjetivos: CVL como adaptación subjetiva a la situación laboral por parte del trabajador: interpretación y actuación del trabajador frente a la situación que termina influenciando su bienestar laboral.
- Factores consecuentes objetivos: CVL como ajuste persona-puesto de trabajo: articulación, coherencia y concordancia entre el trabajador y el trabajo que realiza.
- Factores consecuentes subjetivos: CVL como experiencia subjetiva: bienestar que experimenta el trabajador desde los diferentes elementos, procesos que se dan en forma interna dentro de la empresa.

Las cuatro perspectivas descritas anteriormente se constituyen en elementos significativos para el proceso investigativo que se está llevando a cabo en cuanto a las experiencias, las vivencias, las interpretaciones y las prácticas que el trabajador manifiesta de acuerdo a su entorno de trabajo que se encuentra permeado por el tipo de cultura organizacional que subyace en la organización y, de esta manera, su influencia positiva o negativa en la calidad de vida laboral; estas perspectivas describen en esencia cómo el trabajador se adapta externamente y cómo se integra internamente a los procesos laborales.

Existen diferentes visiones sobre el concepto de la CVL, las cuales se hacen desde bloques de valoración subjetiva u objetiva, donde se toma al trabajador desde sus experiencias dentro del mundo del trabajo, sus percepciones, niveles de motivación y satisfacción y, desde el foco de análisis de la organización, subyacen aspectos como la participación, la toma de decisiones, las dinámicas del sistema y los aspectos estratégicos. En este sentido la CVL puede ser vista como un resultado, como un enfoque con una serie de programas y métodos, como un movimiento, como la satisfacción de las necesidades y el bienestar de los empleados, o como el equilibrio entre la calidad de vida familiar y laboral (Mamedu, 2016).

Las anteriores variables permiten caracterizar la CVL acorde con el nivel o percepción que cada trabajador y, para así, desde el punto de vista de esta investigación, construir estrategias en aras de velar por el bienestar dentro de la actividad laboral de cada uno de ellos, y poder permear esta satisfacción a los estudiantes de la IEP.

6.5 Dimensiones de la calidad de vida laboral (CVL)

Calidad de vida laboral es un concepto multidisciplinar que abarca diferentes dimensiones que traspasan el límite organizacional y laboral, pero relevantes para comprender la satisfacción, la motivación y el rendimiento de un empleado. Estas pueden ser clasificadas en dos grupos: el primero, de las condiciones objetivas, el cual involucra al medio ambiente físico, tecnológico, contractual y productivo; mientras que el segundo, de las condiciones subjetivas, que tiene que ver con la esfera privada y el mundo laboral. Según Kotze (2005), una se refiere al alivio o eliminación de los aspectos negativos del lugar de trabajo, mientras que la otra hace referencia a la modificación de los aspectos y las condiciones laborales para mejorar la capacidad de los trabajadores en relación con un futuro deseable, a fin de promover aumento de la iniciativa personal, el potencial de crecimiento y una vida social y comunitaria más activa, con capacidad para afrontar el cambio. Independiente del trabajo que se realice, todos presentan algún tipo de riesgo laboral, y es esto lo que las empresas deben evitar para así salvaguardar la salud de sus empleados.

Muchos factores son los que intervienen directamente en la CVL y los accidentes laborales. La deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes, el salario, las oportunidades de promoción o ascenso, la asignación de tareas, la sobrecarga laboral y los horarios extensos de trabajo constituyen una amplia fuente de insatisfacción laboral, de malestar en los trabajadores, frustración, criterios de inequidad, absentismo, bajo rendimiento, en ocasiones pérdidas personales y organizacionales, desmotivación e inestabilidad laboral. Las dificultades presentes dentro de la esfera laboral, como las enfermedades de los miembros de la familia y los problemas afectivos, se configuran en una dimensión que repercute en la CVL, puesto que están directamente relacionadas con la calidad de vida de quien las siente y las vive. Por lo tanto, las exigencias exageradas en el trabajo pueden conducir a que los trabajadores dejen de lado sus responsabilidades familiares y, al mismo tiempo, que entorpezcan sus relaciones sociales.

Procesos como las actividades profesionales, desarrollo de conocimientos, relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo para gestionar y compartir conocimiento, la confianza, la comunicación, se constituyen como bases para la satisfacción laboral y la CVL.

La CVL es el resultado de la actuación de un individuo socializado por y para el trabajo. Esta debe abordarse desde una mirada integradora con el fin de comprenderla de forma holística, sistémica y contextualizada, trabajada desde las dos grandes dimensiones: objetiva y subjetiva. La vida laboral no solo se ve afectada por factores intrínsecos del trabajo, sino también por lo que sucede en otras áreas extralaborales que hacen parte de la cotidianidad de las personas, es decir, el ambiente externo. Este, junto con el entorno del trabajo, condiciona la calidad de vida, determina modos de vida y estipula estatus social; razón por la cual términos como bienestar, felicidad, satisfacción, salud, optimismo; y expresiones como salud mental o experiencia óptima, han sido usadas como sinónimos para referirse a un sentimiento positivo producto de lo vivido en un entorno laboral (Blanch et al., 2010b).

El concepto de calidad de vida posee características peculiares como la subjetividad y la multidimensionalidad; depende en gran parte de los valores y las creencias de los individuos, de su contexto cultural e histórico. Según Blanch et al. (2010b) el trabajador no solo aparece en el escenario de manifestación de bienestar y satisfacción laboral, sino también como un factor decisivo en la producción. Sostienen que es allí donde sobresale la experiencia o el estado de estar bien, confluyendo factores situacionales y personales en acuerdo con lo planteado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en la promoción de la salud como bienestar y no como la simple ausencia de malestar. Por lo tanto, es posible entender al bienestar como el reflejo emocional positivo que tiene un trabajador y que es producto de su desempeño en un determinado ambiente laboral. Este punto de vista es relevante para la presente investigación ya que, al identificar las condiciones de trabajo percibidas por cada trabajador, será posible a posteriori establecer condiciones que permitan elevar el nivel de vida en la organización.

Según el *European Industrial Relations Dictionary* (EurWork, 2015) las condiciones de trabajo remiten concretamente al entorno laboral, a las características contractuales del empleo, a la organización del trabajo y a determinados aspectos no salariales del mismo como salud, seguridad, bienestar, empleabilidad y conciliación entre la vida y el trabajo. Las condiciones de trabajo son concebidas como un conjunto de circunstancias y características

materiales, técnicas, económicas, sociales, políticas, jurídicas y organizacionales, en el marco de las cuales se desarrollan la actividad y las relaciones laborales. La literatura científica y las evidencias plasmadas en diferentes publicaciones plantean que la configuración de este escenario incide tanto sobre la calidad del mismo trabajo, así como sobre todos los aspectos antes citados (Topa, 2012). Por esta razón, estas condiciones representan un gran campo de estudio para la psicología como para las organizaciones, ya que si son inadecuadas representan riesgos laborales que van en detrimento tanto del trabajador como de la empresa. Los riesgos laborales se definen como “cualquier característica del mismo trabajo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la salud y la seguridad del trabajador” (Congreso de la Republica de Colombia, 2012, Ley 1562 de 2012).

Desde la perspectiva de Blanch (1996), de quien se utiliza el instrumento para evaluar la CVL en la IEP en estudio, se entiende que las condiciones de vida y el trabajo están estrechamente relacionados bajo el concepto de CVL, que determina el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto de trabajo. Dentro de nuestra investigación el personal que labora en una IEP, constantemente está sometido a cargas altas de exigencia, pues bajo su responsabilidad está el cuidado de niños menores de seis años y, obviamente, este factor puede contribuir a aumentar el nivel de estrés de los trabajadores; por esta razón, ahondar en el estudio de la CVL de los docentes que trabajan en la IEP, permitirá diseñar estrategias que contribuyan en el mejoramiento de la CVL de los empleados dentro de la empresa.

7. Metodología

7.1 Tipo de investigación

El macroproyecto al cual se encuentra adscrita esta investigación se denomina ‘Empresa, ciudadanía y cambios en el mundo del trabajo’. De acuerdo con la naturaleza de la investigación es considerada como un estudio de caso, de tipo cuantitativo, en la intencionalidad de asumirla como una propuesta con características de orden descriptivo-transversal-relacional.

7.2 Definición de categorías y variables de análisis

Esta investigación perfila dos grandes categorías como sus variables de análisis, ellas son: la cultura organizacional, entendida como el conjunto de creencias, comportamientos, valores y supuestos que representan a una organización y que se reflejan a través de sus empleados; por otra parte está la segunda categoría, que es la calidad de vida laboral, entendida como el nivel de satisfacción de un empleado y la relación que existe con todas las actividades pedagógicas y/o asistenciales que él realiza como parte de sus labores dentro de la institución.

7.3 Instrumentos

Para caracterizar el tipo de cultura organizacional de la IEP en estudio, se escogió al Modelo de Valores en Competencia (MVC), de Cameron y Quinn (2006). El MVC es el más adecuado para diagnosticar la cultura organizacional en una institución educativa (García-Vargas et al., 2012; Rivera et al., 2017; Chuc, 2017). El uso de este modelo incluye la aplicación de un instrumento o cuestionario de evaluación denominado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI, por su designación en inglés). Este instrumento permite medir seis dimensiones o tópicos: características dominantes de la organización, liderazgo de la institución, dirección de empleados, unión de la organización, énfasis estratégico, y criterios de éxito; con alternativas de evaluación para el estado 'actual' y para el estado 'deseado'. (Ver anexo A. Apéndice 1).

Adicionalmente, se aplicará un instrumento denominado 'Cuestionario Internacional de Calidad de Vida Laboral en Organizaciones de Servicios Humanos' propuesto por Blanch et al. (2010) de la Universidad Autónoma de Barcelona, el cual se encuentra dividido en dos partes: la primera parte compuesta por un cuestionario cuyas preguntas conservan la estructura de la escala Likert; la segunda parte compuesta por un cuestionario de preguntas abiertas que permiten capturar de los empleados el pensar, las ideas, los conceptos, los supuestos, los imaginarios, entre otros. (Ver anexo B. Apéndice 2).

7.4 Población de estudio

Esta investigación aborda el análisis de la cultura organizacional y la CVL en una IEP. Para ello se toma como base del análisis la Institución Educativa Jardín Infantil Madagascar,

empresa de carácter privado, fundada en el año 2015, que inició sus labores a partir del año 2016 con dos docentes, y en la actualidad cuenta con 13 trabajadores.

Las características generales presentadas por la institución donde se realiza la investigación son:

1. Vigencia en el mercado desde el primer semestre del 2016, lo cual determina que ha culminado cuatro años lectivos, y en el año 2020 comienza su quinto año.
2. Cuenta con nueve docentes de planta, tres docentes catedráticos, dos empleados de servicios generales de planta, y una empleada en la dirección general.
3. El número de estudiantes oscila entre 70 y 90 niños.
4. La edad de los estudiantes está en el intervalo de los cinco meses hasta los cinco años.

La IEP está ubicada en la zona urbana del municipio de Manizales, cuyo sector pertenece a una estratificación alta, de allí que la población que se atiende en su mayoría también se caracteriza por estar en un rango socioeconómico alto.

7.5 Muestra

El tamaño de la muestra a analizar en la investigación corresponde al total de los trabajadores de la IEP, es decir, 13 personas, entre docentes titulares, docentes auxiliares, catedráticos y personal de apoyo operativo. En la Tabla 1 se presenta la caracterización inicial de los empleados que laboran en la institución.

Tabla 1: Caracterización inicial de los participantes de la investigación.

Cargo	Tipo de contrato	Rol	Experiencia en la institución
Docente nivel de jardín	Planta – termino fijo	Pedagógico y asistencial	2 años
Docente nivel de pre-jardín	Planta – termino fijo	Pedagógico y asistencial	4 años
Docente nivel de párvulos	Planta – termino fijo	Pedagógico y asistencial	1 año

Docente nivel de caminadores	Planta – termino fijo	Pedagógico y asistencial	2 años
Docente nivel de sala-cuna	Planta – termino fijo	Pedagógico y asistencial	2 años
Docente de apoyo 1	Planta – termino fijo	Asistencial	2 años
Docente de apoyo 2	Planta – termino fijo	Asistencial	2 años
Docente de idiomas	Catedrático	Pedagógico	2 años
Docente de educación física	Catedrático	Pedagógico	3 años
Manipuladora de alimentos	Planta – termino fijo	Apoyo operativo	2 años
Mantenimiento y servicios generales	Planta – término fijo	Apoyo operativo	4 años
Tesorero	Planta- término fijo	Administrativo	6 años
Dirección general	Planta – término fijo	Administrativo	6 años

7.6 Procedimiento

Fase 1: Revisión de literatura para la construcción de marco conceptual, definición de las categorías de análisis y de las unidades de trabajo, construcción y/o revisión de los instrumentos a aplicar.

Fase 2: Prueba piloto en tres personas para la aplicación de los instrumentos. Esta permite identificar la homogeneidad de la muestra y los tiempos necesarios para aplicar dichos instrumentos; de esta manera fue posible realizar los ajustes necesarios antes de su aplicación total. Al momento de ser entregado o aplicado cada instrumento se realizó un proceso de sensibilización con el ánimo de lograr que la información se presente de manera precisa y confiable. (Ver Anexo A. Apéndice 2).

Fase 3: Aplicación de los instrumentos a la muestra de análisis, recolección y tabulación de los datos. Esta es una fase de trabajo de campo en la cual se realizó el levantamiento de los datos y la preparación de los mismos para su posterior análisis.

8. Análisis de los resultados

Los resultados de la presente investigación se muestran en consonancia con tres fases: a) Fase descriptiva, b) Fase interpretativa y, c) Fase de construcción de sentido. Estas tienen como punto de partida los resultados obtenidos a través de los cuestionarios semiestructurados que constituyeron los instrumentos de recolección de la información. En este orden, en la primera fase se parte del procesamiento de la información, para lo cual se agruparon los datos recolectados y se sistematizaron en planillas de Excel, categorizando y codificando cada variable de acuerdo con los objetivos de la investigación. En un segundo momento se procedió con el análisis estadístico de los resultados, calculando las medidas de tendencia central como promedio, moda, mediana y las medidas de dispersión, entre ellas la desviación estándar y el coeficiente de variación para, finalmente, elaborar los gráficos respectivos, y a partir de estos se analizaron y describieron las opciones elegidas por los participantes mediante las respuestas que arrojaron al tabular los datos de los cuestionarios de la manera más precisa y minuciosa.

El cuestionario descrito inicialmente es el que da respuesta al primer objetivo específico de la investigación. Se decidió utilizar el Modelo de Valores en Competencia (CVF), desarrollado por Cameron y Quinn (1999), los cuales crearon un instrumento llamado 'Instrumento para la validación de la cultura organizacional' (*Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*).

El segundo cuestionario descrito es el denominado 'Estudio Internacional Sobre Calidad de Vida Laboral en Organizaciones de Servicios Humanos', elaborado por Blanch (2012) y aplicado en la presente investigación para valorar los índices y percepciones de CVL de todos los empleados de la IEP objeto de estudio. Este proceso de descripción se llevó a cabo a la luz de las categorías centrales propuestas desde la construcción teórica de la investigación con los correspondientes descriptores planteados en cada una.

La segunda fase corresponde a la interpretación de los datos fundamento de los planteamientos teóricos que sustentan la investigación. En esta fase se planteó una

interacción o diálogo entre los autores y los actores objeto de estudio de esta investigación, destacando los acuerdos y desacuerdos en relación con los indicadores, categorías y variables claves de la investigación, de forma tal que se haga una lectura en la que se posibilite contrastar lo identificado en las fuentes consultadas con los datos y hallazgos que se dan a la luz del trabajo de campo.

Finalmente, la tercera fase correspondiente a la construcción de sentido, se sustenta y vislumbra el horizonte investigativo; en esta se asumen posturas de carácter reflexivo con el fin de construir sentidos que aporten a los ejes argumentados en la justificación del proyecto de investigación, teniendo como base los hallazgos y la discusión de los resultados a la luz de los elementos teórico-conceptuales que se han convocado en el proceso investigativo.

8.1 Fase descriptiva

En la fase descriptiva de la cultura organizacional se presentan los resultados obtenidos en el proceso de recolección de la información, la cual se realizó con una muestra compuesta por 13 empleados de una IEP de la ciudad de Manizales, discriminados así: siete docentes de planta, dos docentes catedráticos, dos auxiliares de oficios varios, y dos administrativos. El instrumento que se utilizó para la recolección de la información se denomina instrumento 'Modelo de Valores en Competencia', el cual describe los elementos centrales de una cultura organizacional constituida por seis dimensiones y cada una de ellas con cuatro alternativas (A, B, C y D). Para responder a las preguntas planteadas en esta investigación, se analizaron todas las respuestas aportadas por los participantes frente al instrumento.

El instrumento permite identificar el rasgo y el tipo de cultura empresarial por medio de cuatro factores: cultura tipo clan, adhocrática, de mercado, y jerárquica. Las variables utilizadas fueron los cuatro factores en que se sustenta el instrumento OCAI: a) características dominantes, b) liderazgo organizacional, c) gestión de los empleados, d) unión de la institución, e) énfasis estratégico y, f) criterio de éxito.

Los cuatro tipos de cultura que refleja el CVF quedan definidos por medio de dos dimensiones. La primera de ellas refleja en qué medida la empresa tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden. La segunda dimensión tiene una orientación hacia el interior (integración de sus unidades) o hacia el exterior de la organización (potenciando

la diferenciación y rivalidad); en este sentido, si se cruzan ambas dimensiones, se obtienen los cuatro tipos de cultura empresarial (Maldonado et al., 2010).

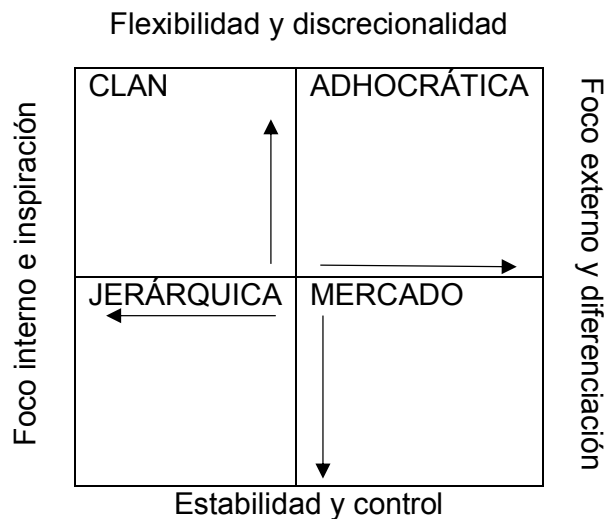


Figura 2: Modelo de Valores en Competencia (MVC). Cameron y Quinn (2006).

Con los resultados recolectados mediante el instrumento se procedió a realizar el análisis descriptivo de los dominios con sus correspondientes descriptores, respecto al tipo de cultura organizacional que predomina en la IEP. Para una mejor comprensión de la información, a continuación, se describirán los principales conceptos que se presentan en este estudio:

Cultura actual. Mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás que se reúnen para definir lo que significa ser miembro de una sociedad en el presente (Cameron & Quinn, 2011).

Cultura preferida. Mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás que se reúnen para definir lo que significa ser miembro de una sociedad que gusta más, la deseada (Cameron & Quinn, 2011).

Las dimensiones o dominios a medir en el Modelo de Valores en Competencia, de acuerdo a Cameron y Quinn (2011) son seis:

Características dominantes: cualidades propias que imperan en una organización como el lugar personal, espacio, hábitat, y el ambiente.

Liderazgo organizacional: proceso de influir en las personas para que participen dispuestas y con entusiasmo hacia el logro de las metas. El liderazgo puede ser facilitador, mentor, innovador, agresivo, u orientado a los resultados.

Gestión de los empleados: dirigir, influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Administración orientada al trabajo en equipo, eficacia, innovación y competitividad.

Unión de la organización: grupo de personas que trabajan juntas para generar utilidades o satisfacer necesidades.

Énfasis estratégico: resalta los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar metas.

Criterios de éxito: normas para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos.

Cada uno de los dominios citados tiene cuatro opciones. El cuestionario divide cien puntos entre esas cuatro alternativas. Dependiendo de la importancia o similitud de cada una de las alternativas, a la organización da la más alta puntuación que es de 40 puntos, y la menor puntuación a la que considera que tiene menor afinidad, equivalente a 10 puntos.

Finalmente, se describe cada uno de los dominios que permiten categorizar el tipo de cultura organizacional que tiene la IEP, con base en las respuestas emitidas por los encuestados en el instrumento OCAI.

8.2 Metodología para determinar la calidad de vida laboral

El instrumento utilizado para la recolección de la información se denomina 'Estudio internacional sobre calidad de vida laboral en organizaciones de servicios humanos' (WONPUM¹), el cual está constituido por 24 preguntas; las primeras 12 y la 16 son cuantitativas, y de la 13 a la 24 cualitativas. Para responder a la pregunta planteada en esta

¹ WONPUM: macroproyecto internacional sobre calidad de vida laboral (CVL), liderado por el investigador de la Universidad de Barcelona Joseph Blanch.

investigación, se analizaron todas las respuestas tanto cuantitativas como cualitativas aportadas por los participantes frente al instrumento.

El cuestionario está direccionado a conocer la percepción de los trabajadores de la IEP objeto de estudio sobre la organización y la gestión de los servicios humanos, la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, la promoción de empresas saludables, el análisis de la percepción sobre las condiciones de trabajo, las demandas de la IEP, la jornada laboral, el significado del trabajo, la resistencia al asumir cargas de trabajo excesivas y sus consecuencias en el empleado, en las personas asistidas y en el centro de educación. De la misma forma, permite identificar los valores percibidos por las personas encuestadas respecto a su profesión y a la gestión de su institución, las facilidades y dificultades que encuentran en la empresa de acuerdo a los valores, la ética y la deontología de la profesión. Este instrumento también evalúa los niveles de percepción del trabajo en la IEP, identifica el grado de satisfacción de los empleados en lo relacionado con la CVL. El resultado final es la evaluación del grado de bienestar y desarrollo que estas condiciones generan en el recurso humano, la misma que, cuando es negativa, en términos generales impacta en el funcionamiento óptimo de la empresa (Baitul, 2012).

El análisis de la información se realizó estandarizando la escala de medición en una puntuación de cero a diez, por lo tanto, de las preguntas 1 a 10 y 12, a mayor valor indica mayor grado de satisfacción. Todas las calificaciones fueron llevadas a la misma escala (de 0 a 10), y para mejor interpretación las preguntas inversas se transformaron a directas, así, en la pregunta 11, a mayor valor indica mayor grado de problemas físicos o mentales. La información se describe mediante gráficas de barras y estadísticos de tendencia central, posición y de dispersión. Con las preguntas cualitativas se procedió, previamente, a categorizar las respuestas, o sea, según las respuestas emitidas por los encuestados se seleccionaron los elementos comunes entre ellas, y sobre estos se realizó la categorización para el análisis respectivo, expresado en porcentaje. Además, en esta fase descriptiva se recrearon algunas expresiones naturales emitidas por los empleados de la IEP, manifestadas en las respuestas cualitativas. Finalmente, se encontró la correlación entre las diferentes preguntas que constituyen el cuestionario de CVL.

Fase 4. En este momento se organizaron los datos en bases de datos de Excel para realizar el análisis estadístico en el programa SPSS y la interpretación de los resultados para

determinar la percepción de la CVL en la IEP. A modo de ejemplo se presentan unos análisis con el propósito de orientar al lector en la interpretación de los resultados, de acuerdo a lo realizado en esta investigación:

Para las tablas y figuras 1 a 12, se explica que el valor máximo es 10 y el mínimo es 0.

Por ejemplo, para las condiciones de trabajo:

- La media está muy cercana del valor máximo (10), lo que indica un alto grado de bienestar en el trabajo.
- La mediana de 10 explica que al menos la mitad de las personas calificó sus condiciones de trabajo con el valor máximo.
- El cuartil 1 de 9, indica que el 75% de las personas califica con 9 o más sus condiciones de trabajo.
- El cuartil 3 de 10, indica que la cuarta parte de las personas que mejor calificaron sus condiciones de trabajo pusieron el puntaje máximo.
- El coeficiente de variación de 11,7%, indica que en general las personas calificaron de la misma forma esta pregunta.

En la pregunta 5 se observa que las personas tienden a estar más desmotivadas (al parecer al final de la jornada no alcanzan a terminar lo que debían hacer, no tienen tiempo suficiente para hacer bien todo lo que deben, se les acumulan tareas pendientes a lo largo de la semana, llevan tareas laborales a casa en fines de semana y vacaciones, necesitan terminar trabajo atrasado).

En la pregunta 11 se habla de sí en la actualidad, por mi trabajo, experimento trastornos digestivos, dolores de cabeza, insomnio, etc., por ello, la media de 2,6, así como los cuartiles de 0,0 y 1,7, explican que en general las personas no experimentan este tipo de problemas.

Fase 5. Se realizó el análisis de correlación entre el tipo de cultura organizacional en el 'ahora' y la 'deseada', y las medias obtenidas en cada uno de los 12 ítems de CVL.

Fase 5. Análisis y discusión de la relación entre el tipo de cultura organizacional determinado en la IEP y los indicadores de la CVL de sus empleados.

Fase 6. Construcción y entrega del informe final.

8.3 Resultados

Perfil sociodemográfico de la muestra

En un primer apartado se presentan las características generales de la muestra; se elaboró un perfil sociodemográfico de los encuestados que da cuenta de las características sociales y demográficas del grupo de trabajadores de la IEP, con el fin de facilitar la comprensión de la información que se describirá más adelante. Esta información esta discriminada de la siguiente forma: población objeto de estudio, grado de escolaridad, estado civil, antigüedad en la empresa, número de personas que tienen a cargo, género, edad, estrato, tipo de cargo, tipo de contrato, salario, período de recolección de la información.

Tabla 2: Perfil sociodemográfico de los trabajadores de IEP.

Característica		Número	%
Género	Hombre	3	23
	Mujer	10	77
Grado de escolaridad	Ninguno		
	Primaria completa		
	Bachillerato completo	2	15
	Bachillerato incompleto		
	Técnico/tecnólogo incompleto		
	Técnico/tecnólogo completo	5	39
	Profesional incompleto		
	Profesional completo	3	23
	Post-grado completo	3	23
	Post-grado incompleto		
Estado civil	Soltero	2	15
	Casado	3	23
	Unión libre	5	39
	Separado	3	23
	divorciado		
Personas a cargo con dependencia económica	0	4	31
	1	3	23
	2	6	46
	3		

	4		
Tipo de vivienda	Propia	7	54
	Arrendada	6	46
Antigüedad en la empresa	1 año o menos	1	8
	3- 5 años	12	92
Tipo de contrato	Término fijo (menor a un año)	13	100
	Término indefinido		-
	Prestación de servicios		-
	Cooperado		-
Estrato	1	2	15
	2	3	23
	3	8	62
	4	-	-
Edad	Entre los 15 y 18 años		
	Entre los 18 y 25 años		
	Entre los 25 y los 32 años	4	31
	Entre los 32 y 40 años	6	46
	Mayores de 40 años	3	23
Cargo	Jefatura- tiene personal a cargo	3	23
	Docente titular	4	31
	Docente auxiliar	2	15
	Docente catedrático	1	8
	Manipulador de alimentos y aseo general (operario)	2	15
	Profesional, técnico, tecnólogo	1	8
Tipo de salario	Fijo: quincenal o mensual	13	100
	Una parte fija y otra variable	-	-
	Tipo variable (a destajo o por producción)	-	-
Período de recolección de la información	1 de enero a 31 de diciembre de 2020		

En la Tabla 2 se observa que las mujeres representan el 77% de los empleados de la IEP. En cuanto al grado de escolaridad predomina el nivel técnico o tecnólogo en un área afín a su quehacer con el 39%; seguido por los empleados con título profesional que conforman el 23%, y por los profesionales con título de postgrado, también con el 23%.

El cargo de docente es el que predomina con el 54%, ya sea como titular, catedrático o auxiliar. Es importante resaltar que la totalidad de los empleados encuestados cuentan con un contrato a término fijo. Esta condición les garantiza la estabilidad laboral, el pago de las prestaciones sociales de ley y, posiblemente, contribuya con un mejor bienestar. Otro aspecto que llama la atención es el porcentaje alto de empleados con relación marital, independientemente de que sea casado o en unión libre, con una o más personas a cargo y una edad igual o superior a los 32 años; características que influyen de alguna forma en el compromiso de los empleados con la institución y su estabilidad laboral como se puede corroborar al observar el ítem de antigüedad en el cargo, en el cual el 92% de los trabajadores lleva más de tres años en el ejercicio de sus labores dentro de la IEP; convirtiéndose esta en una ventaja para la empresa ya que puede hacer sus planes de desarrollo a mediano o largo plazo con un personal con experiencia y que, probablemente, exprese un mayor sentido de pertenencia por la institución que un trabajador novato.

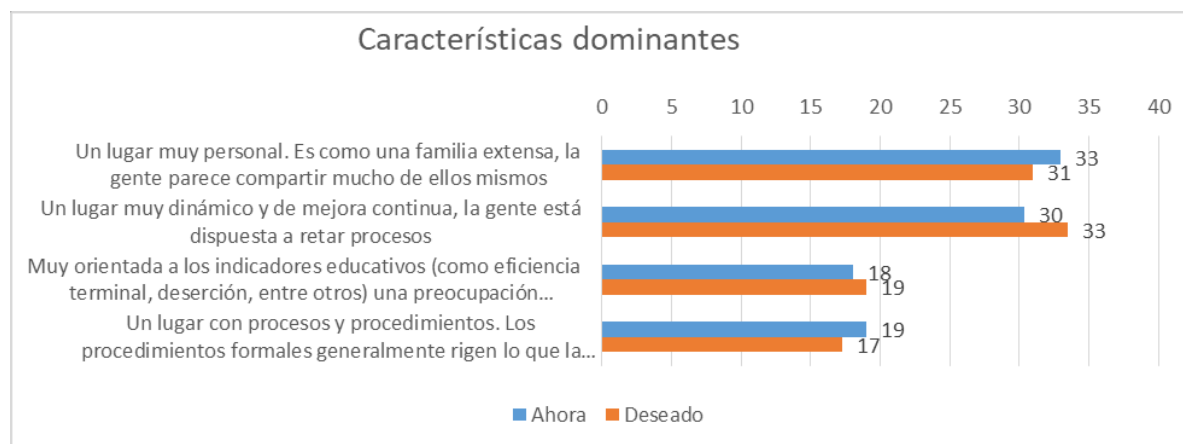


Figura 3: Características dominantes, Fase descriptiva.

8.3.1 Resultados de la cultura organizacional de la IEP

Dominio 1. Características dominantes.

En este análisis se puede evidenciar que existe variabilidad en la calificación de los descriptores del dominio. Los empleados asignaron mayor puntuación a los descriptores A y B tanto para la cultura 'actual' como para la 'deseada', y menor puntuación a los descriptores C y D.

Descriptor A. **La institución educativa es un lugar muy personal. Es como una familia extensa, la gente parece compartir mucho de ellos mismos.** Los encuestados manifestaron estar satisfechos tanto con el 'ahora' y lo 'deseado', en promedio les asignaron 33 y 31 puntos, respectivamente, valores superiores a la media de 25 puntos. Lo que permite deducir que sienten un alto agrado de satisfacción con el ambiente familiar que se vive dentro de la institución, lo toman como un lugar muy personal de desarrollo, y desean que a futuro permanezca de la misma forma.

Descriptor B. **Un lugar muy dinámico y de mejora continua, la gente está dispuesta a retar procesos.** Al igual que en el descriptor anterior tiene una alta puntuación, sobresaliendo lo 'deseado' con una media de 33 puntos sobre el 'ahora' con 30 puntos, es decir, ellos desearían que dentro de cinco años la IEP se convierta en un espacio emprendedor de crecimiento constante enfrentando los retos y tendencias educativas que vayan surgiendo en el medio, pero a la vez reconocen que las condiciones actuales sobre este ítem en la IEP son óptimas, dinámicas y que satisfacen sus expectativas.

Descriptor C. **Muy orientado a los indicadores educativos (como eficiencia terminal, deserción, entre otros) una preocupación importante es hacer el trabajo bien hecho, la gente es muy competitiva y orientada hacia el logro.** Sobresale en las respuestas tanto en la situación 'actual' con un promedio de 18 puntos, así como en la 'deseada' con 19 puntos, que no les agrada tener un hábitat competitivo, que priorizan al ambiente familiar y cómodo de baja exigencia en los logros y la eficiencia.

Descriptor D. **Un lugar con procesos y procedimientos. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.** Se observa en los promedios de las respuestas de 19 y 17 puntos para la situación 'actual' y la 'deseada', respectivamente, indicando que la IEP se preocupa por los procesos, las normas, los estatutos, pero que no son valores agregados suficientes que sobresalgan en ella. Los empleados no se sienten cómodos de permanecer en un ambiente controlado y que las acciones, tareas o actividades se deban cumplir de manera rígida. Hallazgos que a la luz de la investigación dan cuenta que la

rigurosidad, los formalismos, los estrictos procedimientos no son acciones que ayuden a tener una satisfactoria CVL.

En cuanto al dominio de las 'características dominantes' se logra percibir que los empleados de la IEP prefieren el ambiente familiar, agradable a sus expectativas personales y profesionales, con baja exigencia en los procesos y procedimientos, lo cual pueda dificultar la obtención de las metas organizacionales y la elevación del rendimiento de la IEP.

Dominio 2. Liderazgo organizacional.

En este dominio se pregunta a los empleados si el director y los coordinadores de la institución educativa generalmente se consideran que ejemplifican los siguientes descriptores:

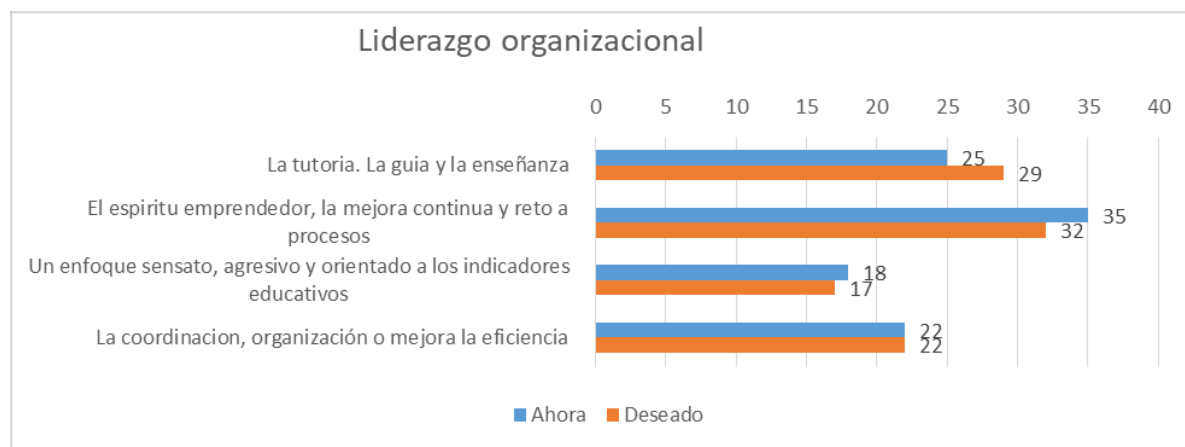


Figura 4. Liderazgo organizacional.

Descriptor A. **La tutoría, la guía y la enseñanza.** Los puntajes promedio de 25 y 29 puntos para la condición 'actual' y la 'deseada' en un periodo de cinco años, demuestran que los empleados ven a los administradores como facilitadores o mentores dispuestos a brindar todo su conocimiento tanto para procesos de enseñanza como de aprendizaje, es decir, que los consideran sus maestros líderes dentro de un rango normal, razón por la cual desean que esta característica mejore hacia futuro.

Descriptor B. **El espíritu emprendedor, la mejora continua y reta procesos.** Se evidencia en las respuestas que tanto en la situación 'actual' con un promedio de 35 puntos, y la

'deseada' con 32 puntos ven en los administradores un espíritu innovador y emprendedor, que se preocupan constantemente por alcanzar las metas y estar a la vanguardia con las tendencias actuales, o retarse continuamente a elevar los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad demandados por los usuarios y los entes gubernamentales que los rige.

Descriptor C. Un enfoque sensato, agresivo y orientado a los indicadores educativos.

Es la característica con más baja puntuación, con valores por debajo del promedio de 25 puntos, tanto en lo 'actual' como en lo 'deseado'. Este resultado refleja que en la IEP los empleados ven en sus líderes la preocupación y el deseo por alcanzar los indicadores y metas, creen que ellos pueden ser agresivos en la medida que deseen sacar adelante la IEP, razón por la cual no lo ven como un aspecto negativo y no pretenden que se modifique hacia el futuro.

Descriptor D. La coordinación, organización o mejora la eficiencia. Los puntajes promedio de 22 puntos asignados en la situación 'actual' y la 'deseada', denotan que los empleados ven en la coordinación una orientación hacia los resultados, a mejorar la eficiencia, la competitividad, a otorgarle valor agregado a los mismos dentro de las condiciones normales de cobertura y características de la IEP al ser una pyme.

En relación al dominio de 'liderazgo organizacional', los encuestados indican que en la IEP sobresalen gestiones administrativas emprendedoras, innovadoras y de constante mejora en los procesos académicos y pedagógicos, en lo que le correspondería a esta pyme; con capacidad de adaptarse a los entornos con flexibilidad y gestionar la incertidumbre y el riesgo. De manera particular se logra resaltar en las respuestas de los encuestados la congruencia positiva y la articulación que encuentran en cuanto a las condiciones que ofrece la IEP y la forma de cómo estas aportan al crecimiento y la satisfacción de varias de las necesidades básicas de los trabajadores, logrando un estado de bienestar y motivación.

Dominio 3. Gestión de los empleados.

En este dominio se pregunta por el **estilo de gestión que caracteriza a la IEP.**

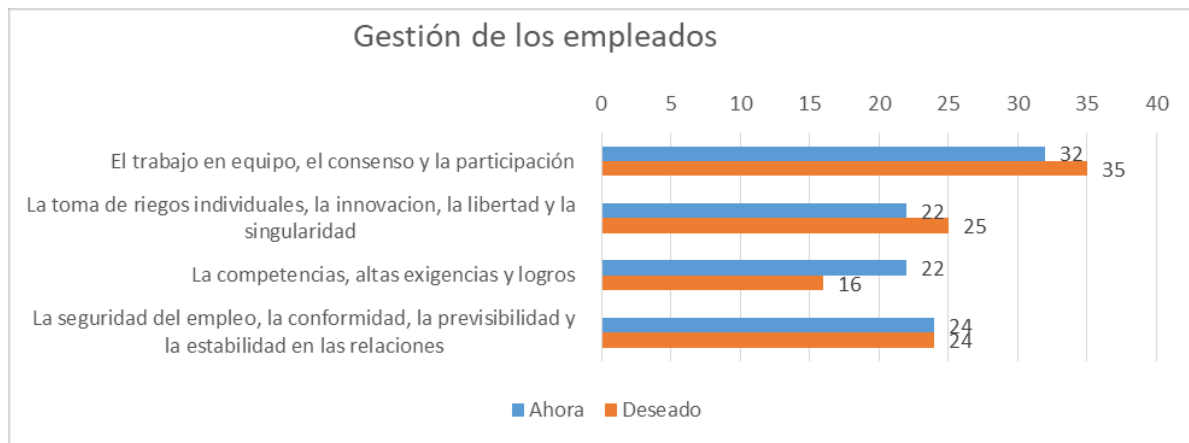


Figura 5: Gestión de los empleados.

Descriptor A: **El trabajo en equipo, el consenso y la participación.** Los puntajes promedio de 35 y 32 puntos para lo ‘deseado’ en cinco años y lo que evidencian en el ‘ahora’, valores cercanos a la puntuación máxima de 40 puntos, dan cuenta que la administración está orientada al trabajo en equipo y al consenso en su gestión. Aunque los resultados en este ítem de la situación ‘actual’ son muy favorables y se resalta de la organización, los empleados desean que a futuro estas condiciones se mantengan y continúen mejorando, puesto que es algo que les genera agrado y, en cierta medida, estabilidad.

Descriptor B: **La toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.** Los encuestados calificaron con valores promedio de 22 y 25 puntos para las condiciones del ‘ahora’ y las ‘deseadas’; valores cercanos a la media de 25 puntos. Esto permite identificar que las gestiones que realizan en la IEP en cuanto a los riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad son características que están en el promedio y que deben ser mejoradas. Sugieren, de acuerdo al puntaje de la situación ‘deseada’, que esta permita una mayor toma de riesgos individuales, con espíritu innovador y con particularidades de libertad por considerarlos como elementos necesarios para seguir trabajando y avanzar organizacionalmente y, de la misma forma, lograr las metas grupales y de la empresa.

Descriptor C: **La competencia, altas exigencias y logros.** Indicador con bajo puntaje, inferior al promedio de 25 puntos, tanto en la situación ‘actual’ con 22 puntos, como para la ‘deseada’, con 16. Es notorio que los empleados se sienten cómodos con lo que tienen, se

encuentran en una zona de confort donde desean que prime lo humano y la participación, pero no quieren que haya exigencia, no les interesa el nivel de competitividad ni los procesos de alta demanda laboral. De acuerdo al puntaje de la situación 'deseada', se denota que elementos como la eficiencia, eficacia, cobertura, no son su prioridad, y consideran que la IEP se encuentra bien posicionada actualmente y que no necesita hacer más énfasis en este dominio.

Descriptor D: **La seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.** Los puntajes promedio de 24 puntos asignados en la situación 'actual' y 'deseada', coinciden con el valor promedio que otorga el descriptor. Los empleados, en cuanto al estilo de la gestión, se sienten satisfechos en que los mismos estén orientados a la eficiencia y consideran que la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones son normales, acordes con el tipo de contrato laboral que depende del desempeño del empleado, de la demanda de estudiantes y del tipo de empresa que posee características generales a las de la región.

Se extrae del dominio descrito que, en la IEP en estudio, el estilo de gestión se caracteriza por la toma de decisiones en consenso, por el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la participación de los empleados. Gestión con la cual se identifican los empleados y la aceptan, siempre y cuando exista para ellos niveles de seguridad y estabilidad laboral, independientemente de la competencia, de las altas exigencias y de los logros que tenga la institución.

Dominio 4. Unión de la institución educativa.

En este dominio se realizó a los encuestados la pregunta: **lo que mantiene unida a la institución educativa es:**

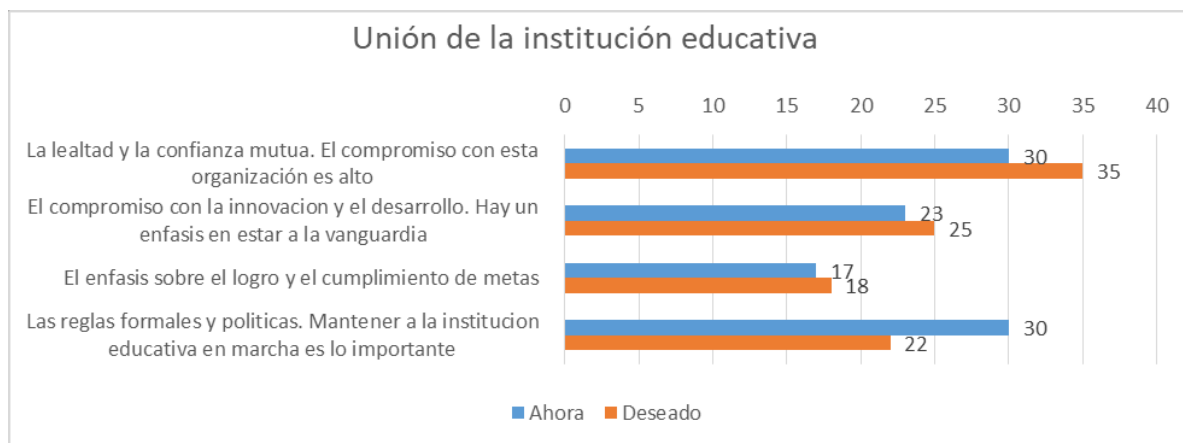


Figura 6: Unión de la institución educativa.

Descriptor A: **La lealtad y la confianza mutua.** El compromiso con esta organización es alto. Frente a ello los puntajes otorgados por los encuestados para la situación ‘actual’ como para la ‘deseada’ fueron de 30 y 35 puntos, respectivamente. Estos resultados muestran que en la IEP la unión, la lealtad y el compromiso son características fundamentales y destacables, pero desean que se siga trabajando en ellas para que en un lapso de cinco años este sea un factor que caracterice a la institución, donde se destaquen la confianza mutua, el empoderamiento, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Descriptor B: **El compromiso con la innovación y el desarrollo.** Hay un énfasis con estar a la vanguardia. Los puntajes de 23 y 25 puntos para lo ‘actual’ y lo ‘deseado’ reflejan que el compromiso con tendencias como la innovación y el desarrollo son importantes mas no son un elemento de gran relevancia para los empleados. Estar a la vanguardia es estar posicionado en el mercado con las reglas, normas, códigos y lineamientos que los diversos entes gubernamentales establecen. Dada la actividad económica de la IEP y analizando las respuestas de los encuestados, no es el compromiso con la innovación y el desarrollo los que mantienen unida a la institución, aunque consideran que es necesario trabajarlo hacia futuro, no le dieron un alto grado de relevancia en la situación actual.

Descriptor C: **El énfasis sobre el logro y el cumplimiento de las metas.** Los valores otorgados se encuentran por debajo de la media de 25 puntos, los encuestados, tanto para lo ‘actual’ como para lo ‘deseado’ calificaron con 17 y 18 puntos el descriptor; dan cuenta de que, si bien toda empresa debe estar enfocada en la obtención de las metas y en el logro de

los objetivos organizacionales que respalden la misión y la visión, estas no deben convertirse en el determinante de la unión institucional. Resaltan que existen otros aspectos importantes que se requieren trabajar, a los cuales puntúan mejor, para gozar de un buen clima y una cultura organizacional acorde a sus intereses y necesidades.

Descriptor D: **Las reglas formales y políticas. Mantener a la institución educativa en marcha es lo importante.** Con 30 puntos otorgado a la situación 'actual' y 22 puntos a lo 'deseado', según las respuestas de los encuestados refleja que las reglas, la formalidad en los procesos, el velar por el funcionamiento de la IEP en la situación actual, es un factor determinante para el logro de la unión de la institución educativa; sin embargo, en su visión futurista a cinco años no le dan la misma importancia, no es un elemento que ellos consideran que condicione el orden, el funcionamiento y la unión institucional.

Según las respuestas arrojadas por los encuestados se puede concluir, frente a este dominio, que los descriptores que identifican la unión en la IEP son la lealtad, la confianza mutua, la participación y el compromiso; y que no tienen la misma importancia para este dominio el énfasis en el logro, el cumplimiento de metas ni las reglas formales y políticas. En general, los empleados se sienten cómodos y contentos de laborar bajo la situación actual y muestran poco interés en la situación de la empresa en un lapso de cinco años.

Dominio 5. Énfasis estratégico.

En este dominio la pregunta que se formuló a los participantes es: **la institución educativa enfatiza en:**

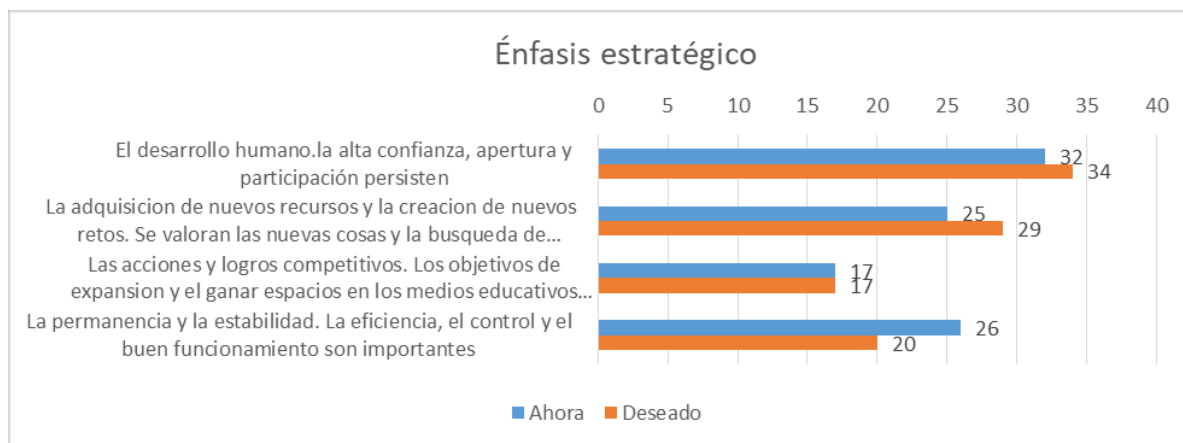


Figura 7: Énfasis estratégico.

Descriptor A. **El desarrollo humano. La alta confianza, apertura y la participación persisten.** Los encuestados encuentran que el desarrollo humano basado en la confianza, la apertura y la participación es un descriptor que caracteriza el énfasis 'actual' de la IEP, otorgándole 32 puntos de un total de 40. En el mismo sentido, para la situación 'deseada' con 34 puntos, implica que a futuro desean la continuidad de las prácticas estratégicas donde sobresalgan dichos atributos, toda vez que permiten que los niveles de satisfacción y motivación sean altos. Esta condición eleva el sentido de pertenencia, el empoderamiento y anima a los empleados a contribuir con ideas para la solución de problemas de la organización, basándose en el conocimiento adquirido.

Descriptor B: **La adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran las nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades.** Con 25 puntos para la situación 'actual' y 29 puntos para la 'deseada', los empleados destacan que el énfasis estratégico se fundamenta no solo en la confianza, en el desarrollo humano y en la participación, sino también en la apertura, en la búsqueda constante de estrategias, de oportunidades y de recursos que permitan el crecimiento de la IEP, manifestado en niveles superiores de cobertura y de calidad. Estos propósitos exigen desafíos a nivel operacional, aprendizaje y mejora continua; aspectos necesarios para garantizar la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Descriptor C: **Las acciones y logros competitivos. Los objetivos de expansión y el ganar espacios en los medios educativos son dominantes.** Este descriptor fue calificado

con 17 puntos, una puntuación muy baja con respecto al valor promedio equivalente a 25 puntos, tanto en la situación 'actual' como en la 'deseada'. Los encuestados manifiestan que la adquisición de recursos, así como la introducción de elementos orientados a conseguir una ventaja competitiva de calidad, de mejor servicio e imagen, son clave para el éxito de la IEP toda vez que aumenta la exigencia en lo relacionado con la selección de sus satisfactores; buscando ofrecer el mejor producto, con la mejor calidad y a un precio atractivo para el usuario.

No obstante, este conocimiento, ellos consideran que las acciones y los logros competitivos no tienen real importancia cuando del énfasis estratégico de la IEP se trata, ya que implica mayor esfuerzo, disciplina y exigencia en la actividad laboral. En estos resultados, tanto del 'ahora' como del 'deseado', los empleados demuestran su tranquilidad, comodidad y deseo de no apostarle a la expansión y a ganar espacios en los medios educativos con propuestas dominantes.

Descriptor D: **La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control, y el buen funcionamiento son importantes.** En este indicador los encuestados califican a la situación 'actual' con 26 puntos y a la situación 'deseada' con 20 puntos. De esta forma dejan entrever que, en la actualidad, la IEP se preocupa por el buen funcionamiento, por permanecer en el mercado, por garantizar la estabilidad en los procesos, por estar a la vanguardia y por adaptarse a los cambios con controles en diversas funciones; sin embargo, en concordancia con las respuestas arrojadas, aunque los empleados ven que la empresa busca la permanencia y la estabilidad a través de la eficiencia, el control y el buen funcionamiento, para ellos la situación 'actual' es la adecuada y no les interesa que evolucione a futuro.

En el énfasis estratégico se resaltan los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Frente a ello se puede afirmar que en la IEP en estudio sobresalen como elementos clave de su estrategia de servicio el componente humano, la calidad en el trato, las relaciones familiares, el ambiente acogedor, las posibilidades de participación y la confianza mutua; y que los empleados dejan en manos de la dirección de la institución la responsabilidad de determinar el énfasis estratégico deseado.

El desarrollo humano en las organizaciones está estrechamente ligado a la puesta en marcha de los procesos de comunicación interna que buscan mejorar las condiciones de los

seres humanos en su vida laboral, posibilitando el diálogo interno y la interacción entre sus miembros con el fin fomentar la participación dirigida hacia la satisfacción en el trabajo y su consecuente incidencia en la productividad.

Dominio 6. Criterio de éxito.

El interrogante por el cual se cuestionó a los encuestados fue: **la institución educativa define el éxito sobre la base de:**

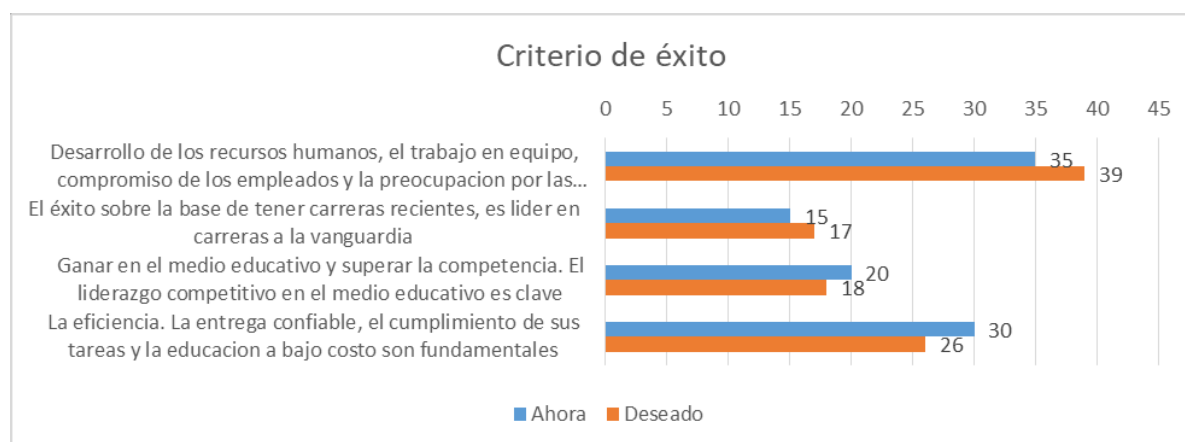


Figura 8: Criterio de éxito.

Descriptor A. **Desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.** Con valores cercanos a la puntuación máxima de 40 puntos, los datos arrojados para la situación 'actual' con 35 puntos y la situación 'deseada' con 39 puntos, demuestran que los empleados sienten que en la IEP existe una gran preocupación por mantener el trabajo en equipo, un ambiente agradable de trabajo, en velar por la activa participación de los empleados, en valorar el capital humano como un recurso intangible y de creación; sin embargo, se requiere seguir trabajando en ello, puesto que al escenario 'deseado' le asignaron el mayor puntaje, lo cual permite deducir que les gustaría que a futuro muchas de sus perspectivas y deseos mejoraran para gozar de un éxito mayor.

Descriptor B. **El éxito sobre la base de tener carreras recientes. Es líder en carreras a la vanguardia.** Estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos basado

en la actualización cognitiva, profesional, con carreras recientes, con años de servicio, con preparaciones académicas superiores, no son aspectos que se tengan muy en cuenta en la IEP para definir que su criterio de éxito se basa en ello. Por ende, sus estrategias de mercado, de competencia y de eficiencia están enfocadas en aspectos diferentes como la calidad humana, la cooperación y la vocación, entre otros. Los resultados de las respuestas de los encuestados dejan entrever esta situación, tanto para la situación 'actual' como para la 'deseada', con 15 y 17 puntos, respectivamente.

Descriptor C. **Ganar en el medio educativo y superar la competencia. El liderazgo competitivo en el medio educativo es clave.** A través del desarrollo del liderazgo en la competitividad, se trabaja en un personal que pueda ser formado en la organización, en estrategias de educación, innovación, cultura organizacional; que ayude a solidificar la permanencia de la organización en el mercado. No obstante, para los empleados de la IEP en estudio, dichos criterios no son considerados elementos clave; aunque reconocen que son importantes no los consideran cruciales para definir el éxito, así lo demuestran con 20 puntos para la situación 'actual' y 18 puntos para la situación 'deseada'.

Descriptor D. **La eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y la educación a bajo costo son fundamentales.** Frente a ello, los puntajes otorgados tanto para la situación 'actual' como para la 'deseada' de 30 y 26 puntos, respectivamente, demuestran que la eficacia, es decir, alcanzar las metas establecidas por la empresa con la mayor eficiencia, o sea, lograr las metas con la menor cantidad de recursos tanto para minimizar la generación de residuos, evitar la contaminación ambiental, enseñar a ser eficientes y disminuir los costos de producción, son elementos que destacan que la IEP los tiene claros y que trabaja día a día para mantener el éxito alcanzado; sin embargo, los empleados no creen que sea importante trabajar más sobre este descriptor hacia futuro.

De este dominio se puede concluir que cuando la organización es competitiva permite estar siempre en un nivel de expansión, donde el beneficio es mutuo, tanto para el individuo que recibe este nivel de formación, así como para la empresa para la cual su mayor activo será el recurso humano. Todas las normas de la IEP para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos, se enfocan en el trabajo colectivo, vinculando a los empleados como elementos clave del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional.

En este contexto, el personal es el factor determinante en la capacidad de adaptación de la organización a los cambios y nuevas exigencias y en la consolidación de una ventaja competitiva; por lo tanto, el futuro de la empresa depende de lograr un capital humano idóneo y comprometido.

De acuerdo con los resultados y al análisis realizado en la fase descriptiva y al modelo de valores en competencia, el tipo de cultura ‘actual’ y ‘deseada’ que prevalece en la IEP es la de tipo clan, seguido de la jerarquizada y la adhocrática, en su orden (Figura 9), es decir, se ubican los datos en estos tipos de cultura, lo que supone que no existe un tipo único de cultura.

Tabla 3: Tabla descriptiva resultados de cultura organizacional.

Dimensión	Indicador	Pvalores	Conclusión
Características dominantes	A	0,131	No hay diferencia estadística entre lo ‘ahora’ y lo ‘deseado’ para ninguno de los indicadores
	B	0,193	
	C	0,829	
	D	0,387	
Liderazgo organizacional	A	0,044	Para la tutoría, la guía y la enseñanza, la media de ‘ahora’ es menor que la media de ‘deseado’
	B	0,151	No hay diferencia estadística para los demás indicadores
	C	0,549	
	D	1,000	
Gestión de los empleados	A	0,085	
	B	0,312	
	C	0,068	
	D	1,000	
Unión de la institución educativa	A	0,156	Para las reglas formales y políticas, mantener a la educación institutiva en marcha es lo importante, la media de ‘ahora’ es mayor que la media de ‘deseado’
	B	0,606	
	C	0,726	
	D	0,033	

			No hay diferencia estadística para los demás indicadores
Énfasis estratégico	A	0,273	No hay diferencia estadística entre lo 'ahora' y lo 'deseado' para ninguno de los indicadores
	B	0,209	
	C	0,794	
	D	0,550	
Criterio de éxito	A	0,180	No hay diferencia estadística entre lo 'ahora' y lo 'deseado' para ninguno de los indicadores
	B	0,321	
	C	0,240	
	D	0,800	

A: Clan, B: Ad-hoc, C: Mercado, D: Jerarquizada

Tabla 4: Promedios de calificación según el tipo de cultura organizacional en el 'ahora' y el 'deseado' de la IEP.

Indicador	Ahora	Deseado
A	31,2	34,0
B	25,1	26,8
C	18,7	17,3
D	25,3	22,0

A: Clan, B: Ad-hoc, C: Mercado, D: Jerárquica.

Se encontraron diferencias estadísticas entre el 'ahora' y lo 'deseado' para el indicador A (Clan) y el indicador D (Jerarquía), con Pvalores de 0,003 y 0,004, respectivamente.

Indicándose además que:

- La media de clan en el 'ahora' es estadísticamente inferior a la media de clan en lo 'deseado'.
- La media de jerárquica en el 'ahora' es estadísticamente superior a la media de jerárquica en lo 'deseado'.

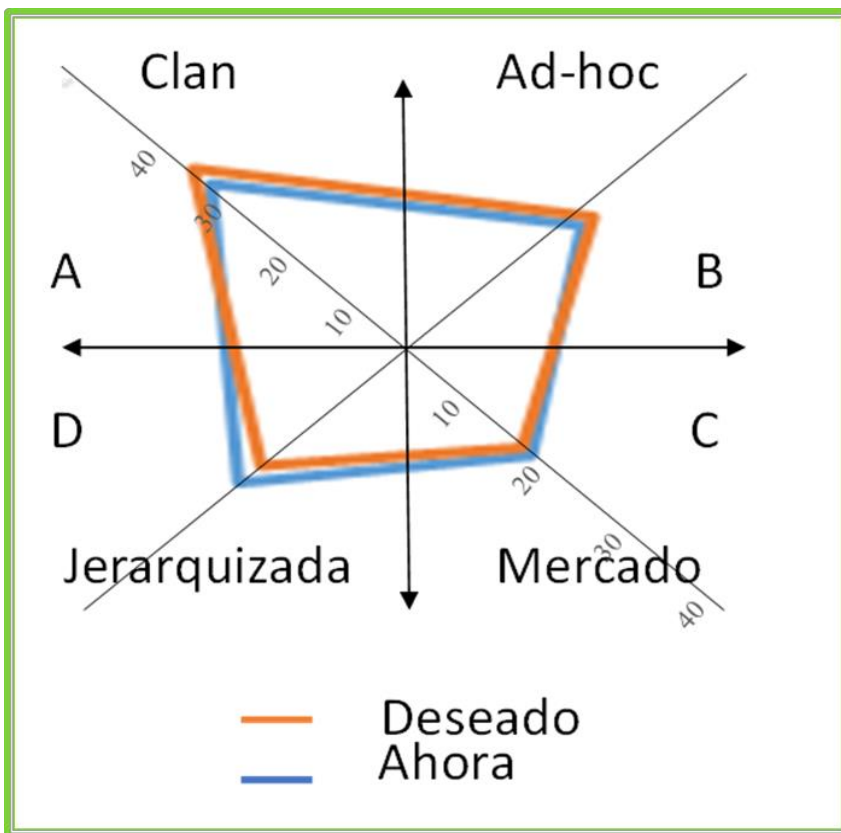


Figura 9: Tipo de cultura organizacional de la IEP, según el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006).

8.3.2 Resultados sobre la calidad de vida laboral en la IEP

La información presentada corresponde al procesamiento, codificación, agrupación y descripción de cada uno de los ítems, de acuerdo a la estructura dada en el instrumento de investigación. El análisis se realizó para cada uno de los 24 ítems con sus descriptores en el orden siguiente: condiciones de trabajo, organización del trabajo, demandas de la organización, intereses personales, eficiencia en la jornada laboral, tendencias en el mundo del trabajo, gestión de la IEP, desarrollo profesional, bienestar laboral, percepción del trabajo, estrés laboral, actitud laboral, servicios humanos como empresas de mercado, pros y contras de la gestión empresarial, jornada laboral, carga de trabajo, conformidad y resistencia en la carga de trabajo, significado del trabajo, práctica de la profesión, valores de la profesión, facilidades y dificultades de la profesión, lo mejor y lo peor del trabajo, palabras clave que identifican su trabajo, valores clave de su profesión.

1. Condiciones de trabajo en el centro. Este ítem está conformado por cuatro descriptores, a saber: recursos físicos y salud ocupacional, relaciones personales, contratación y jornada laboral, y gestión directiva; cada uno de los cuales se analiza de acuerdo a unos indicadores.

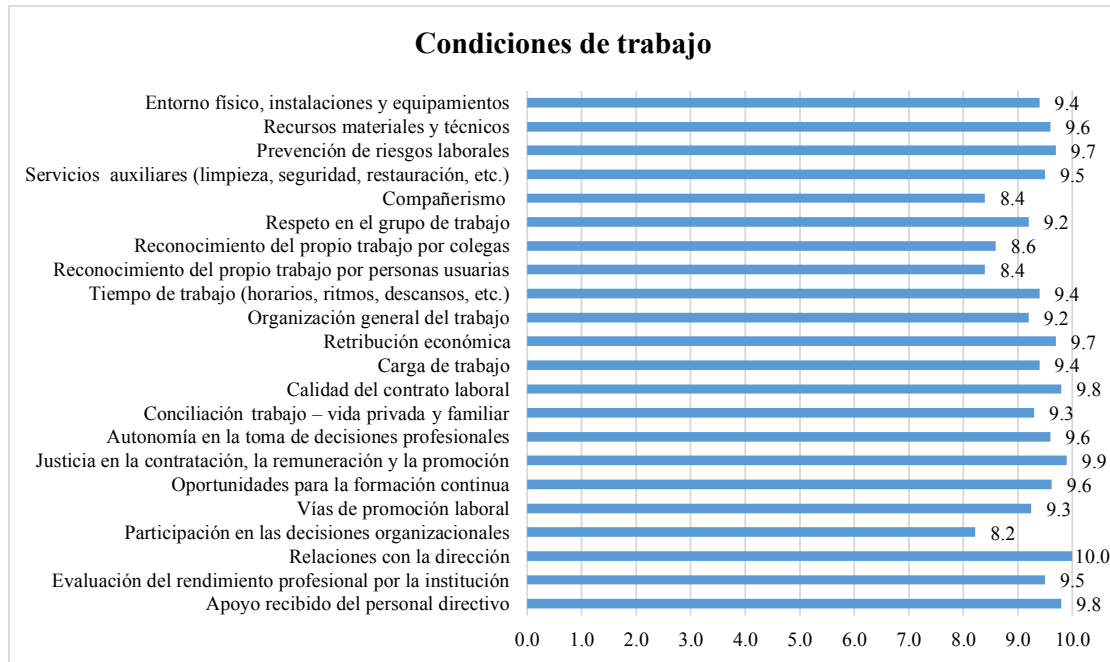


Figura 10: Condiciones de trabajo (CVL).

Los trabajadores asignaron a los recursos físicos y salud ocupacional, contratación y jornada laboral, y gestión directiva, un puntaje de 9,6 y de 8,7 a las relaciones personales. O sea, la puntuación otorgada para las condiciones de trabajo en la IEP fue en promedio de 9,3 puntos en la escala de cero a diez, lo que da cuenta de unas condiciones de trabajo óptimas. Este resultado es un reconocimiento al esfuerzo de la institución por garantizar la prevención de riesgos, la seguridad y la salud de sus empleados; toda vez que unas buenas condiciones laborales influyen en la felicidad, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores; beneficiando indirectamente a la empresa. No obstante, el alto puntaje otorgado al descriptor de relaciones personales, permite dilucidar que los empleados desean unas condiciones de trabajo donde haya mayor compañerismo, reconocimiento del trabajo y respeto en el grupo de trabajo tanto por las personas usuarias como por sus colegas.

2. La actual organización del trabajo de mi centro. En este ítem se hace referencia a un conjunto de sensaciones, experiencias, motivaciones, percepciones que los empleados

experimentan en el lugar de trabajo, el interés se centra en la satisfacción, la exigencia, las necesidades, el crecimiento personal, el desarrollo de competencias, las aspiraciones, entre otros elementos que hacen parte de la actual organización del trabajo.

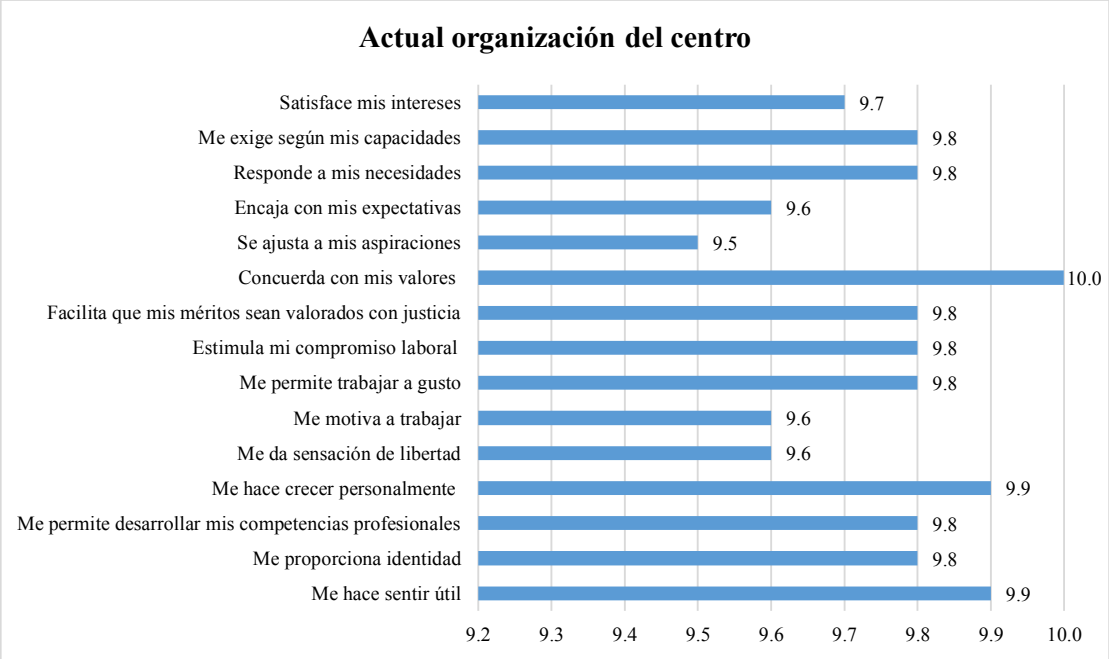


Figura 11: Actual organización del centro (CVL).

Con una calificación promedio de 9,7 puntos de 10 para todos los descriptores, según las respuestas de los encuestados; en este ítem se puede apreciar que la actual organización del trabajo en la IEP responde con asertividad y compromiso a las necesidades y expectativas de los empleados; muestra ser una organización que les proporciona las condiciones necesarias para que ellos se sientan cómodos y satisfechos desde diferentes ámbitos: personal, familiar, laboral y profesional. Adicionalmente, se visualiza que cada descriptor fue calificado con un puntaje muy alto, incluso a algunos de ellos los empleados les otorgaron 10 puntos, siendo la máxima puntuación permitida; dando a entender que la organización coincide con los valores personales de cada empleado al hacerlos sentir útiles y permitirles crecer personalmente.

Según los resultados del ítem 'organización', es muy notorio el grado de satisfacción que sienten los trabajadores en la IEP, característica importante para la empresa, teniendo en cuenta que el recurso humano es fundamental para maximizar la productividad, la competitividad y la rentabilidad de esta.

3. Demandas de la organización. Este indicador hace referencia al conjunto de políticas, valores, normas, protocolos, tiempos y cambios en los cuales se fundamenta la IEP para la ofrecer una eficaz prestación del servicio educativo; a los cuales, en cierta medida, los empleados se acogen al momento de establecer la relación laboral o contrato de trabajo, es decir, que deben integrarse internamente y adaptarse externamente para permitir que la empresa funcione como un sistema social.



Figura 12: Demandas de la organización (CVL).

Ante las demandas de la IEP los encuestados calificaron con una media de 9,8 puntos los siete descriptores cuestionados, es decir, muy próximo al valor máximo.

Haciendo el análisis descriptivo de ellos se deduce que los empleados al ingresar a laborar en la empresa generan la capacidad de adaptarse a las políticas de esta, asumen los valores, interiorizan las normas, se identifican con los cambios y hacen parte de ellos; también se observa que los empleados se involucran con el plan estratégico de la organización cuando manifiestan que se ajustan a los ritmos y tiempos de trabajo, que se preocupan por conocer, seguir y velar por el cumplimiento de los protocolos.

Por lo tanto, se puede colegir que la IEP es una empresa que tiene claro su horizonte, que cuenta con las bases necesarias para abastecer tanto las necesidades de sus clientes externos como internos, que determina los alcances de sus actividades, las cuales deben estar destinadas al control y establecimiento de políticas que ayuden a mejorar los niveles de eficacia y eficiencia organizacional y, sobretodo, que existe conciencia que sus trabajadores deben tener un alto grado de participación para que laboralmente les permita sentirse satisfechos y motivados.

4. Valores de interés personal. En este ítem se evalúa la percepción y prioridad personal que los empleados dan a valores como la familia, el trabajo, el dinero, la salud y el tiempo libre. Si bien estos valores forman parte de la rueda de la vida de todo ser humano, depende de cada uno y de las circunstancias particulares el estimar el grado de felicidad y la importancia que se les otorga.

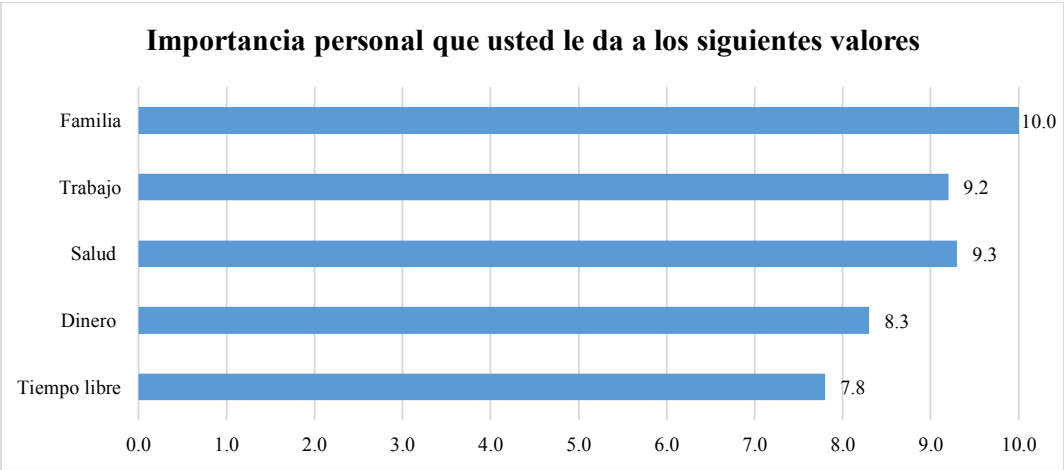


Figura 13: Valores de interés personal (CVL).

Evaluar a los encuestados acerca de sus valores prioritarios es darles la oportunidad de hacerse una reflexión autopoiética. Para la IEP se trata de una valoración personal, donde se invita a sus empleados a pensar que tan felices se sienten en la fase de la vida en que se encuentran y a expresar a que le dan mayor importancia posible; también permite tener una visión general de la vida de su personal. Identificar posibles desequilibrios, formular

objetivos y estrategias, que desde la organización se contribuya a fortalecer aquellas áreas más débiles.

Ante los resultados de los descriptores, en los cuales la mayor puntuación la otorgan a la familia con 10 puntos, queda claro que para los empleados de la IEP es la familia el núcleo central de sus vidas, es el pilar que los motiva, es el motor de sus actuaciones y, por lo tanto, el tiempo de calidad que puedan dedicarle a ella, las acciones que hagan en pro de ella, les eleva los niveles de motivación, ganas, esfuerzo, sacrificio y satisfacción personal.

Los valores asignados a los descriptores salud, trabajo, dinero y tiempo libre, en ese orden de puntuación, dejan entrever que después de la familia, el mantener un estado sanitario saludable y una vinculación laboral que les garantice el sustento y el mínimo vital, es lo que a ellos les interesa.

Lo anterior implica que los trabajadores necesitan sentirse vivos, útiles, trabajar no solo por un sustento económico sino también por la satisfacción personal y por mantenerse corporal y mentalmente sanos.

Aunque al descriptor 'tiempo libre' le asignaron la menor puntuación con 7,8 puntos, la IEP debe tener en cuenta que la programación de los tiempos de ocio para sus empleados es necesaria y favorable, toda vez que disminuye los cuadros clínicos de estrés, aumenta los momentos de placer y mejora la eficiencia del trabajador en su labor diaria.

5. Eficiencia en la jornada laboral. Con este ítem se pretende conocer la percepción de los empleados sobre el período de la jornada laboral en la IEP, saber si el tiempo es suficiente para hacer una distribución adecuada de las tareas y dar cumplimiento a todas las actividades diarias o, por el contrario, si este requiere cargas de trabajo adicional que pueden provocar en el empleado cansancio físico y saturación mental.

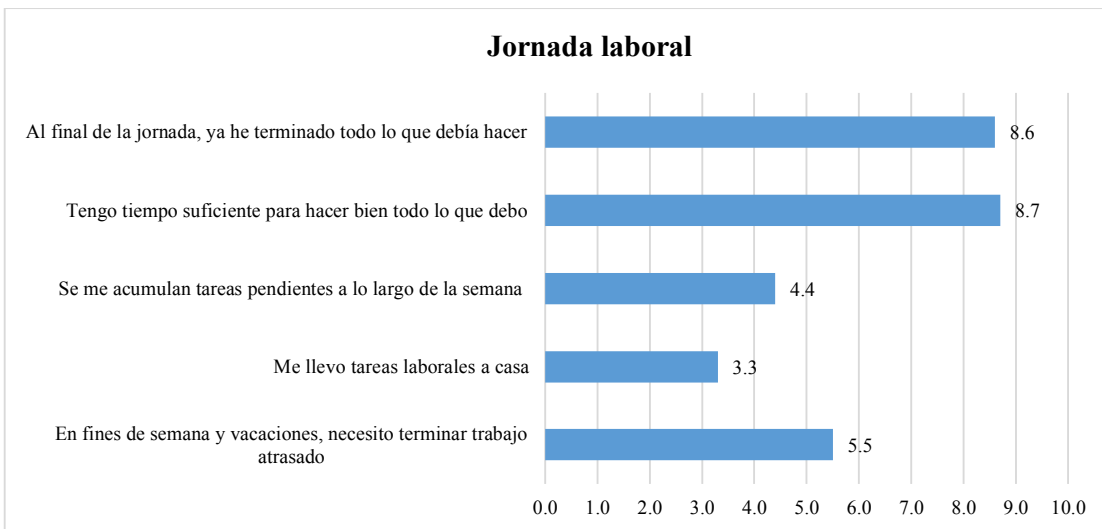


Figura 14: Eficiencia en la jornada laboral (CVL).

En este ítem se destaca el promedio de 4,4 puntos para las preguntas inversas, o sea, en aquellas que a mayor puntaje peor condición, y de 8,6 para las preguntas directas. De acuerdo a las puntuaciones dadas a los descriptores, explican que los empleados cuentan con tiempo suficiente para hacer las labores asignadas, y que al finiquitar la jornada laboral ya han terminado lo que debían hacer según lo que les corresponda de acuerdo al rol que desempeñan.

Al respecto, la Ley laboral en el literal b del artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo da al empleador la facultad de exigir el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador. En el artículo 161 del mismo Código se estipula que la duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de 8 horas al día y 48 a la semana, pero que en gran medida la eficacia, la velocidad, el rendimiento de las actividades que se deben desempeñar están supeditadas a las capacidades de los empleados y a los tiempos que la empresa otorga para el cumplimiento de las mismas.

Es de resaltar que la labor a desempeñar en una IEP, principalmente como docente, implica que la persona debe realizar la planeación de las actividades y elaborar el material didáctico que utilizará en la semana; como una estrategia de manejo y oportunidad, la IEP da un tiempo diario dentro de la jornada laboral para dichas acciones, sin embargo, parece ser un

tiempo insuficiente para algunos trabajadores, convirtiéndose este en un punto crítico que debe ser considerado por la IEP.

6. Aspecto profesional según las tendencias en el mundo del trabajo. Este ítem cuestiona al empleado los tópicos relacionados con los aspectos profesional y ético y su aplicabilidad en la IEP, da la puntuación de cero a estar en desacuerdo y de 10 a estar en acuerdo.



Figura 15: Tendencias en el mundo del trabajo (CVL).

Los trabajadores demuestran su profesionalismo en los puntajes otorgados a los indicadores relacionados con la adaptación a la flexibilización laboral, al abandono de prácticas ineficientes y a la necesidad de tomar decisiones calculando el costo-beneficio para la estabilidad laboral y financiera de la institución y, por ende, de los empleados.

Ellos con sus respuestas a los diferentes indicadores están en desacuerdo con la afirmación de que los indicadores económicos estén por encima de los principios éticos, en que es irracional resistirse a la lógica de la productividad y de que competir es un modo natural de trabajar.

Reconocen que todas las normas de la organización están para ser cumplidas con profesionalidad, lo cual exige atender con eficiencia las demandas de la IEP, tomando como

primer imperativo la lealtad a la misma. No obstante, manifiestan que en algunas situaciones la ética profesional obliga a desviarse de algunas pautas de la gerencia, y que a veces el código deontológico obliga a enfrentarse a decisiones de la misma; razón por la cual están en total desacuerdo con la afirmación de que cada profesional debe defender, en primer lugar, los intereses de su organización. Este resultado demuestra la madurez y profesionalismo de los trabajadores de la IEP, si se trata de priorizar los valores.

7. Gestión de la IEP. Se describen en este ítem algunos valores que hacen parte de la gestión de un centro de servicios humanos; entre los que se encuentran la rentabilidad económica, la eficiencia, la satisfacción del cliente, el espíritu de negocio y la calidad del servicio. Aunque con frecuencia se considera que estos aspectos le competen, exclusivamente, a la dirección de la organización. En realidad requieren del trabajo mancomunado de todos los integrantes de la empresa; y ante esta premisa los encuestados debían puntuarlos según la importancia que cada valor tenga para cada uno de ellos desde un mínimo de 0 hasta un máximo de 10.

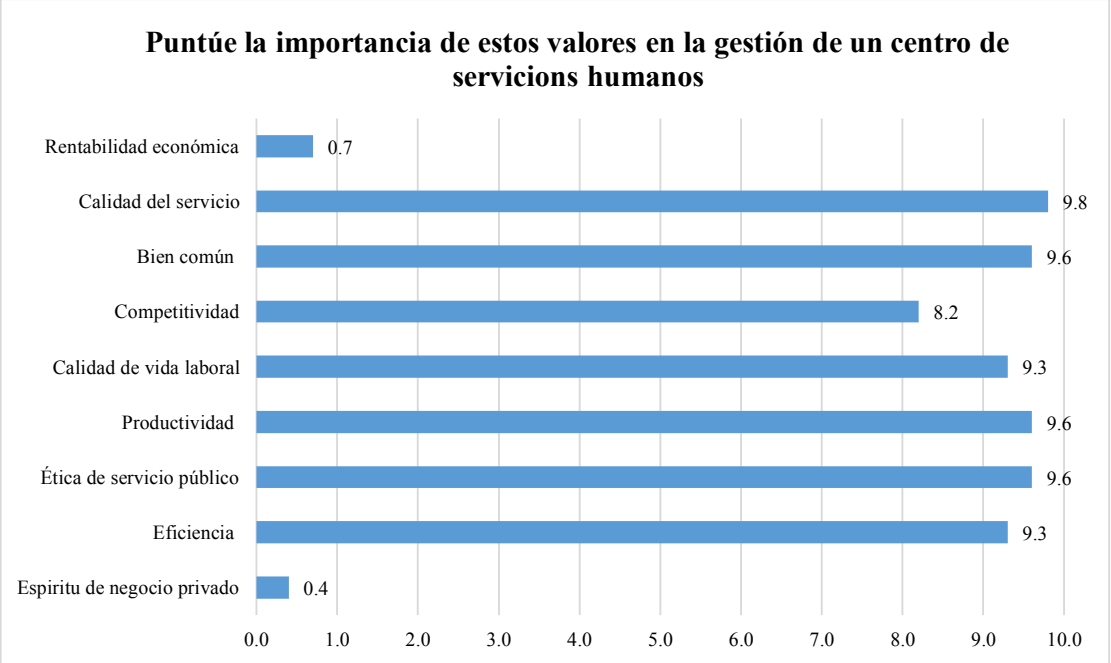


Figura 16: Valores en la gestión (CVL).

La calificación dada a estos indicadores deja notar que los empleados de la IEP consideran que un valor esencial en la gestión de un centro de servicios humanos es la calidad del

servicio, calificados con 9,8 puntos; estrategia que busca satisfacer las necesidades de los clientes bajo lineamientos de amabilidad y buena atención.

En un mismo rango de puntuación, con un promedio de 9,5 puntos, resaltan que la ética del servicio público, la productividad y el bien común, la eficiencia y la CVL deben estar enmarcadas como valores que debe tener la IEP. También resaltan la importancia de la competitividad como valor de gestión de un centro de servicios humanos al asignarle un puntaje de 8,2 puntos; los empleados destacan que este valor es indispensable para el éxito empresarial, y que radica en saber cómo administrar los recursos, incrementar su productividad y estar prevenidos a los requerimientos del mercado.

Ahora bien, los valores de menor puntuación con promedios de 0,7 y 0,4 puntos, correspondieron a la importancia de la rentabilidad económica y al espíritu de negocio privado, respectivamente, lo cual denota que no los reconocen como valores clave en la gestión de la IEP.

Es pertinente tener en cuenta que la planeación del funcionamiento organizacional, la evaluación del equilibrio económico, el tener la capacidad, calidad y habilidad para concebir y hacer realidad una oportunidad de empresa o una pyme, son acciones que están directamente relacionadas y ejecutadas desde la parte administrativa de la organización, en las cuales no intervienen la mayoría de los empleados, causa a la cual, posiblemente, se deba este resultado.

Los resultados en general del ítem sobre la importancia de los valores antes descritos en la gestión de un centro de servicios humanos, deja ver la pertinencia de que la IEP elabore herramientas prácticas que apunten a la construcción de un sistema de gestión ética para facilitar la evaluación, así como el control de los procesos organizacionales con el fin de incorporar acciones que guíen a sus empleados al desarrollo de valores en sus tareas diarias y en la administración del talento humano, para de esta manera impactar favorablemente en el bien común de la organización. El conocer la percepción de los trabajadores respecto a sus ambientes de trabajo y el propiciar su bienestar a través de enfoques integrados de gestión, permite acortar la brecha y garantizar la productividad de la empresa.

8. Desarrollo profesional. La finalidad del desarrollo profesional es lograr que las personas se involucren en la empresa y esto genere ventajas competitivas; que el trabajador tenga una mayor motivación debido a la generación de nuevas expectativas de un mejor futuro.

En este ítem se pretende conocer la percepción de los empleados de la IEP frente a su desarrollo profesional, teniendo en cuenta los descriptores que reflejan su sentir, calificados en una escala de cero a 10 puntos para los conceptos de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, respectivamente.

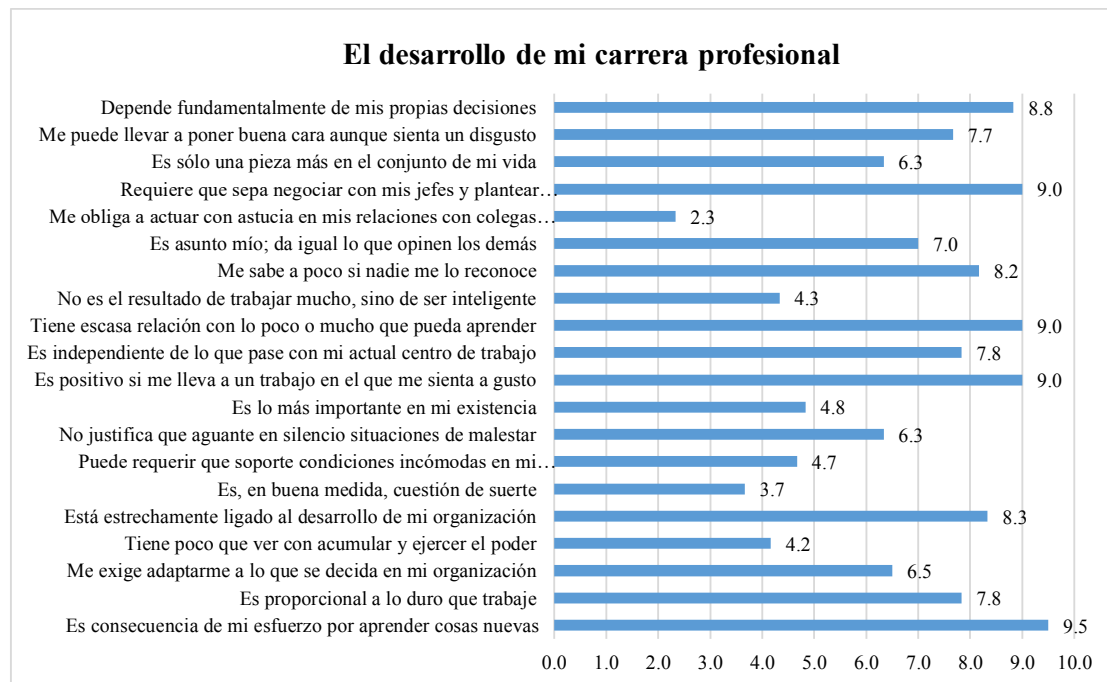


Figura 17: Desarrollo profesional (CVL).

En las respuestas con puntajes superiores a los 8 puntos se logra deducir que los empleados están de acuerdo en que el desarrollo profesional depende, fundamentalmente, de las propias decisiones, que es una consecuencia del esfuerzo por aprender cada día cosas nuevas, que está estrechamente ligado al desarrollo de la organización y que se requiere saber negociar con los jefes y plantear soluciones.

Se observa que los trabajadores dan especial énfasis al descriptor relacionado con la motivación. La calificación de 9,0 puntos permite afirmar que el desarrollo profesional es positivo si lleva a un trabajo en el que la persona se sienta a gusto, en el que pueda adquirir nuevos aprendizajes, donde exista una adecuada comunicación con los jefes, y se le posibilite la participación en el planteamiento de alternativas, propuestas o estrategias en beneficio del bienestar organizacional.

En consonancia con lo anterior, están en desacuerdo, asignándoles puntajes entre 2,3 y 4,8, con las afirmaciones que sostienen que el desarrollo profesional es en buena medida cuestión de buena suerte, que no es el resultado de trabajar mucho sino de ser inteligente, que es lo más importante en la existencia de cada uno y que obliga a actuar con astucia en las relaciones con los colegas y directivas. Teniendo en cuenta que los empleados valoran mucho los esfuerzos, la motivación, el deseo de superarse y que procuran aportar a la organización, los planes de carrera deben ser procesos que contribuyan a planificar el desarrollo y el crecimiento de los empleados dentro de la empresa, deben permitir replantear los perfiles de los puestos de trabajo y buscar el desarrollo de nuevas competencias y habilidades para el capital humano.

9. Bienestar laboral. Para el análisis se ha dividido este ítem en dos descriptores: emotividad y productividad; cada uno de los cuales se analiza de acuerdo a unos indicadores. Aquí se pretende saber lo que sienten, experimentan y viven los empleados por su IEP y dentro de ella durante el trabajo diario. El conocer estas percepciones se convierte en elemento clave para el funcionamiento interno organizacional y para garantizar la permanencia, la motivación, la satisfacción y el buen rendimiento de los empleados en su actividad.

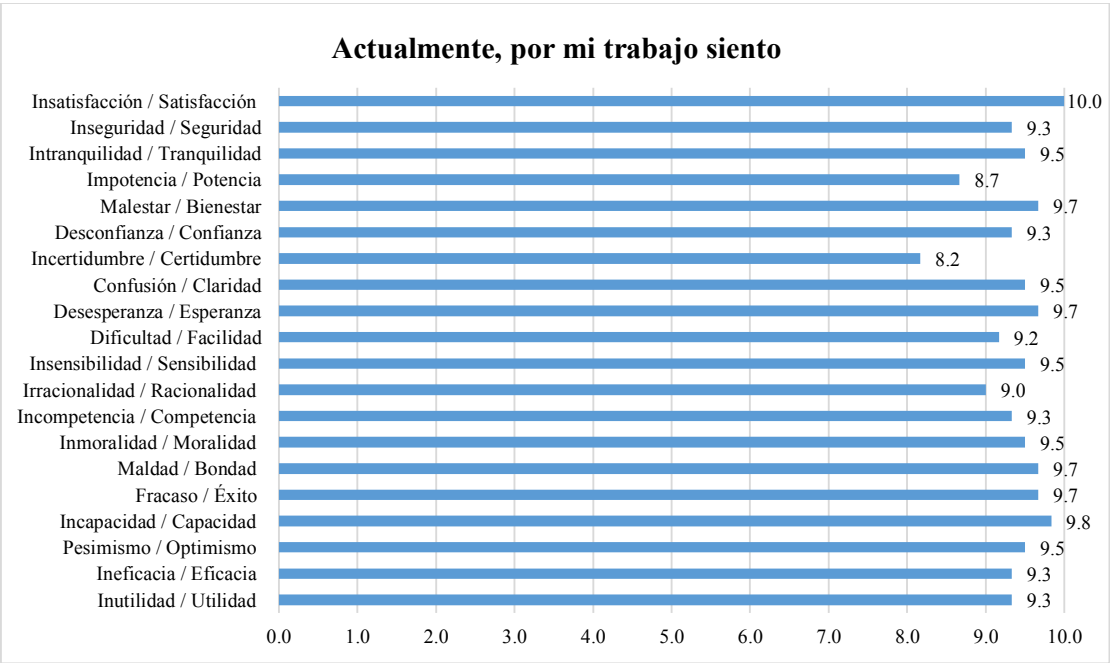


Figura 18: Bienestar laboral (CVL).

Ambos descriptores cuentan con una puntuación alta; el descriptor emotividad con 9,3 puntos refleja, en términos generales, que los empleados sienten satisfacción, esperanza, bienestar, claridad, tranquilidad, confianza y seguridad por su trabajo.

El descriptor productividad tiene una media de 9,5 puntos; analizando cada indicador, todos los puntajes otorgados a ellos están entre los 8,2 y los 9,7 puntos, que de acuerdo a la estructura del instrumento de encuesta indica que los empleados se sienten útiles, optimistas, racionales, sensibles, competentes, eficaces, con grandes capacidades, morales, y bondadosos en su centro de trabajo; factores subjetivos que influyen en su calidad de vida.

10. Percepción del trabajo. En este ítem se asigna una calificación, desde 0 puntos, cuando el empleado tiene una percepción de que el indicador baja en los últimos años, y de 10 puntos cuando cree que sube. Los empleados asignaron a los indicadores una puntuación promedio de 8,9 puntos; resultado en el cual se expresa que, en los últimos años, entre otros aspectos, ha ido en crecimiento el compromiso de ellos con el trabajo, la motivación, la identificación con los valores de la IEP, la autoestima personal, la CVL, el estado de ánimo y su competencia profesional. Mejorar la calidad de vida de los trabajadores a partir de la modificación de sus conductas extralaborales negativas y de la contribución a un proceso de crecimiento personal y de consolidación de los valores familiares, es el medio para lograr una alianza estratégica familia-organización-medio ambiente que, en definitiva, es el camino para llevar la organización a la excelencia.



Figura 19: Percepción del trabajo (CVL).

11. Estrés laboral. Este ítem cuenta con tres descriptores a evaluar: afectaciones físicas, síndrome de burnout o ‘desgaste laboral’, y malestar psicológico; cada uno con sus respectivos indicadores que describen aquello que los empleados experimentan por su trabajo en la actualidad, en una escala de 0 a 10 que va de ‘nunca’ a ‘siempre’, respectivamente.

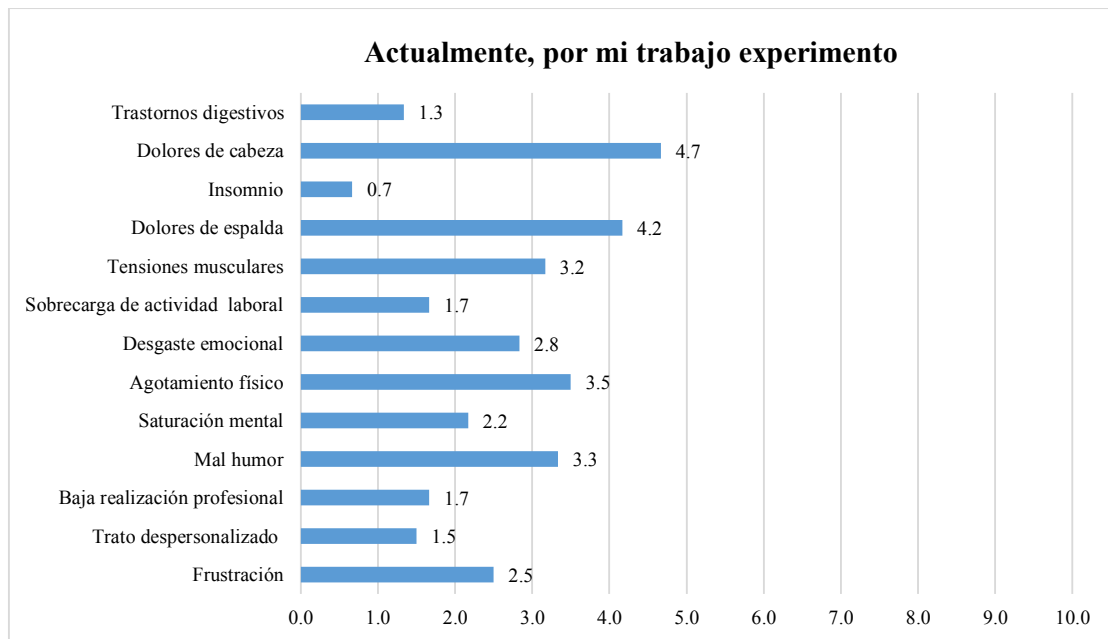


Figura 20: Estrés laboral (CVL).

El descriptor que hace referencia a las afectaciones físicas tiene un puntaje promedio de 2,8 puntos, puntuación baja con respecto al valor máximo permitido de 10, queda en evidencia que actualmente los empleados de la IEP no padecen trastornos digestivos o insomnio a causa de su actividad laboral. Sin embargo, aunque la manifestación de sufrir cuadros clínicos de dolores de cabeza, dolores de espalda y tensiones musculares, tiene una puntuación cercana a los 5 puntos, que es el valor promedio en la escala de 0 a 10 puntos, estas condiciones pueden ser consideradas como valores normales debido a la presión laboral, a la carga de trabajo, a la jornada laboral, al rol que desempeñan y, principalmente, debido a la población a la que asisten. No obstante estos valores bajos, la administración de la IEP debe asumirlas como situaciones preocupantes a las que se les debe prestar mucha atención y en las que debe realizar todos los esfuerzos necesarios para minimizar su frecuencia y evitar que se conviertan en condiciones crónicas.

Los resultados observados en los indicadores que caracterizan al síndrome de burnout o 'desgaste laboral' presentan un valor promedio de 2,5 puntos, lo cual se puede asumir como un punto a favor de la IEP por estar más cercano a 0 que al valor máximo de 10. Los trabajadores manifiestan que la naturaleza del trabajo implica estar en todo momento en contacto con niños, en constante movimiento y ejecutando múltiples actividades; y

mencionan a esta como la causa de que al finalizar la jornada laboral en ocasiones sientan agotamiento físico, el cual, de no ser manejado de forma eficaz, termina por afectar el desempeño laboral de la persona y, principalmente, su bienestar. Con respecto a este asunto, el Ministerio de Trabajo a través del Sistema de Gestión y Seguridad Social en el Trabajo viene concientizando a las empresas de la importancia de prevenir los riesgos laborales, incluido el desgaste laboral.

Por último, los indicadores del descriptor de malestar psicológico en los empleados de la IEP con un promedio de 2,3 puntos, reflejan que ellos no experimentan mal humor ni frustración, tampoco trato despersonalizado o relaciones personales deficientes debido a su trabajo. Aunque estas condiciones hasta cierto grado son comportamientos normales en el ser humano, la puntuación baja asignada a cada indicador permite deducir que en la empresa existe un clima laboral agradable que minimiza el estrés laboral y evita que los cambios constantes de temperamento de sus empleados deterioren las relaciones tanto interlaborales como intralaborales.

Es de resaltar que en la actualidad el estrés laboral es uno de los problemas que más aqueja a los empleados, generándoles desánimo, cansancio, ansiedad, pérdida de ingresos y hasta desempleo; condiciones que para el empleador se traducen en baja productividad, constante rotación de personal y altos costos de selección y capacitación de personal.

12. Actitud laboral. Ítem que engloba dos descriptores importantes: desmotivación laboral y pasión por el trabajo; cada uno de estos cuenta con varios indicadores que permiten que sea posible conocer la opinión de los encuestados con respecto al nivel de agrado o desagrado que sienten por el mundo del trabajo en una escala que va de 0 'nunca' a 10 'siempre'.

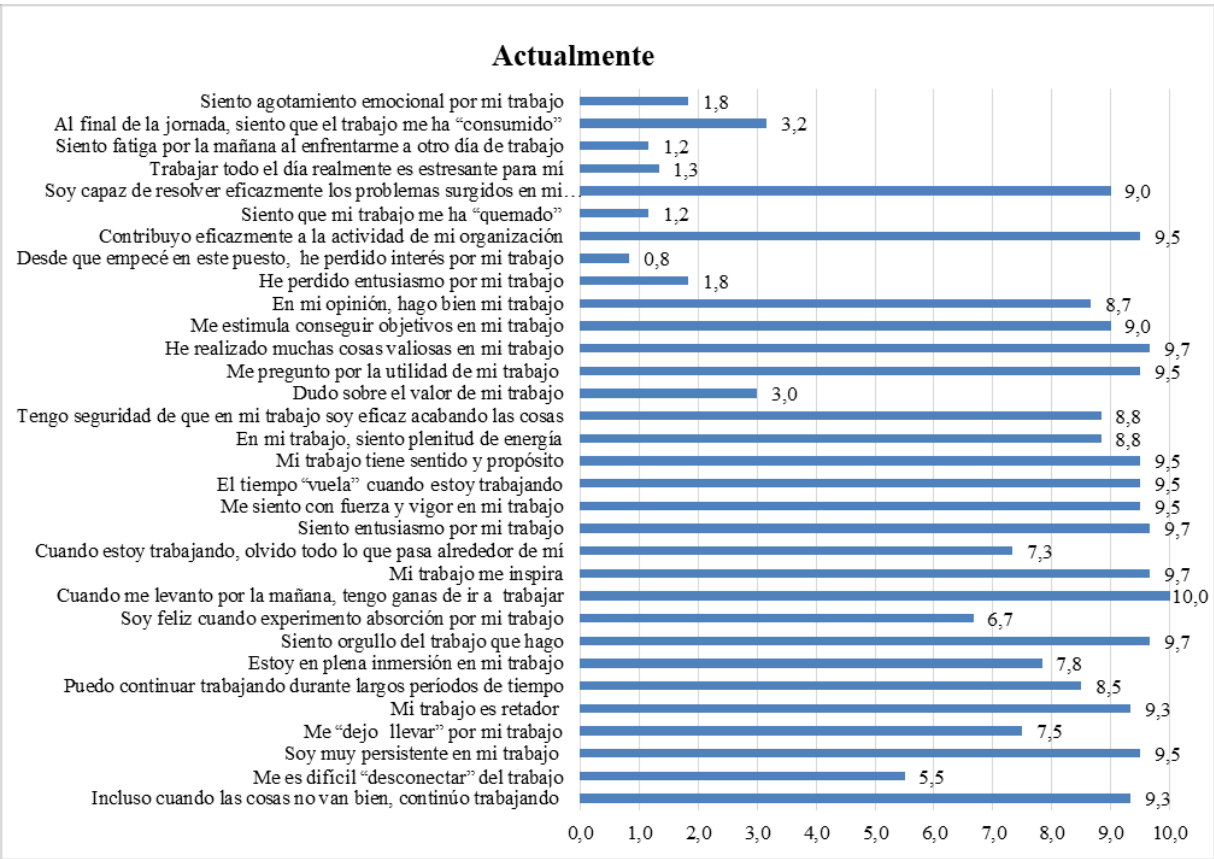


Figura 21: Actitud laboral (CVL).

Los indicadores de desmotivación laboral tienen una valoración promedio de 1,8 puntos en la escala de 1 a 10. Se puede manifestar que los empleados sienten muy bajos niveles de agotamiento emocional por su trabajo, cada nuevo día de trabajo lo enfrentan sin fatiga ni estrés; por el contrario, siempre mantienen el interés en su profesión. El descriptor que identifica la pasión que los empleados sienten por el trabajo fue puntuado con un promedio de 8,6 puntos en sus indicadores, lo cual da cuenta de los altos niveles de satisfacción que ellos sienten por su quehacer en la IEP; se levantan con ganas de ir a trabajar, se sienten entusiasmados, la institución los inspira en su labor, se sienten orgullosos de la función que desempeñan, son persistentes, frente a las dificultades participan en la construcción de alternativas de solución y con capacidad resiliente siguen dando lo mejor para que la organización continúe alcanzando las metas propuestas. Para la empresa es indispensable que sus empleados se sientan entusiasmados y tengan persistencia en el trabajo; el primer factor hace referencia al sentido de pertenencia, orgullo e inspiración por su labor; mientras

que el segundo, caracteriza la concentración y voluntad al momento de realizar su actividad laboral; siendo ambos factores contribuyentes de la fidelización de los empleados a la organización.

13. Servicios humanos como empresas de mercado. En este ítem se pretende conocer la opinión, los argumentos y la calificación, en donde 0 equivale a 'total desacuerdo' y 100 a 'total acuerdo' de los empleados al preguntarles si la organización y la gestión de los servicios humanos deben ser valorados como empresas de mercado.

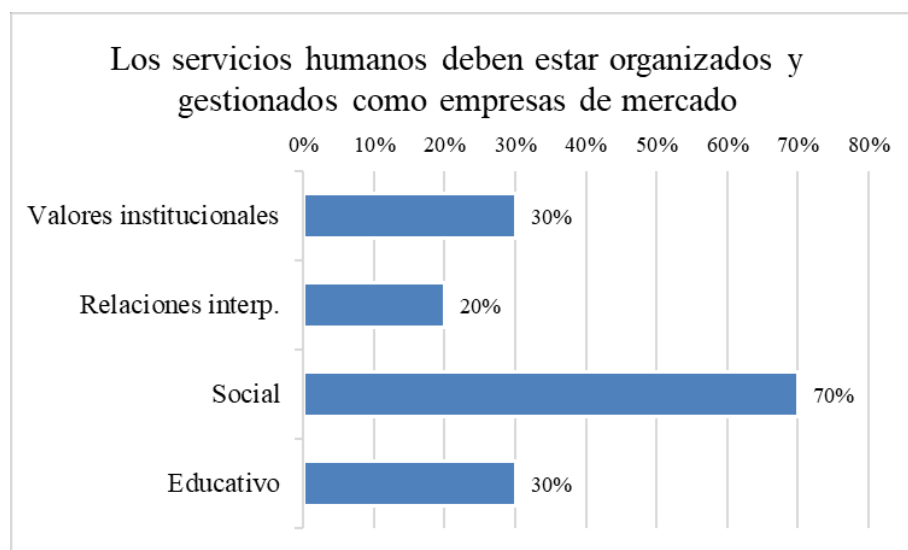


Figura 22: Servicios humanos como empresas de mercado (CVL).

Cada encuestado tuvo la oportunidad de escribir uno o varios tipos de empresa a las cuales se deben orientar los servicios humanos. El 80% de ellos manifestaron estar en 'total desacuerdo' con que los servicios humanos sean organizados y gestionados como empresas de mercado; el 70% sostienen que en este tipo de empresas, y en el caso particular de la IEP donde laboran, debe primar el compromiso social, dando prioridad al valor humano, la calidad, los valores personales, el profesionalismo y la gestión humana. Es claro que para ellos los servicios humanos van de la mano con la gestión empresarial comercial, con los valores institucionales, con el aspecto educativo y con las relaciones interpersonales; que lo que se proyecta debe ser coherente con lo que se desea brindar y

que, aunque de cierto modo se requiere de la comercialización de los servicios, esta no debe ser el factor prevaleciente en una IEP.

14. Los pros y los contras de la gestión empresarial. En este ítem se pretende saber cuáles son los aspectos positivos y los negativos de la gestión de la IEP que destacan sus empleados. El conocer los elementos que de acuerdo con los trabajadores sobresalen o que, por el contrario, dificultan la gestión empresarial de la IEP, es un insumo fundamental, útil para hacer diagnósticos, establecer objetivos, evitar riesgos y trabajar por el bienestar común de la empresa.

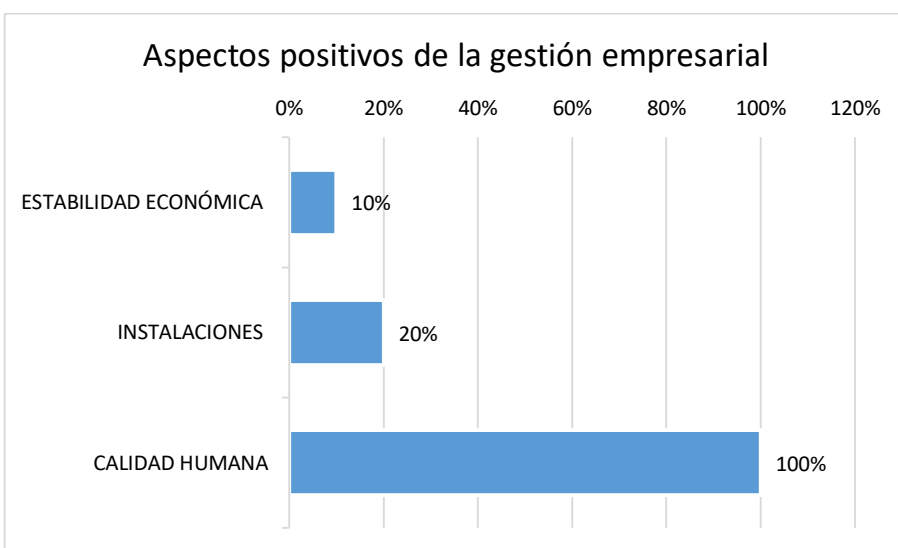


Figura 23: Aspectos positivos de la gestión empresarial (CVL).

La totalidad de los empleados destaca la calidad humana como el principal aspecto positivo de la gestión de la IEP. Esto da cuenta de que la empresa constantemente busca el bienestar, la innovación, la seguridad, la confianza, la cualificación profesional, la equidad y los valores humanos con el propósito de garantizar la motivación, la satisfacción, la fidelización de los empleados, la creación de ambientes cómodos y de climas laborales óptimos. Así mismo, resaltan como puntos positivos con los que cuenta la IEP a los espacios físicos, los recursos pedagógicos, la infraestructura y la estabilidad económica y laboral.

El conocer las debilidades de una empresa permite realizar una gestión empresarial objetiva y evita asumir riesgos innecesarios. El 70% de los encuestados mencionaron que las

dificultades presentadas en la gestión de la IEP se basan en la falta de una comunicación asertiva interna, la marcación de territorios, el poco compañerismo y la competitividad por parte del equipo de trabajo. Es importante destacar que si estos factores no se trabajan de forma acertada pueden causar desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa, falta de cooperación y compromiso, dificultades en la circulación de la información y deterioro del clima laboral. El 30% de los empleados encuentra como dificultad latente la cantidad y variedad de actividades interinstitucionales que la IEP programa, tanto para padres de familia como para estudiantes, principalmente aquellas que se hacen en horarios diferentes a los establecidos en la jornada laboral diaria; toda vez que implican desgaste físico y mental, estrés, inversión económica elevada, involucramiento total, sacrificio del tiempo libre personal. No obstante lo manifestado, resaltan que el goce y la satisfacción de ver los resultados es lo que les impulsa a comprometerse cada vez más con la institución

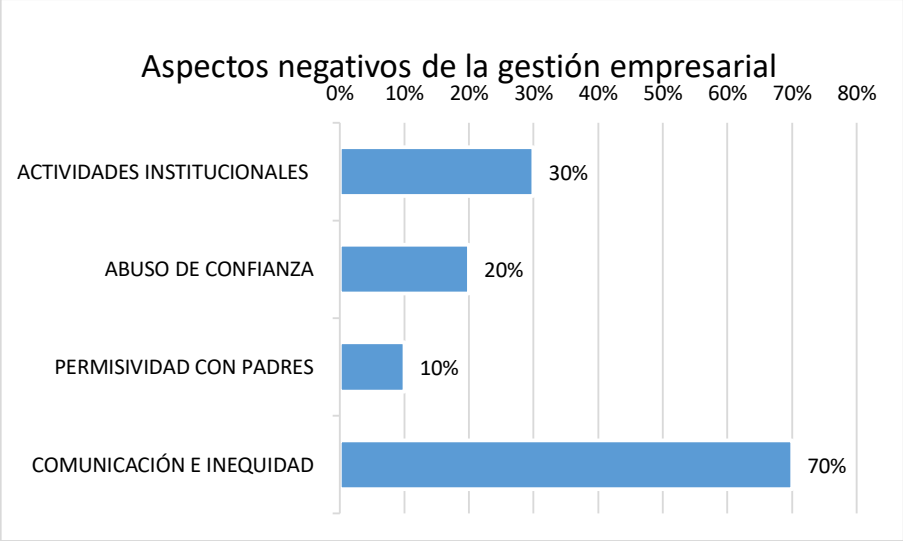


Figura 24: Aspectos negativos de la Gestión empresarial (CVL).

15. Jornada laboral. En este ítem se busca que los empleados expresen su percepción con respecto a la actual jornada laboral y que ahonden sobre el tiempo como determinante para hacer bien todo el trabajo y como el recurso más valioso en la vida de cualquier persona. El 85% de los encuestados consideran que no les falta ni les sobra tiempo, que logran cumplir

con su actividad laboral diaria de una manera adecuada, mientras que el 15% manifiesta que siente alguna preocupación al tener la sensación de que el tiempo no es suficiente, aunque con frecuencia logran culminar bien sus tareas. Sobre la duración de la jornada laboral, el 70% de los trabajadores manifiesta sentirse bien, motivados, equilibrados, cómodos; consideran que al finalizar la jornada laboral alcanzan a terminar todo lo planeado, mientras que el 30% manifiesta sentir estrés cuando perciben que falta tiempo para finalizar sus tareas. El 60% expresa que para mejorar la productividad, la calidad de vida y alcanzar el éxito, la clave está en la distribución, organización y planeación del tiempo. También resaltan que dentro de las instalaciones de la IEP y en horario laboral disponen de espacios y tiempo para adelantar actividades programadas hacia futuro, para el descanso y para el consumo tranquilo de los alimentos. En general, se puede sostener que la cantidad de quehaceres pedagógicos que cada trabajador debe desarrollar en la IEP, en la mayoría de las veces está acorde con la duración de la jornada laboral, para que sean finiquitados con éxito.

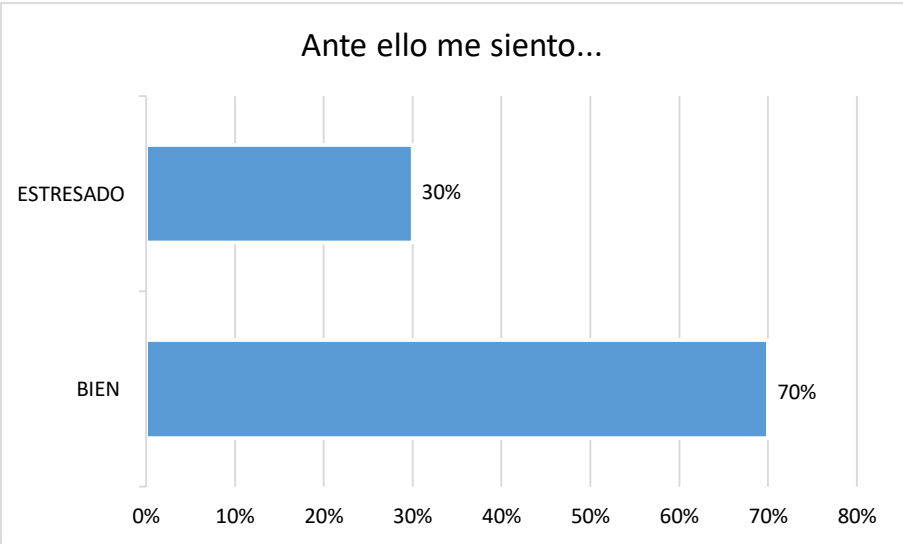


Figura 25: Opinión sobre la jornada laboral (CVL).

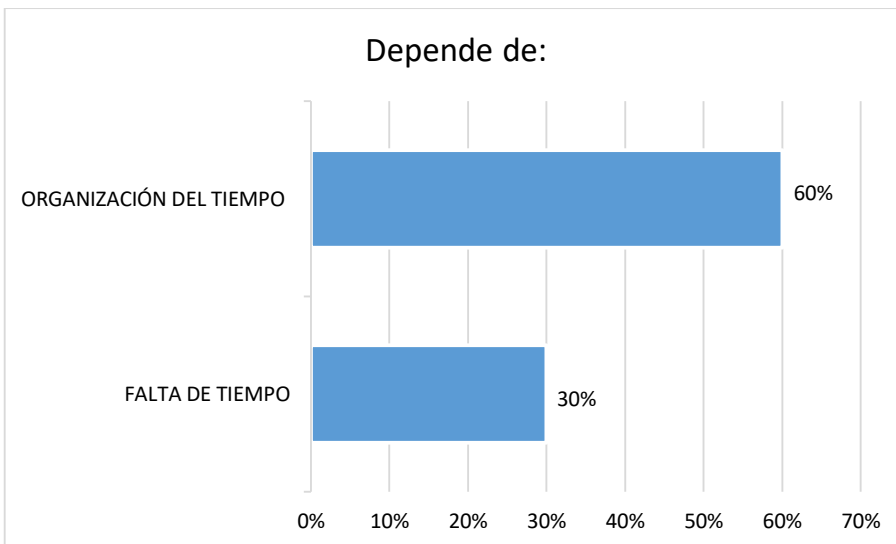


Figura 26: Factores de la jornada laboral (CVL).

Toda empresa y sus colaboradores necesitan alcanzar sus objetivos para sentirse satisfechos con el trabajo y sus resultados. Esto se logra a través de una cultura organizacional adecuada; o sea, aquella que transmita los valores de la empresa y haga partícipe a los trabajadores de la planeación y distribución del tiempo, que ellos interioricen la importancia de la correcta gestión del tiempo cuando del logro de los objetivos laborales se trata.

16. Carga de trabajo. Aquí se cuestiona a los empleados en una escala 0 a 100 si están totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente; si los niveles de carga de trabajo excesivos hay que asumirlos cueste lo que cueste. El 70% de los empleados de la IEP manifiestan estar en total desacuerdo con la premisa en la que se afirma que los niveles de carga excesiva deben asumirse cueste lo que cueste. Según ellos, de ser así se estaría violando sus derechos, se generarían ambientes incómodos de trabajo y, además, el actuar laboralmente dentro de ese contexto acarrearía al individuo a padecer una serie de enfermedades y problemas que, en definitiva, van a afectar su salud física y mental y, por ende, su CVL. Toda empresa debe considerar que la sobrecarga de trabajo genera un conjunto de percepciones y sentimientos negativos en los trabajadores; realizan su labor con poco agrado y se sienten estresados y frustrados. Estas condiciones conllevan a una disminución en el rendimiento de la organización, alteran el clima laboral, y en el empleado la posible generación de desequilibrios entre vida laboral y personal.

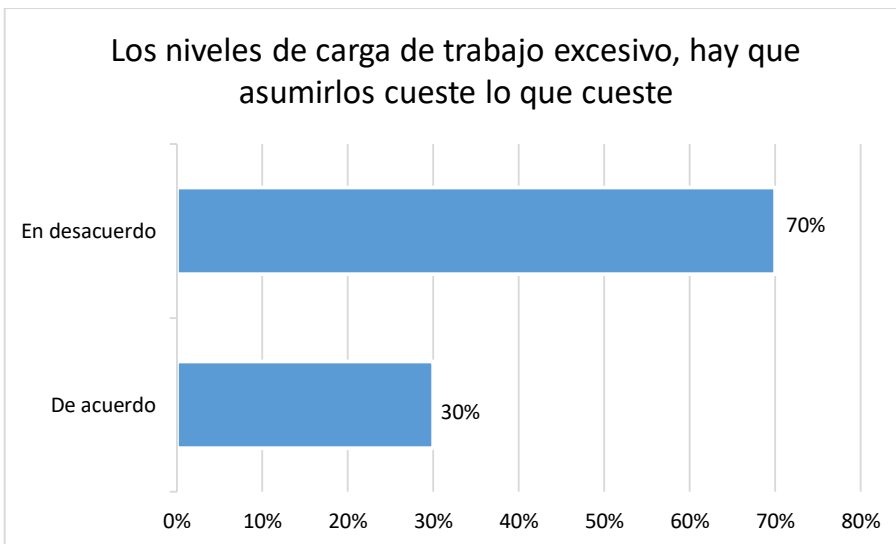


Figura 27: Carga de trabajo (CVL).

17. Conformidad y resistencia en la carga de trabajo. Al solicitarles a los encuestados que a partir de su experiencia personal o de casos observados en su centro, comenten un ejemplo de conformidad al asumir una carga de trabajo excesiva, el 50% de ellos mencionaron a las actividades curriculares y, en el mismo porcentaje, el incumplimiento de labores o compromisos asignados. El 80% sostiene que el trabajo excesivo conduce a cuadros clínicos de estrés laboral en el profesional, bajo rendimiento en el centro y menor calidad del servicio en las personas asistidas. De la misma manera, el 40% de los mismos afirma que la carga excesiva de trabajo se refleja en problemas de salud del trabajador y que también afecta la convivencia familiar.

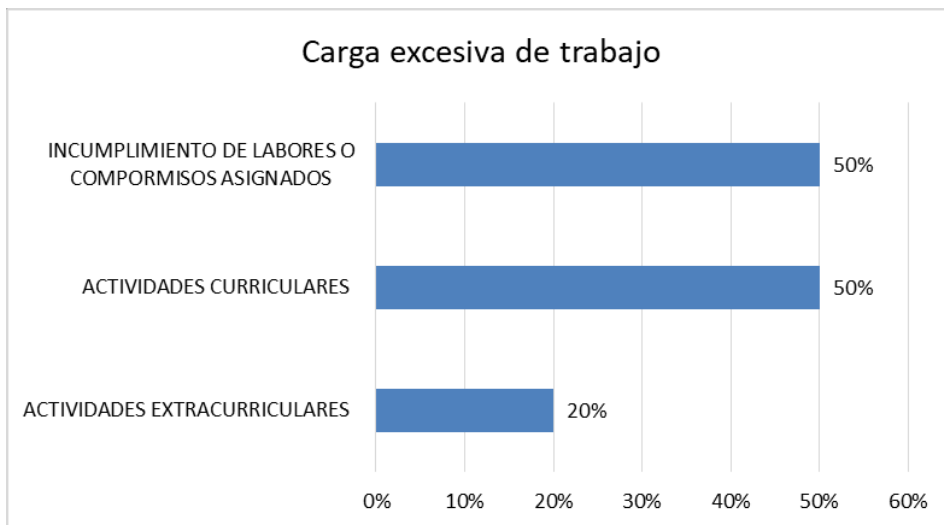


Figura 28: Carga excesiva de trabajo (CVL).

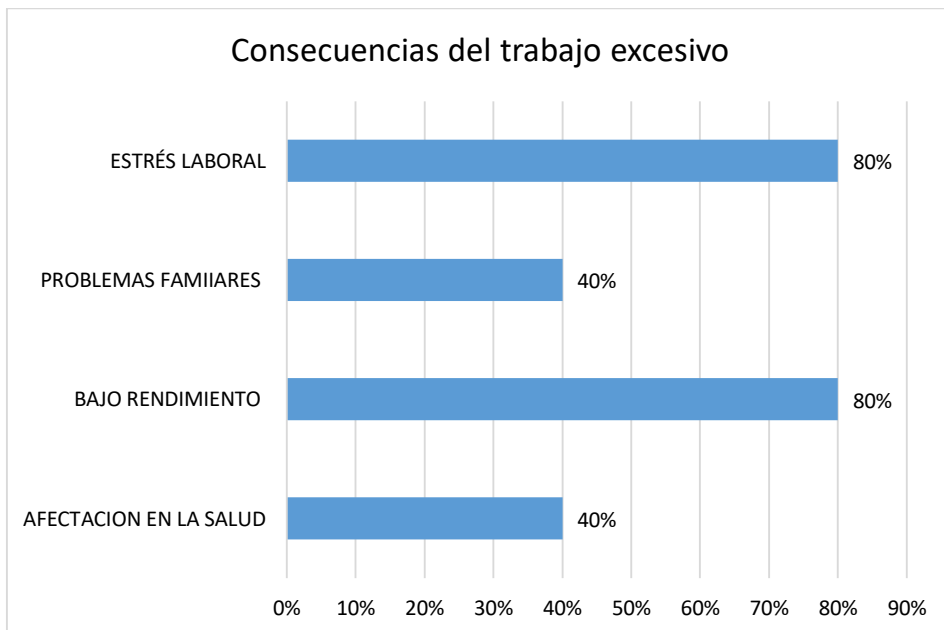


Figura 29: Consecuencias del trabajo excesivo.

18. Significado del trabajo. La relación que se tiene con el trabajo, el nivel de bienestar o desagrado que proporciona, y la manera en que se le interpreta y considera en función de la vocación o del salario que se percibe, tiene una influencia directa sobre la efectividad y estado de ánimo de los trabajadores de las empresas. En este indicador se invita a

reflexionar desde las experiencias, las vivencias, las posturas subjetivas de cada uno de los trabajadores de la IEP, sobre el significado del trabajo y lo que representa para ellos.

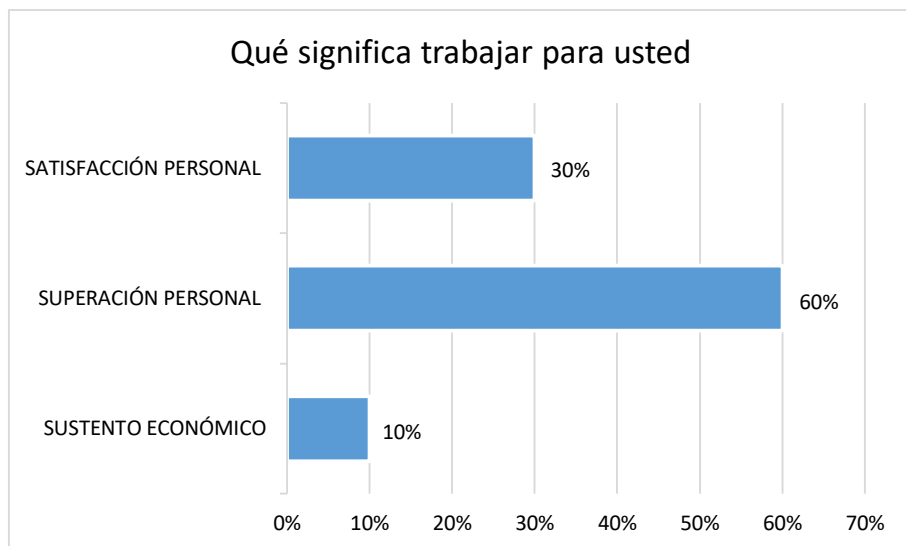


Figura 30: Significado del trabajo (CVL).

El trabajo significa superación personal para el 60% de los encuestados; ellos expresan que este lo es todo, ya que les permite sentirse vivos, aportar al crecimiento de la organización, ponerse al servicio de los demás, ser útiles a la sociedad y realizarse personalmente. Para el 30% de los empleados trabajar representa altos niveles de satisfacción personal, es lo que les llena el alma, es cumplir con las normas y los estatus de las organizaciones sin perder la esencia personal. En este contexto, el hablar de superación y satisfacción laboral implica tener en cuenta los valores y los sentimientos que permiten establecer el sentido que el trabajo aporta a la vida de cada persona.

Los empleados de la IEP sienten que su labor es útil, que el trabajo es vida y ocupa un lugar especial en su existencia; y que, si bien requiere de esfuerzo físico y mental, es lo que les permite crecer, mejorar su autoestima, sentirse satisfechos y a gusto con lo que hacen, elevar sus niveles de compromiso, productividad y empoderamiento. No obstante, hay que decir que estos factores propios del trabajo no son absolutos y tienen su componente subjetivo, en el sentido de que el mismo factor puede ser elemento de satisfacción laboral

para unos trabajadores, como sucede con la mayoría de los que laboran en la IEP, también puede ser de insatisfacción para otros.

19. Práctica de la profesión. Se quiere conocer a través de uno o más descriptores el concepto de práctica ideal y práctica actual de la profesión que cada empleado posee y pone al servicio de la organización.

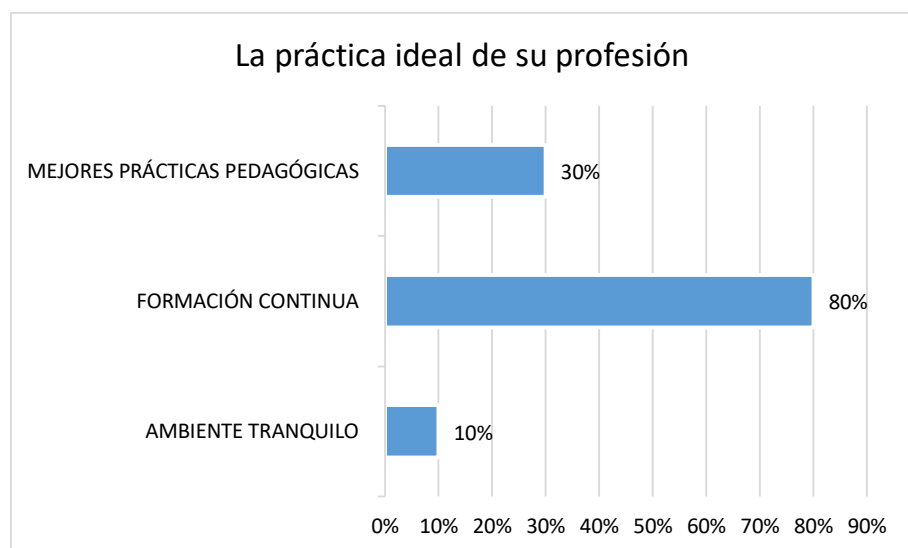


Figura 31: Práctica de la profesión (CVL).

Hablar de práctica ideal de la profesión implica pensar a futuro, reflexionar sobre el ideal deseado, estado de perfección al que se aspira llegar y que por algún motivo no se tiene en la realidad. Los resultados arrojados por la encuesta permiten identificar que la mayoría de los trabajadores de la IEP coincidieron en afirmar que la práctica ideal de su profesión consiste en buscar actividades y quehaceres que les permitan la formación continua, o sea, la cualificación de roles, el crecimiento profesional y el desarrollo de oportunidades. En el 30% de las respuestas se constató el deseo de poner al servicio todos los conocimientos adquiridos, buscar herramientas y metodologías que consientan hacer de su profesión algo inolvidable; en este contexto, lo ideal de la profesión es el ser novedosos, innovadores y poder seguir estudiando y aprendiendo cada vez más, con el propósito de mejorar las prácticas pedagógicas.

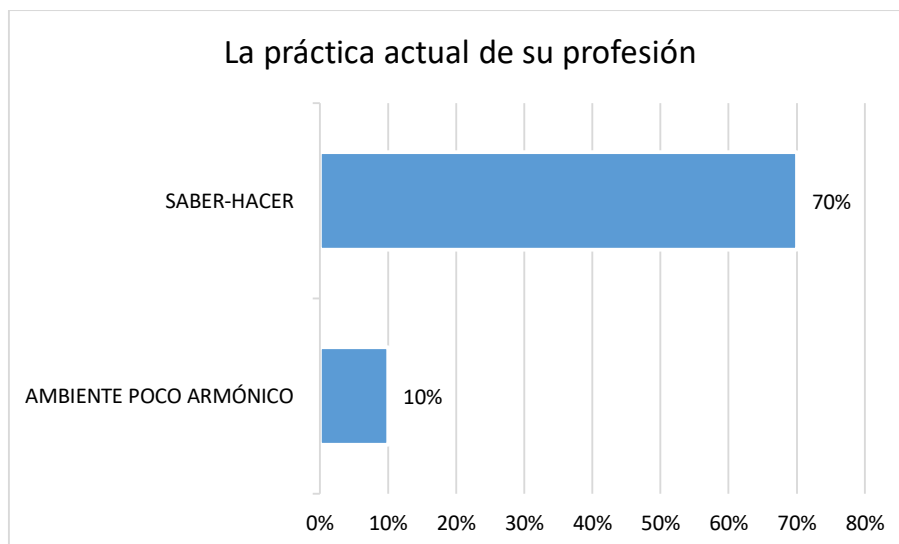


Figura 32: Práctica actual de la profesión (CVL).

El dar respuesta a la pregunta: ¿En qué consiste la práctica actual de la profesión?, deja entrever lo que se tiene, lo que se vive, la existencia efectiva de algo, lo que ocurre verdaderamente. En este sentido, el 70% de los trabajadores de la IEP manifiesta que su diario vivir laboral gira en torno al saber y el hacer; es decir, al conocimiento que poseen y al cómo llegarles a los más pequeños, ¿cómo convertir los escenarios pedagógicos en espacios llenos de magia?, ¿cómo hacer tangible y comprensible los dinamizadores del aprendizaje?, pero, sobre todo, ¿cómo hacer de la profesión algo que se sienta y que se viva con amor día a día?

20. Valores de la profesión y del centro de trabajo. Hablar de valores es preguntar por aquellos fundamentos del conocimiento y la experiencia en los cuales se basan las personas para tomar decisiones, posturas y reflexiones ante las diversas situaciones, en este caso en lo laboral. Se invita a los encuestados en este ítem a comentar acerca de los principales valores tanto de su profesión como de la gestión en su centro de trabajo, es decir, en la IEP. Para el 70% de los trabajadores de la IEP sobresale el compañerismo, seguido de la calidad humana y el respeto. Manifiestan que, en toda empresa, incluida la IEP, debe primar la preocupación por las necesidades del otro, por el bienestar, por el fomento de la cultura de la aceptación, el compromiso, la laboriosidad y la creatividad.

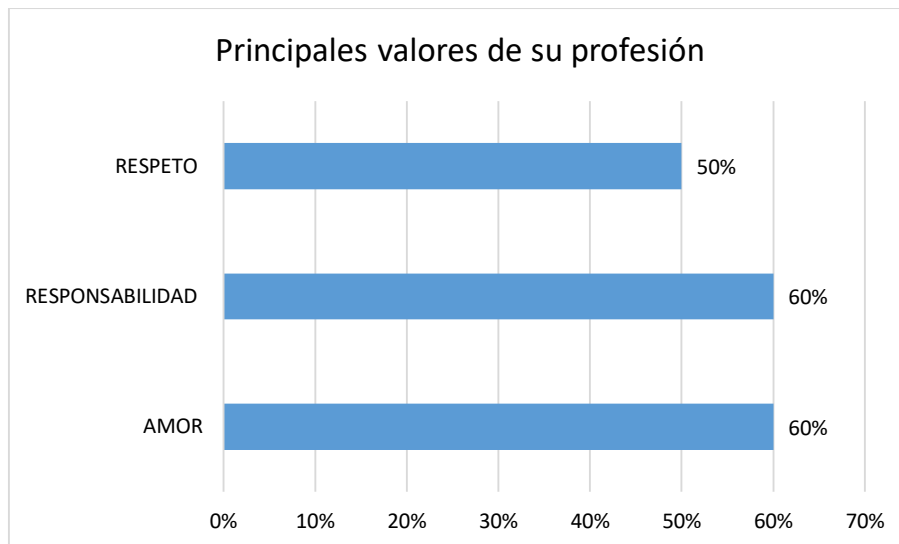


Figura 33: Valores de la profesión (CVL).

Existen unos valores generales que se deben poseer por el simple hecho de ser seres humanos, por otro lado, existen unos valores muy puntuales que caracterizan a los profesionales dependiendo de su rol, el cargo y la empresa en la cual trabajan. Los empleados de la IEP resaltan como principales valores de su profesión la responsabilidad, el amor por lo que se hace y el respeto para consigo mismos y para con los demás; en otras palabras, dejan sobresalir su actitud de compromiso, dedicación y ofrecimiento a su trabajo y a la comunidad. La mayoría de las profesiones, además de la preparación en las tareas de las que se ocupan, cuentan con un código deontológico que orienta el comportamiento de los profesionales a través de un conjunto de principios, normas y valores. En consonancia con lo anterior, la identidad de una empresa depende de los valores establecidos en su gestión, los cuales sirven como eje para su crecimiento, influyen sobre el público objetivo y sobre los trabajadores que en ella laboran.

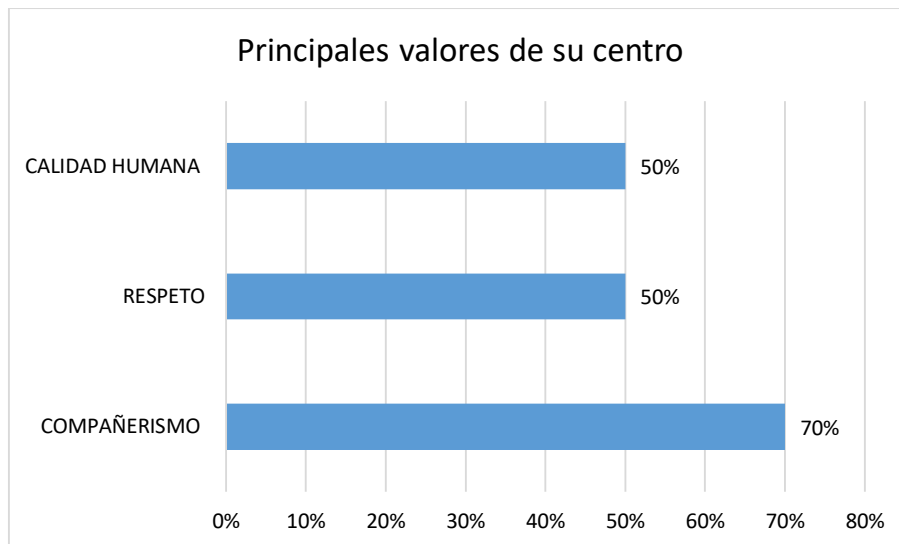


Figura 34: valores del centro de trabajo (CVL).

21. Facilidades y dificultades de su organización. En este ítem se desea conocer acerca de las facilidades y dificultades que se presentan en la IEP, para que los trabajadores laboren de acuerdo con los valores, la ética y la deontología de su profesión. Ellos encuentran favorable la flexibilidad en el trabajo y el apoyo que reciben desde la administración, siendo esta última impulsadora de crecimiento y de motivación constante para los empleados. El 40% de los encuestados también ve como una facilidad el compañerismo que existe entre los trabajadores.

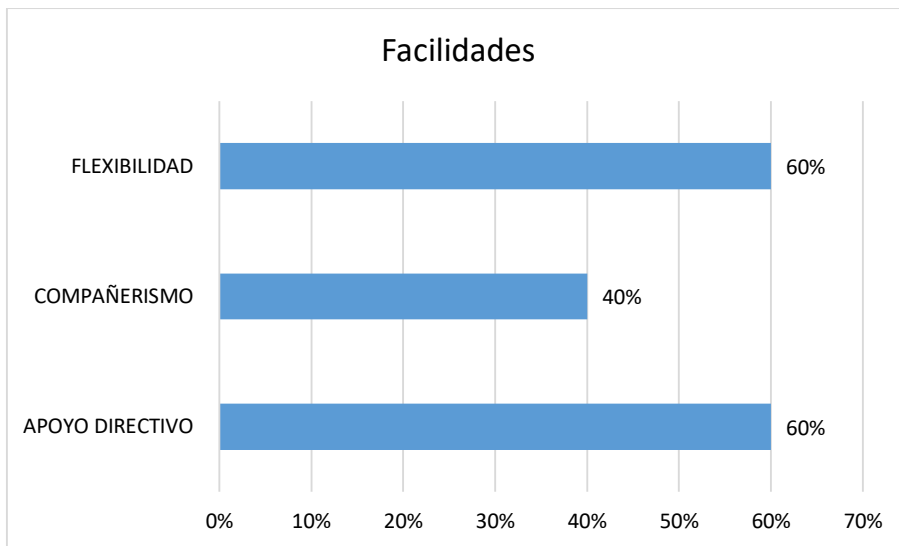


Figura 35: Facilidades de la organización (CVL).

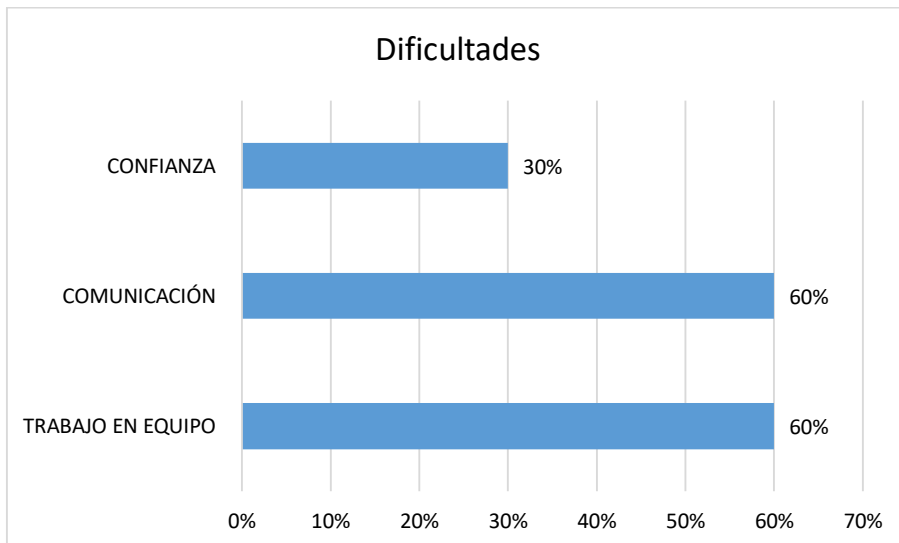


Figura 36: Dificultades de la organización (CVL).

En los resultados relacionados con las dificultades presentes en la IEP para que los trabajadores laboren de acuerdo con los valores, la ética y la deontología de su profesión, el 60% de los trabajadores percibe dificultad en la comunicación y en el trabajo en equipo. Aunque, anteriormente se destacó que el 40% mencionan el compañerismo como una ventaja y un valor de la organización, otro 40% manifiesta que la falta de confianza entre colegas también puede ser un obstáculo para trabajar más acorde a lo expuesto en la

pregunta. Independientemente del porcentaje de trabajadores que expongan los aspectos negativos, deja de manifiesto que la IEP debe establecer un programa de mejoramiento para evolucionar hacia un mejor clima laboral entre colegas, que les permita actuar dentro de los principios y valores en los que fueron formados.

22. Lo mejor y lo peor del trabajo. Cuando se pide señalar lo mejor del trabajo en la IEP, la mayoría de los trabajadores destacan el amor por lo que se hace y la calidad humana que subyace en la institución como aquellos aspectos que propician motivación, satisfacción y felicidad. De la misma manera, al solicitar que señalen de su trabajo lo peor, un porcentaje inferior a la mitad de los encuestados considera que las fallas en la comunicación y la falta de compañerismo son los aspectos organizacionales más deficientes. No obstante, el bajo porcentaje, la IEP debe tener en cuenta que estas situaciones desfavorables deben ser trabajadas a tiempo, desde la parte administrativa, con todo el conglomerado, porque de lo contrario pueden llegar a convertirse en obstructores de la sana convivencia, del clima laboral y de la cultura organizacional. Así mismo, el 30% de los empleados refiere que la falta de tiempo es un elemento negativo, que en ocasiones las actividades exceden el tiempo de trabajo. Esta autoevaluación, desde la perspectiva de los trabajadores, es un gran ejercicio de reconocimiento que lleva al diagnóstico de la organización y a obtener recomendaciones de aspectos que deben ser mejorados en pro del bienestar laboral y el éxito empresarial.

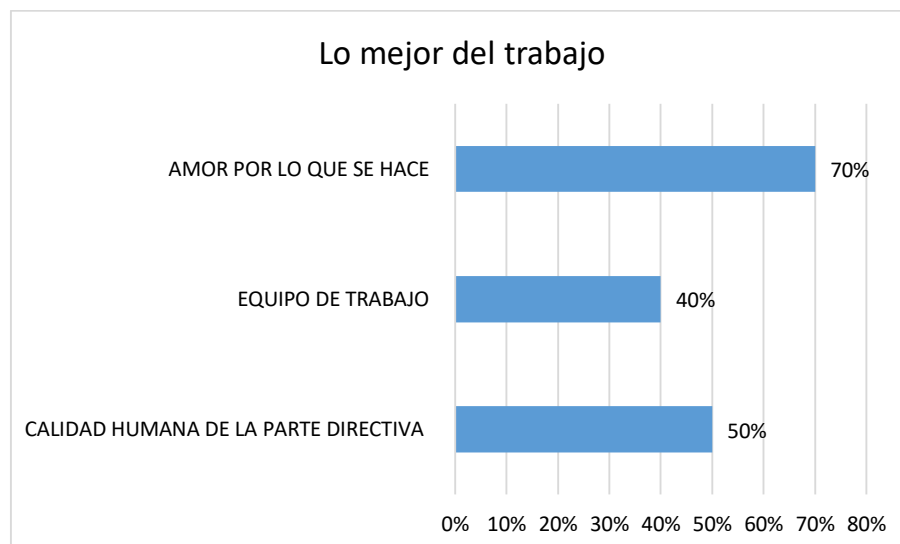


Figura 37: Lo mejor del trabajo (CVL).

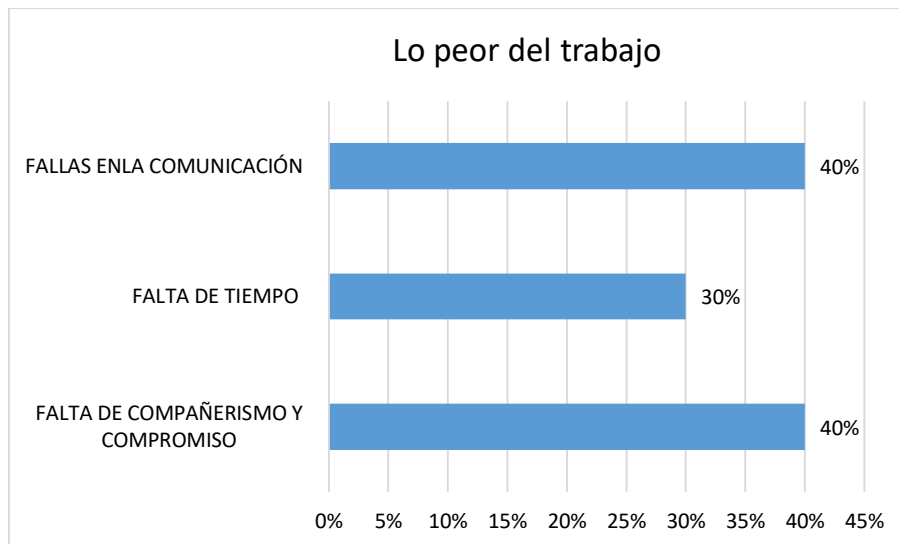


Figura 38: Lo peor del trabajo (CVL).

23. Palabras clave que identifican su trabajo. Al pensar en el trabajo son muchas las emociones y los sentimientos que se pueden generar en un trabajador; en este ítem se les solicitó a los trabajadores de la IEP identificar cuatro palabras clave que se les vengán a la mente cuando piensan en su trabajo; ‘satisfacción’ y ‘desarrollo de capacidades’, fueron las palabras mencionadas por el 80% de los encuestados. En menor proporción están los términos ‘compañerismo’ y ‘responsabilidad’. En su conjunto, estas palabras son un reflejo de la motivación, el profesionalismo y agrado que sienten por su quehacer al atender a la población objeto de su labor.

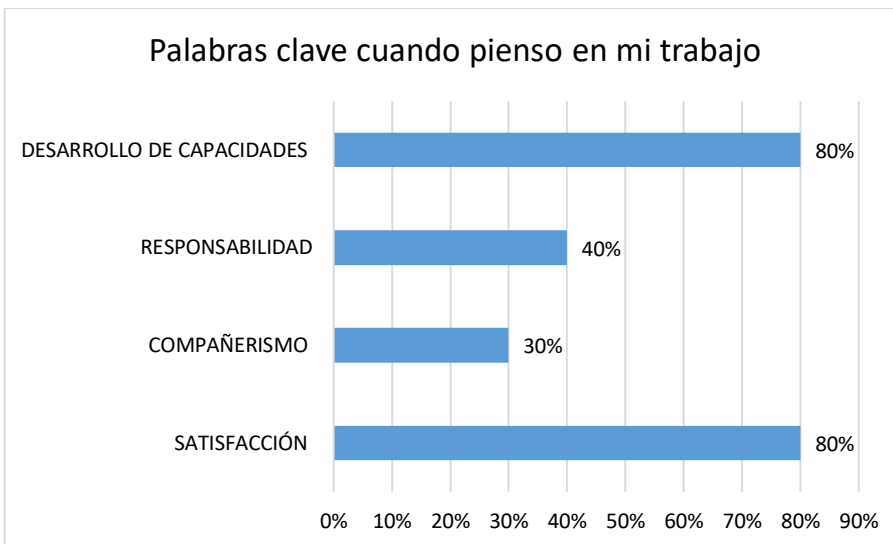


Figura 39: Palabras claves del trabajo (CVL).

24. Valores clave de su profesión. En este ítem final se solicita a los trabajadores escribir cuatro palabras que asocien a su profesión. El 80% de los trabajadores respondieron que la palabra 'respeto' es la que más se asocia a su profesión, seguida en su orden por los términos 'responsabilidad', 'compromiso' y 'solidaridad'. El respeto en el ámbito laboral crea un ambiente de seguridad y cordialidad, permite aceptar las limitaciones ajenas y reconocer sus virtudes. El respeto profesional es un logro individual a partir del comportamiento, las relaciones interpersonales, la buena comunicación, la experiencia profesional y la eficacia en la obtención de los resultados. Los valores son un filtro que posibilita que la ética profesional no se imponga como una coerción externa del colectivo, puesto que involucran el reconocimiento y la identificación del profesional.

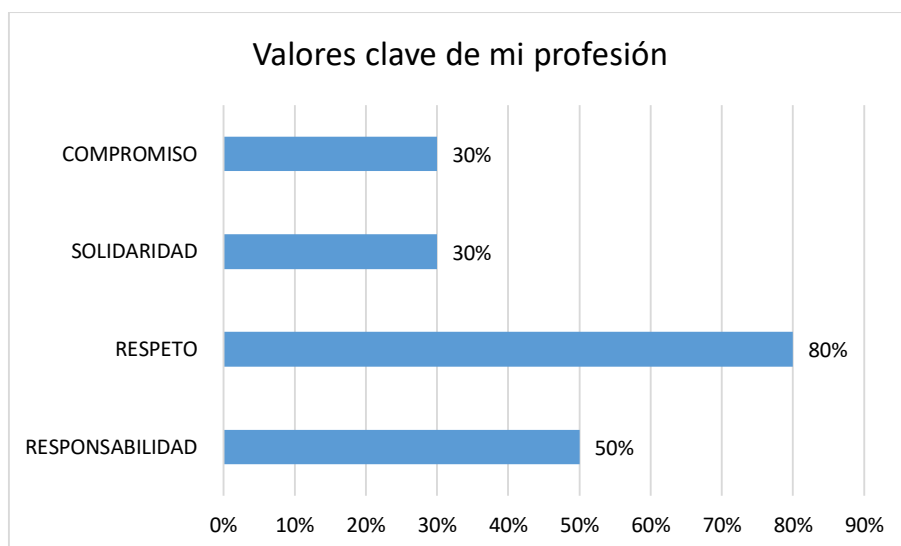


Figura 40: Valores clave de la profesión (CVL).

En la Tabla 5 se transcriben algunas de las expresiones naturales manifestadas por los trabajadores de la IEP, en el instrumento de recolección de la información, frente a varios de los interrogantes formulados. Estas respuestas permiten observar de forma holística la percepción de los trabajadores frente a varios de los indicadores que componen el descriptor 'calidad de vida laboral'.

Tabla 5: Expresiones naturales de los trabajadores. Aplicación del instrumento enero-noviembre 2020.

PREGUNTAS	EXPRESIONES NATURALES
Los servicios humanos (educativos, sanitarios, sociales, jurídicos, etc.) deben estar organizados y	Los servicios humanos deben tener presente los valores orientados a las personas que estamos atendiendo, una buena calidad humana, satisfacer las necesidades de la población, así como brindar un buen trato. Sí, en el mundo laboral debemos estar en la vanguardia, compararnos con otras empresas prestadoras de servicio, así favorecemos el mercado actual, ya que, incluimos

<p>gestionados como empresas de mercado porque...</p>	<p>estrategias, recursos, talento humano con cualificación, herramientas, metodologías y un entorno orientado a la satisfacción de necesidades en el campo educativo con competitividad.</p> <p>No es una empresa que está enfocada a la venta de algo, su orientación son los valores personales y familiares, es una empresa enfocada al cuidado.</p>
<p>Comente los pros y los contras de la gestión empresarial de los servicios humanos.</p>	<p>LO POSITIVO</p> <p>Siempre son pensando en el bienestar de la población que estamos atendiendo, buscando siempre una buena solución.</p> <p>Buen material para atender esa población. Capacitaciones.</p> <p>Ayuda en orientación para poder atender la población.</p> <p>Excelente calidad humana. Piensan primero en el prójimo, tienen muy en cuenta los valores humanos, tienen una gran nobleza para atender las situaciones que se presentan, se refleja que todo lo hacen con mucho amor.</p> <p>La búsqueda del bien común. Innovación en la prestación del servicio. Cualificación del equipo docente, servicios generales, alimentación y equipo administrativo. Esfuerzo, dedicación por el bien común por parte del equipo administrativo.</p> <p>LO NEGATIVO</p> <p>Lograr una concordancia de criterios y orientación a las directrices desde la dirección cuando se coordina entre dos personas.</p> <p>Lo negativo se ve un poquito en la comunicación porque existen individualismo en el equipo de trabajo.</p>

	<p>Cuando se enfoca en satisfacer un solo sector y se piensa de forma individual. Falta de compromiso en algunos casos para cumplir con los objetivos.</p> <p>El área financiera que algunas veces se ve afectada por las coyunturas de situaciones fuera de control. Ejemplo, coronavirus. En algunos casos falta de actitud positiva frente a los retos.</p>
<p>Defina en una frase qué significa TRABAJAR para usted.</p>	<p>Entregarlo todo, dar lo mejor de mí y servir a los demás.</p> <p>Brindar a los demás ese conocimiento que en algún momento a nosotros nos brindaron para poder facilitar a las niñas y los niños un mundo más ameno y divertido.</p> <p>“Ejecutar una acción con responsabilidad y dedicación”</p> <p>“Me llena el alma”</p>
<p>Escriba cuatro PALABRAS CLAVE que le vengan a la mente cuando piensa en su TRABAJO.</p>	<p>Reto, amistad, sinceridad, humildad.</p> <p>Alegría, innovación, compromiso, amor.</p> <p>Pasión, hogar, crear, aprender.</p> <p>Atención, liderazgo, independencia.</p>
<p>De su trabajo, señale...</p>	<p>LO MEJOR</p> <p>Crecimiento profesional. Apoyo de capacitación. Confianza en mí misma. Acogida por parte de los niños y sus familias. Alegría al ver cómo se van desarrollando en los niños sus habilidades, gracias a mi apoyo y las actividades que realizo.</p>

Me permite ser auténtica, descubrirme como docente, no hay barrera para aplicar metodologías o estrategias en mi campo de acción. Me permite crecer.

El apoyo por parte de la administración, nos valora, nos aprecia y eso nos motiva para hacerlo de la mejor forma.

Los jefes, la calidad humana, el talento humano.

La motivación para el trabajo, un ambiente agradable.

TODO. Ánimos para trabajar, llegar al jardín es lo mejor para iniciar la mañana, pilas recargadas, siempre con el mismo empeño, esto se da porque tenemos unos jefes maravillosos.

Sentir felicidad, alegría, entusiasmo. Aunque la distancia de donde yo vivo siempre es lejos, tengo motivación para ir a mi trabajo.

LO PEOR

No es lo peor, es una dificultad, es que en mí encuentro inseguridad sobre cómo estoy haciendo mi trabajo, el tiempo y me siento agobiada.

Lograr la estabilidad emocional en el equipo de trabajo, pues somos mayormente mujeres, somos muy susceptibles.

Vale aclarar, no es lo peor, pero si refleja una dificultad en el ámbito laboral.

No diría que es lo peor, considero falencias y tiene que ver con la marcación del territorio de los compañeros. Confundir los límites entre los jefes, abusar de su calidad humana, no siempre se valora.

Una falencia es que nos falta mejorar la comunicación entre el equipo de trabajo.

Tabla 6: Media, mediana, cuartiles, desviación estándar y coeficiente de variación relacionadas con la percepción de la calidad de vida laboral en la IEP.

Pregunta	Estadístico					
	Media	Mediana	Q1	Q3	DesvEst	CV
1. Condiciones de trabajo en su centro	9,3	10,0	9,0	10,0	1,1	11,7%
2. La actual organización de mi centro	9,8	10,0	10,0	10,0	0,5	5,1%
3. Ante las demandas de mi organización	9,9	10,0	10,0	10,0	0,4	3,8%
4. Puntúe la importancia personal que usted le da a los siguientes valores	8,9	9,0	8,0	10,0	1,4	16,1%
5. Actualmente...	6,1	7,0	2,3	7,0	3,6	59,8%
6. Considerando las actuales tendencias en el mundo del trabajo, pienso que...	6,3	8,3	1,7	8,3	4,0	63,2%
7. Puntúe la importancia de estos valores en la gestión de un buen centro de servicios humanos	7,4	9,0	7,0	9,0	3,8	51,2%
8. El desarrollo de mi carrera profesional	6,8	8,3	3,3	8,3	3,5	51,1%
9. Actualmente, por mi trabajo, siento...	9,4	10,0	10,0	10,0	1,1	11,7%
10. En los últimos años...	9,3	10,0	9,0	10,0	0,7	7,6%
11. Actualmente, por mi trabajo, experimento...	2,6	1,7	0,0	1,7	3,1	122,3%
12. Actualmente...	8,4	10,0	8,3	10,0	2,6	31,4%

Tabla 7: Pvalores coeficiente de correlación entre los ítems de calidad de vida laboral.

Pregunta	La actual organización de mi centro	Ante las demandas de mi	Puntúe la importancia personal que usted le da a	Actualmente	Considerand o las actuales tendencias en el	Puntúe la importancia de estos valores en la	El desarrollo de mi carrera	Actualmente , por mi trabajo,	En los últimos	Actualmente , por mi trabajo,	Actualmente
Condiciones de trabajo en su centro	0,129	0,185	0,195	0,878	0,142	0,462	0,448	0,604	0,359	0,414	0,099
La actual organización de mi centro		0,132	0,787	0,307	0,170	0,718	0,767	0,197	0,370	0,053	0,410
Ante las demandas de mi organización			0,608	0,671	0,712	0,214	0,462	0,595	0,321	0,350	0,046
Puntúe la importancia personal que usted le da a los siguientes valores				0,569	0,767	0,374	0,079	0,389	0,646	0,376	0,712
Actualmente					0,528	0,238	0,055	0,146	0,112	0,588	0,302
Considerando las actuales tendencias en el mundo el trabajo, pienso que						0,865	0,862	0,540	0,398	0,545	0,751
Puntúe la importancia							0,175	0,321	0,276	0,556	0,491

de estos valores en la gestión de un buen centro de servicios humanos											
El desarrollo de mi carrera profesional								0,051	0,065	0,104	0,089
Actualmente, por mi trabajo, siento...									0,001	0,001	0,141
En los últimos años...										0,005	0,020
Actualmente, por mi trabajo, experimento...											0,188

9. Fase interpretativa de la cultura organizacional

Cultura organizacional

El método utilizado en este segundo momento o fase interpretativa emerge de los hallazgos encontrados en la fase descriptiva, en la cual se llevó a cabo la agrupación, codificación, descripción de la información recolectada de las respuestas de los encuestados de la IEP, es decir, los actores sociales en relación con cada una de las categorías, ítems, descriptores e indicadores que componen tanto la parte cuantitativa como cualitativa de la presente investigación, en lo concerniente a las variables cultura organizacional y CVL.

Después de revisar varios modelos de cultura organizacional se estableció seleccionar el modelo de valores en competencia (MVC) para determinar el tipo de cultura organizacional actual y deseada en la IEP objeto de estudio. Tal modelo fue elegido por ser un encuadre teórico que aglutina los principales enfoques administrativos y porque cuenta con abundante evidencia empírico-científica (Cameron & Quinn, 2011; Maldonado, Martínez & García, 2010; Yu & Wu, 2009; Muro, 2008; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

La cultura de una organización no es algo pasivo que perdure en el tiempo, sino que, al contrario, cada vez es más cambiante, viva, de carácter dinámico en la medida que es creada, vivida, interpretada y reinterpretada desde la creación por los empleados en el rol que desempeñan en el cumplimiento de sus funciones, en el intento de alcanzar y dar cumplimiento a los objetivos planteados. Según Chiavenato (2004, p. 158), cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida, su comportamiento, su mentalidad, su presencia, su personalidad con características que no siempre son físicas o

concretas, visibles o medibles. En consonancia con los resultados de la presente investigación y el modelo de valores en competencia, se determinó que en la IEP la cultura organizacional predominante, tanto en la 'actual' como en la 'deseada', es el tipo clan, seguido en su orden por la jerarquizada y la ad-hoc.

Teniendo en cuenta que en el modelo de los valores compiten estas dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de los empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito, se puede destacar lo siguiente a nivel de la IEP:

Con respecto a las características dominantes, los resultados coinciden con lo observado en el estudio de la cultura organizacional dominante, tipo clan, de las empresas familiares de servicios de ciudad Victoria Tamaulipas, realizado por Cruz y Torres (2014), en el cual los trabajadores ven a la organización como un lugar muy personal, como una familia extensa donde sus miembros comparten mucho de sí mismos. De la misma forma los trabajadores consideran a la empresa como un lugar muy dinámico y de mejora continua, y están dispuestos a retar procesos, como lo manifiestan Wood y De Menezes (2010). Un ambiente agradable hace que los individuos tengan relaciones personales positivas, control y autonomía, desarrollen su creatividad, cumplan con los objetivos y, por lo tanto, exista un equilibrio entre la vida personal y laboral; varias de las características fundamentales del tipo clan es el sentido 'del nosotros', es el compromiso y poder vivir experiencias tan únicas como se hace al interior de las familias.

Ferreira (2010) al evaluar el modelo de valores en competencia y su impacto sobre las dimensiones del capital intelectual, concluyó que el liderazgo de la organización tipo clan está asociada, principalmente, con el desarrollo del capital humano. Lo anterior explica el por qué los trabajadores de la IEP al evaluar el liderazgo de la organización consideran al director, la secretaria y la junta directiva como figuras paternas, mentores, tutores, guías, facilitadores con orientaciones colaborativas; haciendo que este aspecto se convierta en un factor de incidencia en la transformación de la cultura organizacional.

En las organizaciones en las que predomina la cultura tipo clan, Horwitz et al. (2003) observaron que el trabajo en equipo y la capacidad de compartir los conocimientos son importantes para el desarrollo humano. Coincide lo encontrado en la IEP con lo antes manifestado cuando los trabajadores calificaron en el cuestionario el dominio 'gestión de los

empleados', en el cual consideran que el estilo de gestión de la institución se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación de la institución. La tarea principal de la gestión de la IEP en la cultura tipo clan es potenciar a los empleados y facilitarles el compromiso y la lealtad, mientras que el tipo de motivación de los trabajadores revela una fuerte relación de su compromiso con metas individuales de respeto y aceptación de las tradiciones y de las ideas de la empresa, del control de los impulsos y acciones que puedan violar las normas y expectativas de la organización, y de la preocupación con la integridad y la estabilidad de la misma, acorde con Tamayo & De Oliveira (2001), se trata, por lo tanto, de motivaciones e intereses de tipo colectivista.

En cuanto a la unión de la organización, se identificó que la lealtad y la confianza mutua son los mecanismos cohesionadores de la IEP. Se debe tener en cuenta que en la cultura tipo clan, el capital humano es altamente dependiente del proceso interno, así como de la interrelación social y el compromiso organizacional (Hsu & Fang, 2009). Según Cameron y Quinn (2006), la cultura organizacional tipo clan tiene orientación interna y control flexible, caracterizada por la tradición, los valores y objetivos compartidos, la cohesión (Hernández, 2008, p. 40), la participación, el desarrollo de los individuos (Muro, 2008; De la Garza et al., 2007), el sentido de grupo con un funcionamiento mediante trabajo en equipo, las normas de lealtad, el compromiso personal, la autoadministración y el consenso; en síntesis, este tipo de cultura, como lo afirman Hellriegel y Slocum (2009), considera a la empresa como una gran familia.

En el dominio 'énfasis estratégico de la organización', acorde con los resultados, se insiste en el desarrollo humano, la confianza, la apertura y la participación de los trabajadores. Valdés-Rodríguez, et al. (2017) manifiestan que estas, junto con la cohesión, son las características del énfasis estratégico de la cultura tipo clan, en el cual se crea un espacio de trabajo amistoso, en el que las personas comparten con el grupo mucho de sí mismas para lograr la promoción interna, los planes de incentivos, la satisfacción personal y la estabilidad laboral (Walsh et al., 2010).

Por último, la IEP define el éxito sobre la base de las teorías de efectividad del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas. Para Allaire y Firsirotu (1992) la cultura organizacional es un factor de contingencia que determina el funcionamiento de una organización; el éxito de esta

no puede ser independiente del ambiente en el cual se desarrolla su actividad, aquí la cultura de la dirección debe estar incorporada a la cultura de la organización, de lo contrario es previsible el fracaso. Al respecto, Habelow (citada por Franco, 2010) afirma que las empresas que se preocupan por tener un mejor desempeño, van a enfocarse en aquellos factores que hacen que sus empleados se sientan contentos, motivados a realizar contribuciones, comprometidos con el trabajo y más conectados con los resultados.

Finalmente, después de realizado el análisis interpretativo de cada uno de los dominios y definido el tipo de cultura organizacional de la IEP, se puede denotar que esta empresa, a la luz de sus trabajadores, tiene una cultura organizacional que la diferencia de otra empresa, siendo evidente el nivel de satisfacción personal, de compromiso y estabilidad laboral y desempeño de los empleados, quienes en sus respuestas dejan ver su adaptación a la cultura organizacional acorde a las expectativas de la IEP.

Por otra parte, la IEP, según los resultados, cumple con las cuatro funciones de la cultura organizacional expuestas por Kreitner y Kinicki (1997, citados por Ollarves-Levison, 2006), que consisten en establecer el comportamiento de los empleados y encaminarlos a que se adapten a un mejor ambiente de trabajo, a que adquieran una identidad única, a que fomenten un sistema de estabilidad social y a que trabajen de la mejor forma.

Calidad de vida laboral (CVL)

Las megatendencias globalizadas postfordistas y la economía mundial han tenido grandes cambios que han impactado el campo laboral con reformas sobre la calidad de vida de los trabajadores, ya sea mejorando o empeorando las garantías en las condiciones laborales, acorde con la cultura y el clima organizacional de la empresa. Entre los avances está la mayor disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos, acuñados con el aumento de las demandas sociales, como ocurre en las instituciones que ofrecen servicios humanos, entre ellas las instituciones educativas. En este tipo de empresa se torna crucial el hacer mediciones de la percepción que tienen los trabajadores sobre la calidad de vida laboral en su quehacer pedagógico actual; porque de esta manera se podrá entender el comportamiento de las nuevas gestiones tanto públicas como privadas y la forma cómo son impactadas por los modelos neoliberales de la economía capitalista, la globalización y la producción.

Las reformas educativas en Colombia han procurado dar respuesta a las exigencias de un entorno mundializado. Entre estas se destaca la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), que contempla a la educación como un servicio con todas sus reglamentaciones; fue creada en respuesta a la Declaración de Bolonia (1999) que concibe a la educación de esa manera y que, como tal, debe responder a los estándares de las nuevas economías y del entorno empresarial. Independientemente del carácter privado o público al que pertenezca el centro educativo, este tiene el reto de ofrecer servicios con elevados estándares de calidad, flexibles y dinámicos; y debe ser capaz de satisfacer una demanda multicultural y cambiante según las necesidades del entorno socioeconómico.

Con el pasar del tiempo las formas de contratación han cambiado. Elementos como el tiempo que el trabajador dedica al trabajo, el desarrollo de la carrera profesional, la gestión de los servicios humanos, la flexibilización laboral, los sentires y experiencias por el mundo del trabajo, los valores que aporta el trabajo al desarrollo personal, la satisfacción y la motivación que genera el empleo, entre otros, se han visto afectados, ya sea generando incertidumbre o, por el contrario, motivación y bienestar en el trabajador. El ambiente laboral, sea de estabilidad o de inestabilidad, tiene influencia directa sobre el clima, la cultura y la calidad de vida al interior de la organización.

Según Sánchez (2006), el capital humano es uno de los activos más importantes de la empresa, razón por la cual esta debe cuidarlo, protegerlo y otorgarle un clima favorable y propicio para que se desempeñe eficientemente. Al analizar los resultados de la investigación se logra apreciar el alto grado de motivación y satisfacción que los trabajadores perciben en la IEP; dejan entrever que gozan de garantías que los impulsan hacia una óptima CVL que satisface tanto los intereses personales como los profesionales. Sánchez (2010, p. 211) manifiesta que “La importancia de un buen clima laboral, radica en que además de motivar a los empleados, orienta a la empresa hacia sus metas y objetivos, generando una cohesión no sólo entre los miembros de un mismo equipo, sino también entre jefes y subordinados”.

Durante el análisis descriptivo de los índices de CVL en la IEP, la percepción que dejan notar los trabajadores en sus respuestas es de que se sienten muy a gusto con lo que la organización les brinda; que son pocos los factores de riesgo psicosocial a los que se ven expuestos y que los existentes se pueden mejorar a través de acciones laborales

estratégicas que propendan por el aumento de los niveles de satisfacción que, de acuerdo con Flores et al. (2010), determinan la CVL, junto con la salud, el bienestar del trabajador y el entorno laboral.

La satisfacción mediada por la motivación, el compromiso y la funcionalidad es capaz de reconciliar aspectos laborales que tienen que ver con las experiencias individuales, las familiares y con los objetivos organizacionales en pro de un ambiente de trabajo adecuado y un entorno favorable para los trabajadores. Esto se logra evidenciar en varias expresiones naturales de los trabajadores de la IEP cuando se les pidió expresar lo mejor del trabajo; frente a ello, los sentires de algunos actores sociales fueron: “Me permite ser auténtica, descubrirme como docente”; “No hay barreras para aplicar metodologías o estrategias en mi campo de acción”; “Me permite crecer”; “El apoyo por parte de la administración al valorarnos y apreciarnos nos motiva para hacerlo de la mejor forma”; “Llegar al jardín es lo mejor para iniciar la mañana, pilas recargadas”; “Lo mejor es que tengo trabajo y amo lo que hago”. Como se observa, estas manifestaciones dan cuenta de que los niveles de satisfacción al trabajar en la IEP son altos, que el trabajo que realizan los trabajadores les llena las expectativas, que les permite sentirse útiles y que les confiere niveles altos de confianza y seguridad. Restrepo y Málaga (2001) afirman que el alto grado de bienestar y de felicidad es un indicador de satisfacción vinculado con la manera cómo las personas viven la cotidianidad en su ámbito laboral.

Casas (1999) sostiene que la CVL implica un ámbito de estudio interdisciplinar, pluridimensional, interesado por una realidad social con netos componentes psicosociales del trabajo ligados a la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral; con dos dimensiones: una objetiva, que tiene que ver con el entorno en que se realiza el trabajo, y la otra subjetiva, relacionada con las experiencias de los trabajadores. Los factores de la motivación laboral y los elementos y características de la cultura organizacional, constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones; por lo cual, desde las organizaciones se deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en los trabajadores. Gómez et al. (1998) afirman que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.

La CVL se considera como una intervención estructural del desarrollo organizacional, está directamente relacionada con los aspectos integrales del trabajo como el salario, la jornada laboral, el reconocimiento personal y profesional, la capacidad de ascenso, las relaciones humanas, el desarrollo profesional y el medio ambiente laboral, entre otros. Estos aspectos y condiciones se encuentran afectados por las características personales del trabajador, por la percepción y por la experiencia y el sentir del empleado en su trabajo; es decir, el centro de la CVL es la persona y sus reacciones laborales (Mirvis & Lawler, 1984).

La interpretación hecha a los resultados arrojados y descritos en la fase descriptiva, permite clarificar que la IEP es una organización saludable que trata al máximo de prevenir los riesgos psicosociales en el trabajo a través de programas sociales de acompañamiento, proyectos motivacionales de transformación personal y familiar, modificaciones de las condiciones de trabajo, puesta en marcha de estrategias para el incremento de la lealtad y la motivación. Esta percepción satisfactoria de la CVL repercute positivamente en la salud física, psíquica y emocional del trabajador, impactando favorablemente sobre la satisfacción y la productividad laboral, como lo afirman Barley y Kunda (1992).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en un informe del año 1988 confirma que en la actualidad es frecuente que los trabajadores aquejen problemas de estrés laboral, síndrome de fatiga crónica, agotamiento físico y emocional. Es precisamente conocer las afecciones físicas y psicológicas que padecen los trabajadores de la IEP lo que se pretende identificar en este estudio, y de ser posible combatirlas atacando las causas y creando estrategias para evitarlas, con el propósito de establecer una organización saludable. Para esto, Segurado y Agulló (2002) recomiendan estudiar y entender la dinámica del trabajo y la influencia directa sobre el trabajador y la productividad de la organización, además de entender como los procesos de apoyo y estratégicos determinan la percepción del entorno laboral.

Haciendo un recorrido por los indicadores evaluados en la IEP a través del instrumento, se puede establecer que los trabajadores perciben buenas oportunidades para capacitarse y actualizar sus conocimientos, tener estabilidad laboral, un salario que les permite cubrir las necesidades básicas y las de sus familias. Los trabajadores se identifican con los objetivos misionales y trabajan en beneficio de los objetivos organizacionales y las metas establecidas desde la parte administrativa; concuerdan con que reciben un trato cordial y respetuoso por parte de los compañeros. No obstante, a luz del análisis de los resultados, se identificaron

algunos factores que deben ser fortalecidos y otros en los que existe un grado de inconformidad por parte de los trabajadores. Algunos están en total desacuerdo con llevar trabajo a casa; esto indica que la carga laboral es representativa y que el horario no es suficiente para desarrollar estas actividades, razón por la cual se ven obligados a llevarlo a su domicilio para culminarlo y cumplir con sus funciones. Otros manifiestan que en ocasiones lograr una comunicación asertiva entre los compañeros y el trabajar en equipo, dependiendo del contexto y de la situación, logran tornarse como un punto débil en la IEP.

Se pudo establecer que los trabajadores de la IEP perciben la CVL como alta, dando la mayor puntuación al bienestar logrado a través del trabajo, resultado favorable para la imagen de la organización que, según Gómez (2010), se entiende como la satisfacción de las necesidades físicas y psicológicas del trabajador gracias a la actividad laboral que desempeña. Entonces, es posible concluir que los trabajadores de la IEP se mantienen motivados, que consideran que su ambiente de trabajo es sano, que perciben un desarrollo personal que les ha llevado a idealizarse como personas y a alcanzar los fines organizacionales, cumpliendo con las expectativas frente a los logros propuestos.

Ya para la IEP contar con trabajadores de este tipo es un valor agregado que le permitirá desempeñarse de la mejor manera y alcanzar índices superiores de productividad, eficiencia, eficacia, efectividad y calidad. En consecuencia, analizar detalladamente la CVL se convierte en una necesidad y a la vez en un reto para la organización, puesto que le permite identificar las áreas críticas, hacer un análisis interno estratégico y tomar las debidas medidas para mejorar la percepción de la calidad de vida de sus trabajadores

Relación entre la cultura organizacional y la percepción de calidad de vida en la IEP.

Después de obtener y describir los resultados sobre el tipo de cultura organizacional y de la percepción de la CVL de los trabajadores de la IEP, es perentorio, en virtud de la pregunta de investigación del presente estudio, realizar el análisis estadístico que permita determinar si existe algún tipo de asociación entre estos dos factores. Como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional de la empresa se analizó en dos momentos: la situación 'actual' o el ahora y la situación futura o 'deseada' de los encuestados.

Teniendo en cuenta el tipo de variables y la transformación realizada se hizo un análisis de correlación de Pearson, considerando que existe esta con un valor estadísticamente

significativo, cuando el valor de la probabilidad (P) es menor a 0,05. En las tablas 8 y 9 se presentan los valores de la probabilidad obtenidos en la prueba, tanto para la cultura organizacional ‘actual’ como para la ‘deseada’.

Correlación entre cultura organizacional actual y la calidad de vida laboral en la IEP.

Solo se encontró correlación directa entre condiciones de trabajo en su centro y cultura organizacional de tipo mercado, así como entre la actual organización de mi centro y la cultura organizacional tipo mercado (Pvalores de 0,046 y 0,038, respectivamente), o sea que las personas que califican más alto en las condiciones de trabajo y la actual organización del centro son las que califican más alto en cultura organizacional de tipo mercado.

Tabla 8: Pvalores de los coeficientes de correlación entre cultura organizacional (‘actual’) y calidad de vida laboral.

Pregunta	Clan	Ad-Hoc	Mercad.	Jerarq.
1. Condiciones de trabajo en su centro	0,159	0,846	0,046	0,527
2. La actual organización de mi centro	0,293	0,706	0,038	0,223
3. Ante las demandas de mi organización	0,094	0,395	0,224	0,813
4. Puntúe la importancia personal que usted le da a los siguientes valores	0,489	0,417	0,146	0,143
5. Actualmente...	0,227	0,933	0,355	0,722
6. Considerando las actuales tendencias en el mundo del trabajo, pienso que..	0,695	0,587	0,086	0,376
7. Puntúe la importancia de estos valores en la gestión de un buen centro de servicios humanos	0,355	0,086	0,708	0,513
8. El desarrollo de mi carrera profesional	0,621	0,676	0,679	0,497
9. Actualmente, por mi trabajo, siento...	0,812	0,599	0,846	0,361
10. En los últimos años...	0,751	0,853	0,931	0,913
11. Actualmente, por mi trabajo, experimento...	0,522	0,479	0,297	0,321
12. Actualmente....	0,893	0,827	0,963	0,707

Correlación entre cultura organizacional deseada y la calidad de vida laboral en la IEP.

Solo se encontró correlación inversa entre la pregunta: Ante la demanda de mi organización y la cultura organizacional tipo clan; así como, entre: Puntúe la importancia personal que usted le da a los siguientes valores y la cultura organizacional de tipo mercado (Pvalores de 0,013 y 0,044, respectivamente), o sea que:

- Las personas que califican más alto en ‘Ante la demanda de mi organización...’ son las que califican más bajo en cultura organizacional de tipo clan.

- Las personas que califican más alto en ‘Puntúe la importancia personal que usted le da a los siguientes valores...’ son las que califican más bajo en cultura organizacional de tipo mercado.

Tabla 9: Pvalores de los coeficientes de correlación entre cultura organizacional deseada y calidad de vida laboral.

Pregunta	Clan	Ad-hoc	Mercad.	Jerarq
1. Condiciones de trabajo en su centro	0,266	0,723	0,269	0,829
2. La actual organización de mi centro	0,406	0,959	0,263	0,523
3. Ante las demandas de mi organización	0,013	0,851	0,170	0,520
4. Puntúe la importancia personal que usted le da a los siguientes valores	0,256	0,130	0,044	0,944
5. Actualmente	0,351	0,755	0,540	0,654
6. Considerando las actuales tendencias en el mundo del trabajo, pienso que	0,962	0,294	0,312	0,827
7. Puntúe la importancia de estos valores en la gestión de un buen centro de servicios humanos	0,135	0,998	0,289	0,957
8. El desarrollo de mi carrera profesional	0,770	0,814	0,490	0,418
9. Actualmente, por mi trabajo, siento...	0,740	0,825	0,955	0,572
10. En los últimos años...	0,950	0,510	0,672	0,955
11. Actualmente, por mi trabajo, experimento...	0,582	0,443	0,532	0,304
12. Actualmente....	0,523	0,611	0,827	0,554

En virtud de los resultados existe asociación entre el tipo de cultura organizacional y la percepción de la calidad de vida laboral de los trabajadores de la IEP, tanto en la situación ‘actual’ como en la ‘deseada’, manifestada por coeficientes de correlación con probabilidad menor a 0,05; aunque esta sea solamente de algunos descriptores con algunos tipos de cultura.

10. Construcción de sentido

En esta investigación se identificaron aquellos elementos que determinan el tipo de cultura organizacional, la percepción de la CVL, y la relación entre ellas, en una IEP de carácter privado, en aras de dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo la cultura organizacional determina la calidad de vida laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Preescolar?

La cultura predominante en la IEP fue el tipo clan, seguido en su orden por las del tipo jerarquizada, ad-hoc y mercado. Se observó que los trabajadores aprueban y viven en la

empresa la cultura tipo clan y desean que esta perdure en el tiempo; no así con la cultura tipo jerarquizada que, aunque no es la que predomina en la institución, ellos desean que esta sea aún menos importante en el futuro.

En cuanto a la percepción de la CVL en la IEP, en general, los trabajadores expresan satisfacción en cuanto a los valores que la determinan; no obstante, varios trabajadores manifiestan que existen algunos factores que de no ser controlados pueden a futuro llegar a comprometer el clima laboral y el bienestar del personal de la organización. Y finalmente, se encontró relación entre el tipo de cultura organizacional y la CVL en la IEP, observada en la correlación positiva existente entre la condición de trabajo en la empresa y la cultura organizacional tipo mercado, y la correlación inversa entre la demanda de la organización y la cultura organizacional tipo clan.

El tipo de cultura predominante en la IEP tanto en el 'ahora' como en la 'deseada' por los trabajadores es la de tipo clan, que es coherente con el quehacer de la empresa, y tiene su explicación en las características de la actividad del servicio económico que ella presta. La atención primaria del servicio está dirigida a niños cuya edad oscila entre los seis meses y los seis años de edad; por su naturaleza es un público que requiere de lenguajes, códigos, acciones, actuaciones, relaciones tiernas, muy familiares, maternas y paternas que exigen el trabajo en equipo, mucha responsabilidad y sentido de pertenencia.

Estas particularidades ponen en evidencia que las IEP tienen la misión de proseguir y fortalecer, con su saber especializado, lo que la familia ha iniciado y continúa realizando con la educación de sus hijos. De allí, resulta importante resaltar la función y el rol que desempeñan los docentes y todo el personal que labore en una de estas instituciones, y tener en cuenta sus deseos para con la población objetivo y sus anhelos y requerimientos, tanto personales como profesionales.

La cultura organizacional tipo clan implica considerar a la empresa como una gran familia, de manera que los trabajadores de la organización compartan muchos valores y objetivos. El promover desde la dirección de la IEP el trabajo en equipo, el consenso y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, es muy gratificante tanto para la empresa, así como para sus trabajadores, porque se genera un clima laboral adecuado con una percepción de CVL que satisface a las partes. Sin embargo, cuando se establecen indicadores de medición, de competitividad, de valorar las reglas formales y los procesos

estandarizados, de cumplir estrictamente normas y regirse por manuales, y de buscar estrategias para generar ganancias como sucede en la cultura organizacional tipo jerarquizada, se presentan grandes dificultades puesto que el nivel de exigencia aumenta.

Cuando en una empresa con cultura organizacional tipo clan las formas de trabajar, la orientación de líderes y el manejo de personal aumentan su rigurosidad frecuentemente, el recurso humano siente desestabilización, pérdida de su zona de confort e inconformidad. Es claro que el equilibrio de estos factores es esencial para el buen funcionamiento de la organización; son necesarios los componentes estrictos de estabilidad y control, las orientaciones internas de integración del trabajo bajo los principios de tradición, lealtad y compromiso personal; pero también de las transiciones dinámicas, de la asunción de riesgos, de las formalidades, reglas, procedimientos, normas, de tareas y responsabilidades claras, es decir, al interior de la empresa deben coexistir los distintos tipos de cultura para que esta logre una estabilidad económica a través de las metas propuestas y garantice una adecuada CVL para sus trabajadores.

La relación ser humano y mundo del trabajo es una díada que representa la combinación perfecta de clara dependencia entre las partes. El mundo del trabajo está directamente relacionado con el ser humano puesto que este es el actor principal de cualquier actividad; la organización está integrada por personas que son las responsables de llevar a cabo las tareas, ya sea con aciertos o con errores. El trabajador es la variable estratégica de notoria relevancia en el mundo organizacional y, como tal, en la actualidad se pretende que active sus voces, que participe en la toma de decisiones, que sienta seguridad, estabilidad y confianza en pro de exaltar sus recursos y capacidades en beneficio de su CVL y la sostenibilidad de la empresa. El trabajo da la posibilidad de soñar con un mundo mejor y, al mismo tiempo, de generar en los seres humanos sensaciones de libertad de necesidades biológicas, psíquicas, de autosatisfacción y de crecimiento personal.

La CVL exige que la empresa promueva un adecuado balance entre el trabajo y la vida personal. Lo anterior implica que debe suscitar estilos de vida saludables, buscar la integración de las familias de los trabajadores, flexibilizar los horarios de trabajo, y garantizar un salario digno para que todos estos hechos admitan que el trabajador se encuentra satisfecho. Medir la satisfacción laboral del trabajador no es una tarea fácil, debido a que las relaciones involucradas son muy complejas y difíciles de cuantificar; sin embargo, existe

consenso en que esta es un elemento clave para el incremento de la CVL en las organizaciones y la creación de culturas sólidas.

Realizar el trabajo investigativo en la IEP objeto de estudio, la cual está en crecimiento y constantes procesos de cualificación, transformación y transición, permitió identificar señales de alerta que muestran los elementos que deben ser evaluados y ajustados con el fin de elevar la calidad de los servicios que ofrece, aumentar la calidad de la educación e incrementar la cobertura pero, sobre todo, mejorar las condiciones laborales que la empresa ofrece a su capital humano, considerado como uno de los componentes fundamentales de la institución.

Mejorar la calidad de la educación, del servicio, de las condiciones laborales en la IEP, deben ser los propósitos, tanto a corto como a mediano y largo plazo, que debe fijar la gerencia del talento humano. Determinar cuáles son los elementos que requieren intervención y que son causantes de desmotivación, falta de compromiso, estrés laboral y de algún tipo de riesgo psicosocial, debe ser una tarea constante; pero más que identificarlos, es promover acciones, estrategias, planes y tareas que coadyuven a minimizar dichas situaciones. En el caso particular de la IEP, existen condiciones que podrían ser determinantes en la orientación de las prácticas educativas en el aula y que pueden requerir intervención, entre ellas están: la calidad de vida relacionada con la salud, con la cantidad de niños a cargo, con el nivel en que se desempeñan, con la duración de la jornada laboral y con el número de actividades o acciones por desarrollar.

Por el contrario, el garantizar un buen salario con una relación contractual que cubra las prestaciones sociales, en un ambiente de vida laboral agradable en el que se vele por la permanencia y antigüedad de los trabajadores, se convierte en un indicativo para la empresa, y para los clientes serán hechos palpables de confianza, seguridad, motivación, compromiso y lealtad.

Al realizar esta investigación son grandes los avances y aprendizajes obtenidos, con una visión más amplia e integral del mundo del trabajo y con muchas posturas interesantes con respecto a la gerencia del talento humano. El gerenciamiento va más allá de los procesos de escritorio, del pago del salario, de estar pendiente de clientes y proveedores, de las funciones de oficina y de ostentar altos cargos; significa ir más allá de las visiones socioeconómicas, obliga a ser proactivo y constructor tanto para la empresa como para sus

trabajadores, es estar presente en cuerpo y alma, es buscar el equilibrio entre lo laboral y lo personal de cada actor social que hace parte de la organización; es velar por la seguridad, no como norma o imposición sino por carisma y calidad de vida, es tratar al máximo de propiciar espacios familiares y potenciar las capacidades de los empleados. Es precisamente todo lo descrito lo que queda después de finalizar la investigación y entender que el mundo del trabajo y la relación con el ser humano es tan grande y valioso que vale la pena estudiarla, analizar y trabajar en pro de ella.

En respuesta a la pregunta de investigación formulada al inicio de esta investigación, se puede afirmar que la cultura organizacional puede determinar positiva o negativamente la CVL de los trabajadores en la IEP, en la medida que aporta, construye y resignifica las necesidades, las estrategias, el ambiente y el clima laboral. Los sentimientos y las reacciones de satisfacción o insatisfacción, agrado o desagrado, bienestar o inconformidad, están inspirados por la percepción individual y colectiva que el trabajador tiene sobre su realidad laboral.

Acorde con los resultados obtenidos queda claro que la personalidad de la organización responde al tipo de cultura y a la orientación dada por los líderes y administrativos a través de ceremonias, creencias, rituales, experiencias y lenguajes; sin darse cuenta, y en ocasiones de forma no intencionada sino natural, y partiendo de los contextos reales de cada uno, logran impactar en la vida y el mundo del trabajo de las personas y actores sociales que forman parte de la empresa. Por lo tanto, la cultura organizacional es un moldeador de la percepción de la CVL en la empresa, gracias a que el trabajador es capaz de sentir sensaciones y emociones y, a la vez, de enfrentarse a realidades que pueden ser dignas de ser imitadas, o no; simples acciones lo llevan a creer, a ilusionarse, a estar motivado o, por lo contrario, a estresarse, agotarse y decepcionarse.

Trazar una historia de la CVL y de la cultura organizacional implica reparar toda una tradición organizacional relegada, escuchar lo que se dice, mirar lo que se calla, escudriñar las fuentes, vivir los rituales, festejar las fechas, celebrar las acciones que se consideren importantes en la empresa, laborar bajo normas, valores y principios, y construir creencias individuales y compartidas con las cuales todos los actores sociales estén comprometidos para abrir nuevas perspectivas, generar nuevas percepciones y abrir alternativas que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

La investigación arrojó elementos muy significativos para el proceso de crecimiento institucional de la IEP al ser la primera vez que sondea a sus trabajadores sobre sus percepciones frente al trabajo que desempeñan y las garantías que la empresa les brinda. El escucharlos y conocer lo que ellos piensan, sienten y desean, es un proceso enriquecedor que lleva a comprender muchas realidades sociales laborales y que le permiten a empresa establecer planes de acción y mejoramiento para cualificar aquellas acciones positivas y mejorar los elementos que requieran de intervención.

Para finalizar, queda como reflexión y como invitación a nivel general para las empresas, que empiecen a consolidar sus procesos organizacionales basados en los modelos de cultura organizacional, en aquellos valores tan únicos que las caracterice y les de su propia personalidad, pero siempre pensados en el bienestar y en garantizar una mejor CVL de los trabajadores. Para lograr lo anterior es necesario tener conciencia de que el mundo está en una dinámica de transformación y que las organizaciones deben adaptarse tanto interna como externamente a esos cambios; y que, además, día a día aumenta la exigencia de brindarle al trabajador la suficiente y debida importancia como componente esencial de la organización, reflejada en propiciarle un mejor bienestar, motivación y satisfacción personal.

11. Consideraciones finales

La cultura organizacional predominante, 'actual' y 'deseada', se convierte en la identidad de la empresa. Esta es el producto de las creencias, los valores, las celebraciones, los rituales, la historia, las expresiones y las relaciones sociales que se van configurando en el interactuar diario de los trabajadores que integran la organización y que se refleja en el ámbito empresarial y familiar. Las organizaciones que poseen una cultura tipo clan, como es el caso de la IEP en estudio, se caracterizan por estimular la cohesión, el trabajo en equipo, el compromiso, la adaptabilidad, la flexibilidad, la aceptación del riesgo y la incertidumbre. En este tipo de cultura organizacional que se la identifica como 'una gran familia' se generan importantes mejoras en el desempeño en términos de la calidad de los productos y servicios, en la eficiencia de los procesos internos, en las relaciones humanas internas, y en la relación de la empresa con su entorno inmediato. Lo anterior se logra gracias al clima laboral favorable que los trabajadores perciben en la empresa y a que pueden expresar su potencial de trabajo, sus habilidades y capacidades; activos intangibles que determinan la ventaja competitiva y la obtención de mejores resultados en la gestión empresarial.

La calidad de vida es un proceso continuo y dinámico con el cual los trabajadores de la IEP manifiestan sentirse satisfechos. De las respuestas de los encuestados se deduce que la empresa está comprometida con el mejoramiento del trabajo, con la creación de un entorno laboral agradable, puestos con mayor inclusión, eficacia y satisfacción para el total de sus integrantes, independientemente del nivel que ocupen en la organización. Si bien es cierto que esta investigación ofrece un diagnóstico del cómo los docentes perciben la CVL en la empresa, los resultados no son determinantes ni fijos sino, más bien, son una oportunidad para mejorar y para que, tanto los docentes como el resto del personal, tengan mejores probabilidades de sentirse más confortables con las actividades que realizan a diario.

Al analizar la relación entre la cultura organizacional y la CVL se pudo confirmar que estos dos factores están correlacionados. Hay tipos de cultura organizacional que los trabajadores prefieren; en estas se sienten más motivados y se identifican con los objetivos institucionales, en la medida en que esta cultura organizacional, tipo clan, se asemeja a un ambiente familiar; mientras que en el lado opuesto están las del tipo jerarquizada y de mercado, donde predominan la exigencia, el orden vertical, el cumplimiento de normas y la consecución de metas.

12. Referencias

- Abravel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupard, R., & Simard, J. (1992). En: *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, 3-37. Legis.
- Aceves-Lozano, J., & Martínez, M. de la O. (2013). Trabajo y ciudadanía: una reflexión necesaria para la sociedad del siglo XXI. *Espiral: Estudios Sobre Estado y Sociedad*, 20(56), 199–210. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652013000100007
- Álvarez, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(18).
- Blanch, J. (s. f.). *Estudio internacional sobre calidad de vida laboral en organizaciones de servicios humanos*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1273/Cuestionario%20wonpum%20%20Estudio%20Internacional%20sobre%20calidad%20de%20vida%20labral.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Blanch, J. (1996). Psicología social del trabajo. *Psicología Social Aplicada*, 85-120.
- Blanch, J. (2003). Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*, (4), 233-235.
- Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del*

Trabajo y de las Organizaciones, 26(2), 157-170. Recuperado de:
<https://doi.org/10.5093/tr2010v26n2a7>

Blanch, J., Sahagún, M., & Cervantes, G. (2010b). Estructura factorial del cuestionario de condiciones de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 175-189. Recuperado de: <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a2>

Brito, D. (2009). Análise da cultura organizacional em uma instituição do setor hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1(1), 21-23. Recuperado de:
<https://www.google.com/search?q=Brito%2C+D.+%282009%29.+An%C3%A1lise+da+cultura+organizacional+em+uma+instituicao+do+setor+hoteleiro.&oq=Brito%2C+D.+%282009%29.+An%C3%A1lise+da+cultura+organizacional+em+uma+instituicao+do+setor+hoteleiro.&aqs=chrome..69i57j0j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Burns, J. (2003). *Transforming Leadership*. Grove Press.

Cabrera, C., & Schwerdt, F. (2014). *Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la Gestión de las pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca*. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. Recuperado de:
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf

Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a09.pdf>

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Recuperado de:
<https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. (Revised edition). Jossey-Bass.

- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (3a ed.). Jossey-Bass.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performances of industrial firms: a multivariate analyses. *Managerial and Decision Economics*, 25(6), 299- 315.
- Casas, F. (1999). Calidad de vida y calidad humana. *Papeles del Psicólogo*, (74), 46-54. Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=812>
- Castillo-Álvarez, D. M. (2019). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, Trujillo*. Repositorio Institucional - UCV, 0-1. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37223>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. Practice Hill.
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la cultura organizacional. *Investigación*, (18), mayo-noviembre.
- Congreso de la República de Colombia (1994). *Ley 115 del 8 de febrero de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación*. Recuperado de: https://www.redjurista.com/Documents/ley_115_de_1994_congreso_de_la_republica.aspx#/
- Congreso de la República de Colombia (2012). *Ley 1562 del 11 de julio de 2012. Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Recuperado de: <https://doi.org/http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>

Colombia. *Código Sustantivo del Trabajo* (1951). Diario Oficial. Año LXXXVIII. N° 27622, del 7 de junio de 1951. Recuperado de: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>

Cornejo-Peralta, M. R. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la Red N° 1, Ugel Ventanilla - 2017*. Universidad César Vallejo. Repositorio Digital Institucional. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19649>

Cruz, D.; Torres, E. (2016). Caracterización de la cultura organizacional en las empresas familiares de servicios de ciudades Victoria Tamaulipas. *Managment Review*, 1(3), 1-19. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario1/Downloads/Dialnet-CaracterizacionDeLaCulturaOrganizacionalDominanteE-5822188.pdf>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

EurWork (2015). *European Industrial Relations Dictionary - Industrial relations context*. In: <https://www.eurofound.europa.eu/es/european-industrial-relations-dictionary-industrial-relations-context>

Ferreira, A. I. (2010). Construction and factorial validity of the intellectual capital questionnaire. *Hellenic Journal of Psychology*, 7(2), 124-140.

Flores, N., Jenaro, C., González-Gil, F., & García-Calvo, P. (2010). *Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad*. Universidad de Salamanca.

Franco, C. (2010). *La cultura organizacional es la clave para el éxito de una empresa*. Tendencias estratégicas. Recuperado de: https://www.tendencias21.es/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html

García, M., & Rodríguez, M. (2012). *Valores transmitidos con cuentos-álbum en educación infantil*. Universidad de Murcia.

- García-Vargas, M. de L., Hernández-Sampieri, R., Vargas-Álvarez, B. E., & Cuevas-Vargas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.
- Garrido-Pinzón, J., Blanch-Ribas, J., Uribe-Rodríguez, A., Flórez-Acevedo, J., & Pedrozo-Sánchez, M. (2011). El capitalismo organizacional como factor de riesgo psicosocial: efectos psicológicos colaterales de las nuevas condiciones de trabajo en hospitales y universidades de naturaleza pública. Resultados Santander, Colombia. Universidad del Norte, Barranquilla. *Psicología desde el Caribe*, (28), 166-196. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21320758008>
- Garza-Toledo, E. de la (2011). Más allá de la fábrica: los desafíos teóricos del trabajo no clásico y la producción inmaterial. *Revista Nueva Sociedad*, (232), 50-70. Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/es/revista/nueva-sociedad/articulo/mas-alla-de-la-fabrica-los-desafios-teoricos-del-trabajo-no-clasico-y-la-produccion-inmaterial>
- Gómez, C., & Rodríguez, J. (1994). La cultura organizacional. *Anthropologica: Revista de etnopsicología y etnopsiquiatría*, núms. 15-16.
- Gómez, M., Balkin, P., & Candy, R. (1998). *Gestión de recursos humanos* (2a ed.). Prentice Hall.
- Gómez-Velandia, M. (2017). *Formulación de un modelo de intervención de calidad de vida laboral, caso Horizontal de Aviación*. Universidad Externado de Colombia. Recuperado de: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/639>
- González-Adame, Y., Liquidano-Rodríguez, M. C., & Carlos-Ornelas, C. E. (s. f.). *Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes*. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF657_Cultura_organizacional_Actual.pdf

- Granados, I. (2014). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM*, 14(2).
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009). *Comportamiento organizacional*. Thomson Learning.
- Hernández-Calzada, M. A., Mendoza-Moheno, J., & González-Fernández, L. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). En: Pindado García, J. y Payne, G. (Coords.). *Estableciendo puentes en una economía global*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28232097_Construccion_y_validez_del_instrumento_de_cultura_organizacional_y_competitividad_ICOC
- Hernández, R. (2008). *Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya. México
- Hernández, R., & Fernández, C. (2008). Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. *Humanitas: Revista de Investigación*, 5(5), 6-40.
- Horwitz, F., Teng, C., & Ahmed, H. (2003). ¿Buscadores, guardianes? Atraer, motivar y retener a los trabajadores del conocimiento. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 13(4), 23-44.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76, 664-677.
- Kotze, M. (2005). The Nature and Development of the Construct Quality of Work Life. *Acta Académica*, 37(2), 96-122.
- Libreros, A. (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca*. Universidad

Nacional de Colombia, sede Manizales, Facultad de Administración. Recuperado de:
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7748?show=full>

Maldonado G., Martínez M., & García D. (2010). Aplicación del modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. Universidad Autónoma de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*, 18(50), 33-39.

Mamedu, O. P. (2016). Quality of Work-life and University Goal Attainment Perception by Academic Staff in the South-south Geo-political Zone of Nigeria. *American Journal of Educational Research*, 4(20), 1323-1336. Available online at <http://pubs.sciepub.com/education/4/20/3>

Marshall, T. (2006). "Citizenship and Social Class". En: Pierson, C. y Castles, F. (ed.). *The Welfare State Reader* (pp. 30-39). Polity Press.

Marrau, C. M. (2004). El síndrome de burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente. *Fundamentos en Humanidades*, 5(10), 53-68. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/184/18401004.pdf>

Muro, J. (2008). *La cultura organizacional en una comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Universidad de Celaya.

Nadler, D., & Lawler, E. (1983) Quality of Work Life Perspective and Directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-23.

Ojeda-Hidalgo, J., Méndez-Valencia, S., & Hernández-Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/777/842>

Ollarves-Levison, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-151.

- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein : Estudio fenomenológico*. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pirela de Faría, L. (2011). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503.
- Quiroz-González, E., Vallejo-Ocampo, J., & Rodríguez-Castellanos, W. (2017). Resultados del trabajo y estrategias de afrontamiento en docentes desde la nueva gestión pública colombiana. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(2), 177-195.
- Restrepo, H., & Málaga, H. (2001). *Promoción de la salud. Cómo construir vida saludable*. Editorial Médica Panamericana.
- Reyes-Robles, P. (2017). Satisfacción con la vida y calidad de vida laboral en docentes de instituciones educativas estatales de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(1), 119-134. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i1.13527>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22).
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html
- Sánchez, J. (2006). *Los desafíos de la gerencia del capital humano*. Brújula Gerencial.
- Schein, E. (1995). Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation¹. *Working Paper 3831*.

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo : una visión dinámica*. Plaza & Janés.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Segovia-Quinn, R. (2014). *La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las Instituciones Educativas Publicas de Canto Rey - San Juan de Lurigancho*. Universidad Nacional de Educación, Repositorio Institucional. Recuperado de: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/626>
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.
- Tamayo, A., & De Oliveira, L. (2001). Valores del trabajo y valores de la organización. En: Ros, M., Gouveia, V. (Eds.). *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp. 325-351). Biblioteca Nueva.
- Toca, C. E., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humana*, 9(17), 117-135.
- Tonelli, M. J. (2011). Gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4). Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000400015>
- Topa, G. (2012). *Introducción a la Psicología del Trabajo. Sección 1*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/zhitho/psicologa-del-trabajo-uned>
- Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M. E., & Sanín, A. (2010). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Cíncel.
- Unda, S. (2010). Estudio de prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) y su asociación con sobrecarga y autoeficacia en maestros de primaria de la ciudad de

México. *Ciencia & Trabajo*, 12(35), 257-262. Recuperado de: file:///D:/Hogar/Downloads/Estudio_de_Prevalencia_del_Sindrome_de_Quemarse_p_o.pdf

Uribe-Balanta, E. T., & Velasco-Charfluelan, I. D. (2020). *Condiciones de satisfacción laboral en agentes educativos que laboran en las diferentes modalidades de atención a la primera infancia en los Municipios de Guaitarilla e Ipiales en el Departamento de Nariño*. Recuperado de: <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/3876>

Urquidi, L., & Rodríguez, J. (2010). Estrés en profesorado universitario mexicano. *Actualidades Investigativas en Educación*, 10(2), 1- 21. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44717910006.pdf>

Valdés-Rodríguez, B. E., Rodríguez-Olivas, M. A., & Hernández-Bernadet, J. (2017). Percepción de la cultura organizacional y el liderazgo en una institución de educación superior. *Conciencia Tecnológica*, (53). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94453640006>

Walsh, B., Matthews, R., Tuller, M., Parks, K., & MacDonal, D. (2010). A Multilevel Models of the effects of Equal Opportunity Climate on Job Satisfaction in the Military. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2).

Walton, R. E. (1973). 'Quality of Working Life: What Is It?'. *Sloan Management Review* 15(1), 11-21.

Wood, Stephen J.; & De Menezes, Lilian M. (2010) Family-friendly managment, organizational performance and social legitimacy. *International Journal of Human Resources Managment*, 21(10), 1575-1597.

Yu, Tu., & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *IJBM*.

13. Anexos

A. Apéndice 1: Instrumento para el diagnóstico de la cultura organizacional.

TABLA II. INSTRUMENTO DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

- 1) Responda las siguientes 6 dimensiones (items) acerca de la Cultura Organizacional. Cada uno de ellos contiene 4 alternativas (A, B, C, D).
- 2) No hay alternativas correctas o incorrectas para cada dimensión, por lo tanto, sea tan exacto como usted pueda en responder de modo que su diagnóstico cultural resultante sea lo más exacto posible.
- 3) Distribuya 100 puntos por cada dimensión entre las cuatro, tres, dos o a una sola alternativa, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de la institución educativa.

Observe que existe una columna de respuesta del instrumento etiquetada como "Ahora". Estas respuestas significan que está calificando a su institución educativa como está actualmente.

4. UNIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		AHORA	PREFERIDO
A	La lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	El compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	El énfasis sobre en el logro y el cumplimiento de metas.		
D	Las reglas formales y políticas. Mantener a la institución educativa en marcha es lo importante.		
TOTAL		100	100
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		AHORA	PREFERIDO
La institución educativa enfatiza:		(En 5 años)	
A	El desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.		
B	La adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran las nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades.		
C	Las acciones y logros competitivos. Los objetivos de expansión y el ganar espacios en los medios educativos son dominantes.		
D	La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.		
TOTAL		100	100
6. CRITERIO DE ÉXITO		AHORA	PREFERIDO
La institución educativa define el éxito sobre la base de:		(En 5 años)	

A. Apéndice 2: Cuestionario de la calidad de vida laboral

**ESTUDIO INTERNACIONAL SOBRE
CALIDAD DE VIDA LABORAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS
HUMANOS**

Presentación

Este cuestionario es el instrumento de un estudio internacional sobre Calidad de Vida Laboral en Organizaciones de Servicios Humanos. No es un **examen** de respuestas **buenas o malas, correctas o erróneas**, sino una de las herramientas de una investigación orientada, en último término, a la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo y a la promoción de organizaciones saludables. Todos los puntos de vista expresados serán, pues, relevantes. La información recogida será procesada informáticamente y analizada globalmente, respetándose la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de las personas y centros participantes.

Le agradecemos de antemano su disposición a responder el cuestionario, el tiempo y la atención que le va a dedicar y la valiosa información que nos va a proporcionar. Por favor, procure responder todas las preguntas.

1. Valore los siguientes aspectos de las CONDICIONES DE TRABAJO EN SU CENTRO, rodeando el número elegido.

	Pésimo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Óptimo
Entorno físico, instalaciones y equipamientos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Recursos materiales y técnicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Prevención de riesgos laborales	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Servicios auxiliares (limpieza, seguridad,	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Compañerismo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Respeto en el grupo de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Reconocimiento del propio trabajo por colegas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Reconocimiento del propio trabajo por personas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Tiempo de trabajo (horarios, ritmos, descansos,	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Organización general del trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Retribución económica	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Carga de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Calidad del contrato laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Conciliación trabajo – vida privada y familiar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Autonomía en la toma de decisiones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Justicia en la contratación, la remuneración y la	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Oportunidades para la formación continua	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Vías de promoción laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Participación en las decisiones organizacionales	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Relaciones con la dirección	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Evaluación del rendimiento profesional por la	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Apoyo recibido del personal directivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		

2. La actual organización del trabajo de mi centro...

	Nunca	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Siempre
Satisface mis intereses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me exige según mis capacidades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Responde a mis necesidades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Encaja con mis expectativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Se ajusta a mis aspiraciones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Concuerda con mis valores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Facilita que mis méritos sean valorados con	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Estimula mi compromiso laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me permite trabajar a gusto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me motiva a trabajar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me da sensación de libertad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me hace crecer personalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me permite desarrollar mis competencias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me proporciona identidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me hace sentir útil	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		

3. Ante las demandas de mi organización...

	Nunca	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Siempre
Me adapto a la política del centro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Asumo los valores de la dirección	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Acepto que me digan cómo debo hacer mi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Interiorizo fácilmente las normas establecidas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me identifico con el espíritu de los cambios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Aplico el protocolo ante cualquier dilema de	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me ajusto a los tiempos y ritmos de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		

4. Puntúe la importancia personal que usted le da a los siguientes valores:

	Mínima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Máxima
Familia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Salud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Dinero	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Tiempo libre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		

5. Actualmente...

	Nunca	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Siempre
Al final de la jornada, ya he terminado todo lo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Tengo tiempo suficiente para hacer bien todo lo que	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Se me acumulan tareas pendientes a lo largo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Me llevo tareas laborales a casa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
En fines de semana y vacaciones, necesito terminar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		

6. Considerando las actuales tendencias en el mundo del trabajo, pienso que...

	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Total
Carece de sentido un servicio no rentable	1	2	3	4	5	6	7		
Hay que adaptarse a la flexibilización laboral	1	2	3	4	5	6	7		
Las decisiones se deben tomar calculando el coste-	1	2	3	4	5	6	7		
Urge abandonar las prácticas ineficientes	1	2	3	4	5	6	7		
Competir es un modo natural de trabajar	1	2	3	4	5	6	7		
Un servicio es bueno en la medida en que es un buen	1	2	3	4	5	6	7		
Sería irracional resistirse a la lógica de la productividad	1	2	3	4	5	6	7		
Quien desee tener un buen servicio debe pagarlo	1	2	3	4	5	6	7		
El mercado pone a cada cual donde merece estar	1	2	3	4	5	6	7		
La profesionalidad exige atender con eficiencia cualquier	1	2	3	4	5	6	7		

En algunas situaciones, la ética profesional obliga a desviarse de	1	2	3	4	5	6	7
Todas las normas de la organización están para ser cumplidas	1	2	3	4	5	6	7
Cuando el centro no da los medios suficientes, no hay porque	1	2	3	4	5	6	7
En un conflicto de intereses entre organización y usuarios, a veces	1	2	3	4	5	6	7
La escasez de medios se debe compensar con profesionalidad	1	2	3	4	5	6	7
La lealtad a la institución es el primer imperativo de la	1	2	3	4	5	6	7
La ética profesional compromete a cuestionar algunas pautas	1	2	3	4	5	6	7
Cada profesional debe defender en primer lugar los intereses	1	2	3	4	5	6	7
A veces el código deontológico obliga a enfrentarse a	1	2	3	4	5	6	7
La eficiencia choca con la calidad del trato profesional	1	2	3	4	5	6	7
La sobrecarga de trabajo deteriora mi profesionalidad	1	2	3	4	5	6	7
Mis condiciones de trabajo son contrarias a los valores de mi	1	2	3	4	5	6	7
Mi vocación profesional está refñida con mi trabajo actual	1	2	3	4	5	6	7

7. Puntúe la importancia de estos valores en la gestión de un buen centro de servicios humanos

	Mínima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Máxima
Rentabilidad económica	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Calidad del servicio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Bien común	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Competitividad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Calidad de vida laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Productividad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Ética de servicio público	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Eficiencia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
Espíritu de negocio privado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		

8. El desarrollo de mi carrera profesional...

	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Total
Depende fundamentalmente de mis propias decisiones	1	2	3	4	5	6	7		
Me puede llevar a poner buena cara aunque sienta un	1	2	3	4	5	6	7		
Es solo una pieza más en el conjunto de mi vida	1	2	3	4	5	6	7		
Requiere que sepa negociar con mis jefes y plantear	1	2	3	4	5	6	7		
Me obliga a actuar con astucia en mis relaciones con	1	2	3	4	5	6	7		
Es asunto mío; da igual lo que opinen los demás	1	2	3	4	5	6	7		
Me sabe a poco si nadie me lo reconoce	1	2	3	4	5	6	7		
No es el resultado de trabajar mucho, sino de ser	1	2	3	4	5	6	7		
Tiene escasa relación con lo poco o mucho que pueda	1	2	3	4	5	6	7		
Es independiente de lo que pase con mi actual centro de	1	2	3	4	5	6	7		
Es positivo si me lleva a un trabajo en el que me sienta a	1	2	3	4	5	6	7		
Es lo más importante en mi existencia	1	2	3	4	5	6	7		
No justifica que aguante en silencio situaciones de	1	2	3	4	5	6	7		

Puede requerir que soporte condiciones incómodas en mi	1	2	3	4	5	6	7
Es, en buena medida, cuestión de suerte	1	2	3	4	5	6	7
Está estrechamente ligado al desarrollo de mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Tiene poco que ver con acumular y ejercer el poder	1	2	3	4	5	6	7
Me exige adaptarme a lo que se decida en mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Es proporcional a lo duro que trabaje	1	2	3	4	5	6	7
Es consecuencia de mi esfuerzo por aprender cosas	1	2	3	4	5	6	7

9. Actualmente, por mi trabajo, siento...

insatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	satisfacción
inseguridad	1	2	3	4	5	6	7	seguridad
intranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	tranquilidad
impotencia	1	2	3	4	5	6	7	potencia
malestar	1	2	3	4	5	6	7	bienestar
desconfianza	1	2	3	4	5	6	7	confianza
incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	certidumbre
confusión	1	2	3	4	5	6	7	claridad
desesperanza	1	2	3	4	5	6	7	esperanza
dificultad	1	2	3	4	5	6	7	facilidad

insensibilidad	1	2	3	4	5	6	7	sensibilidad
irracionalidad	1	2	3	4	5	6	7	racionalidad
incompetencia	1	2	3	4	5	6	7	competencia
inmoralidad	1	2	3	4	5	6	7	moralidad
maldad	1	2	3	4	5	6	7	bondad
fracaso	1	2	3	4	5	6	7	éxito
incapacidad	1	2	3	4	5	6	7	capacidad
pesimismo	1	2	3	4	5	6	7	optimismo
ineficacia	1	2	3	4	5	6	7	eficacia
inutilidad	1	2	3	4	5	6	7	utilidad

10. En los últimos años...

	Baja	1	2	3	4	5	6	7	Sube
Mi motivación por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
Mi identificación con los valores de la organización	1	2	3	4	5	6	7		
Mi rendimiento profesional	1	2	3	4	5	6	7		
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
La calidad de mis condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7		

Mi autoestima profesional	1	2	3	4	5	6	7
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	1	2	3	4	5	6	7
Mi confianza en mi futuro profesional	1	2	3	4	5	6	7
Mi calidad de vida laboral	1	2	3	4	5	6	7
El sentido de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi acatamiento de las pautas de la dirección	1	2	3	4	5	6	7
Mi estado de ánimo laboral	1	2	3	4	5	6	7
Mis oportunidades de promoción laboral	1	2	3	4	5	6	7
Mi sensación de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi participación en las decisiones de la organización	1	2	3	4	5	6	7
Mi satisfacción con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi realización profesional	1	2	3	4	5	6	7
El nivel de excelencia de mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Mi eficacia profesional	1	2	3	4	5	6	7
Mi compromiso con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi competencia profesional	1	2	3	4	5	6	7

11. Actualmente, por mi trabajo, experimento...

	Nunca	0	1	2	3	4	5	6	Siempre
Trastornos digestivos	0	1	2	3	4	5	6		
Dolores de cabeza	0	1	2	3	4	5	6		
Insomnio	0	1	2	3	4	5	6		
Dolores de espalda	0	1	2	3	4	5	6		
Tensiones musculares	0	1	2	3	4	5	6		
Sobrecarga de actividad laboral	0	1	2	3	4	5	6		
Desgaste emocional	0	1	2	3	4	5	6		
Agotamiento físico	0	1	2	3	4	5	6		
Saturación mental	0	1	2	3	4	5	6		
Mal humor	0	1	2	3	4	5	6		
Baja realización profesional	0	1	2	3	4	5	6		
Trato despersonalizado	0	1	2	3	4	5	6		
Frustración	0	1	2	3	4	5	6		

12. Actualmente...

	Nunca	0	1	2	3	4	5	6	Siempre
Siento agotamiento emocional por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Al final de la jornada siento que el trabajo me ha	0	1	2	3	4	5	6		
Siento fatiga por la mañana al enfrentarme a otro día de	0	1	2	3	4	5	6		
Trabajar todo el día realmente es estresante para mí	0	1	2	3	4	5	6		
Soy capaz de resolver eficazmente los problemas surgidos en	0	1	2	3	4	5	6		
Siento que mi trabajo me ha 'quemado'	0	1	2	3	4	5	6		
Contribuyo eficazmente a la actividad de mi organización	0	1	2	3	4	5	6		
Desde que empecé en este puesto he perdido interés por	0	1	2	3	4	5	6		
He perdido entusiasmo por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
En mi opinión hago bien mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
He realizado muchas cosas valiosas en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Me pregunto por la utilidad de mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Dudo sobre el valor de mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Tengo seguridad de que en mi trabajo soy eficaz	0	1	2	3	4	5	6		
En mi trabajo siento plenitud de energía	0	1	2	3	4	5	6		
Mi trabajo tiene sentido y propósito	0	1	2	3	4	5	6		
El tiempo 'vuela' cuando estoy trabajando	0	1	2	3	4	5	6		
Me siento con fuerza y vigor en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Siento entusiasmo por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor	0	1	2	3	4	5	6		
Mi trabajo me inspira	0	1	2	3	4	5	6		
Cuando me levanto por la mañana tengo ganas de ir a	0	1	2	3	4	5	6		
Soy feliz cuando experimento absorción por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Siento orgullo del trabajo que hago	0	1	2	3	4	5	6		
Estoy en plena inmersión en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de	0	1	2	3	4	5	6		
Mi trabajo es retador	0	1	2	3	4	5	6		
Me 'dejo llevar' por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Soy muy persistente en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Me es difícil 'desconectar' del trabajo	0	1	2	3	4	5	6		
Incluso cuando las cosas no van bien continúo trabajando	0	1	2	3	4	5	6		

Lo que usted, amable participante, nos ha expuesto hasta ahora es muy importante para la evaluación de sus condiciones de trabajo y de su calidad de vida laboral; así como para la de su centro, la de su entorno profesional y la de los servicios humanos en general.

Ahora, le invitamos a que tenga la gentileza de completar esta tarea matizando algunas de sus percepciones, reflexiones, valoraciones y posturas personales ante este contexto de su experiencia profesional.

13. Los servicios humanos (educativos, sanitarios, sociales, jurídicos, etc.) deben estar organizados y gestionados como empresas de mercado

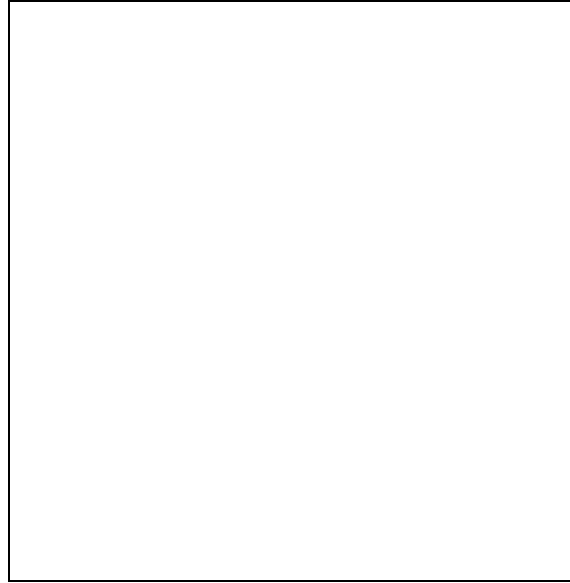
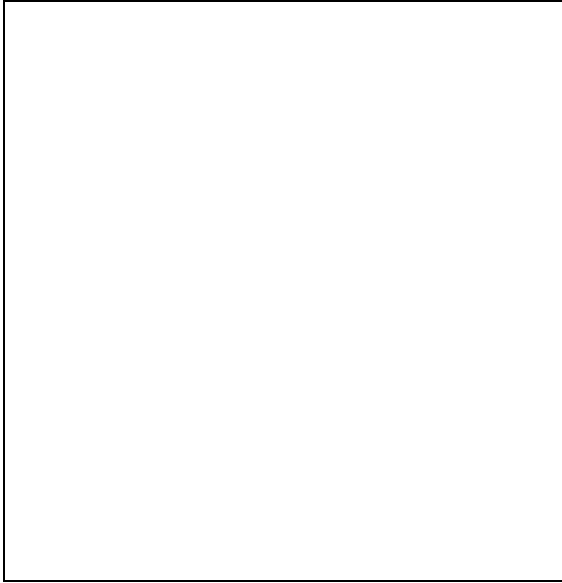
Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

Porque...

14. Comente los pros y los contras de la gestión empresarial de los servicios humanos:

Lo positivo

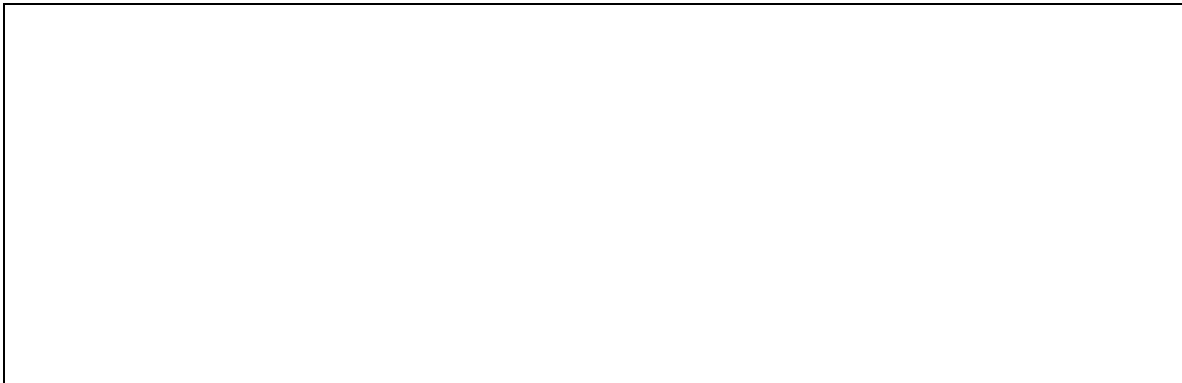
Lo negativo



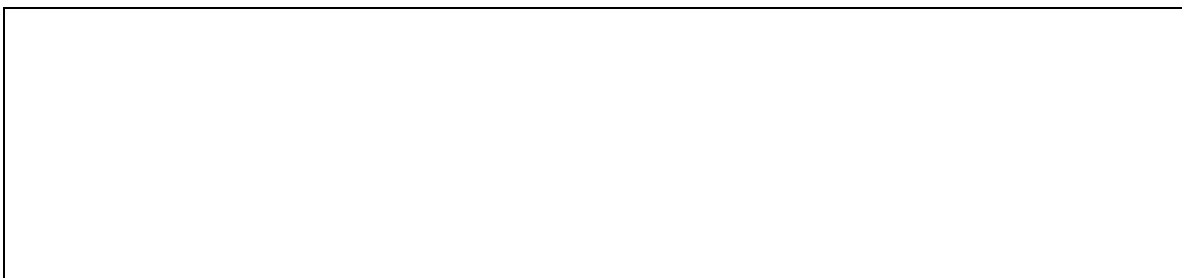
15. Para hacer bien todo mi trabajo, con mi actual jornada laboral, en general...

Me falta tiempo 1 2 3 4 5 6 7 Me sobra tiempo

Ante ello, **me siento...**



Porque...



16. Los niveles de carga de trabajo excesivos, hay que asumirlos, cueste lo que cueste.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

17. A partir de su experiencia personal o de casos observados en su centro, comente:

(I) Un ejemplo de CONFORMIDAD al asumir una carga de trabajo excesiva

Las **consecuencias** de esta conformidad...

(a) En la persona profesional

(b) En las personas asistidas

(c) En el centro

--	--	--

(II) Un **ejemplo** de **RESISTENCIA** al asumir una carga de trabajo excesiva

--

Las **consecuencias** de esta resistencia...

(a) En la persona profesional

(b) En las personas asistidas

(c) En el centro

--	--	--

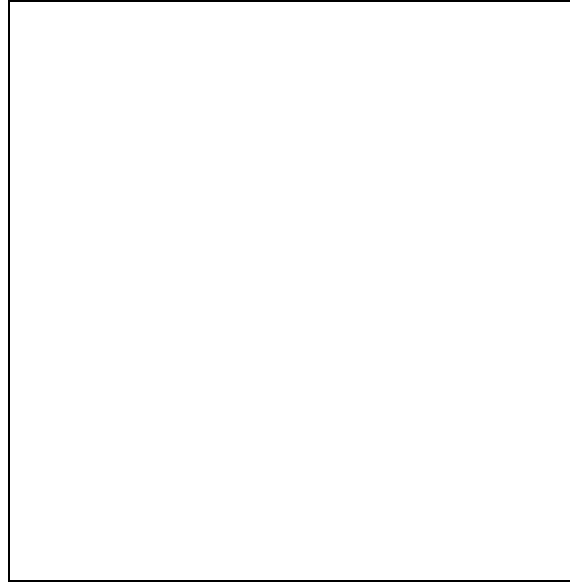
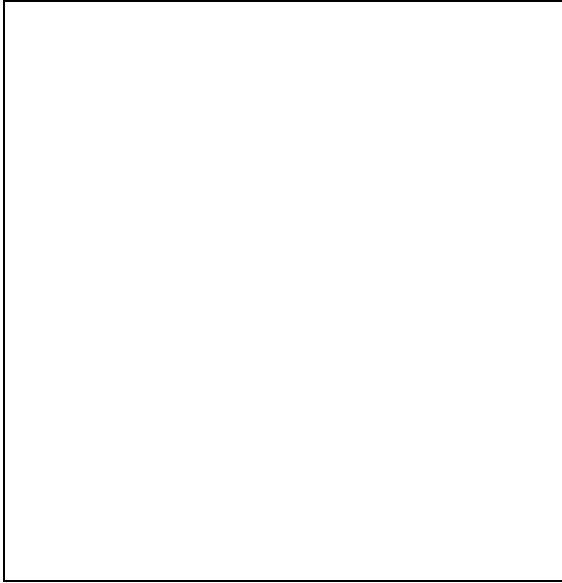
18. Defina en una frase qué significa TRABAJAR para usted

--

19. Resuma en qué consisten...

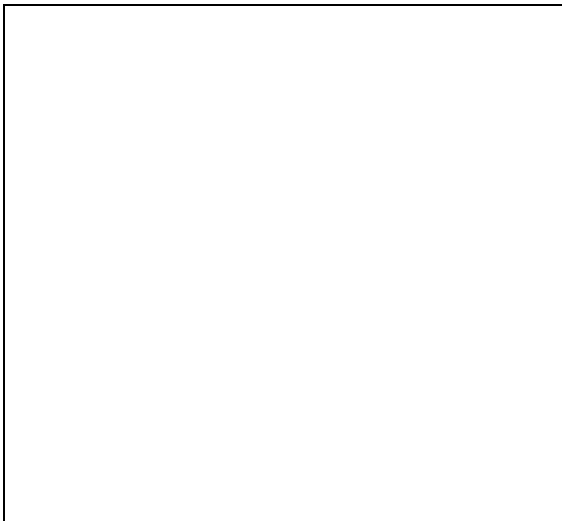
La PRÁCTICA IDEAL de su PROFESIÓN

**La PRÁCTICA ACTUAL de su
PROFESIÓN**

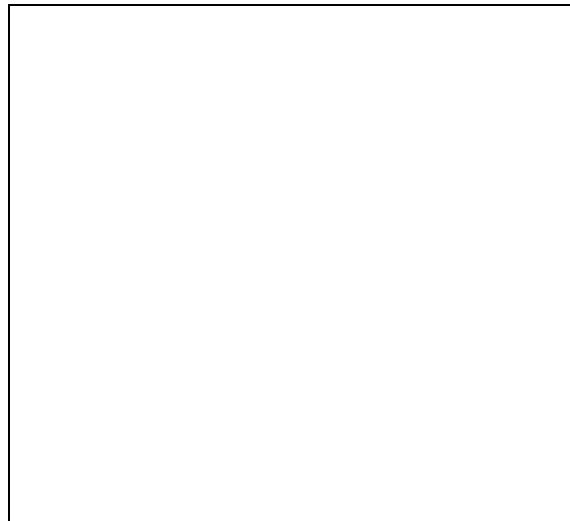


20. Háblenos de los principales VALORES de...

su PROFESIÓN:

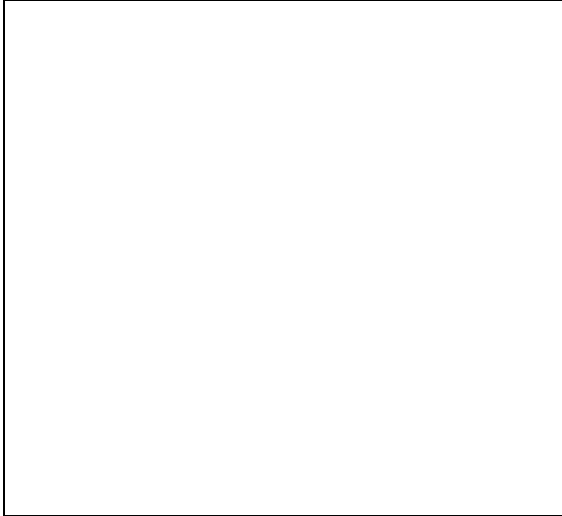


la GESTIÓN de su centro de trabajo:

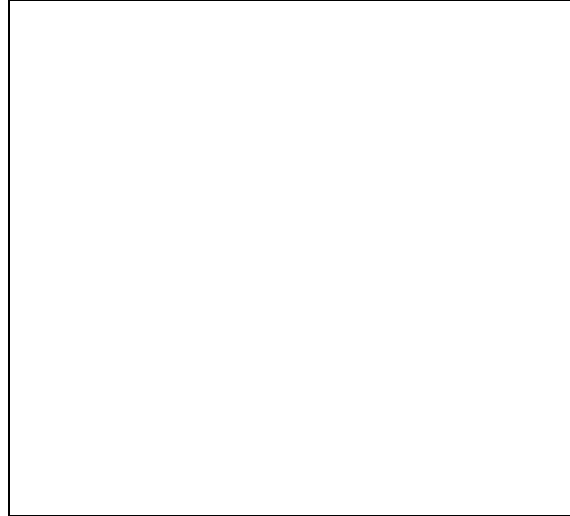


21. Para trabajar de acuerdo con los valores, la ética y la deontología de su profesión...

¿Qué **facilidades** encuentra
en su organización?



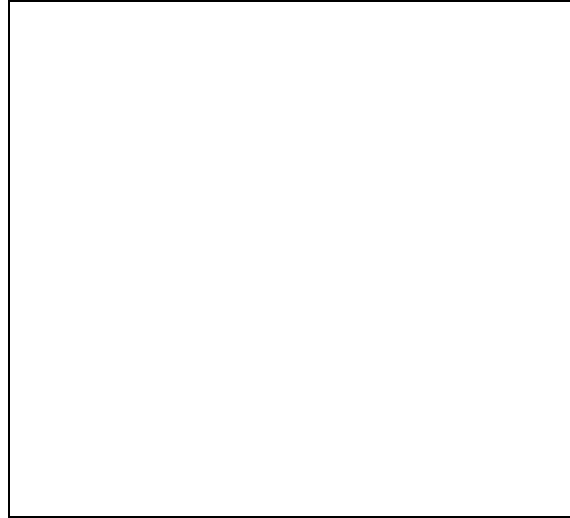
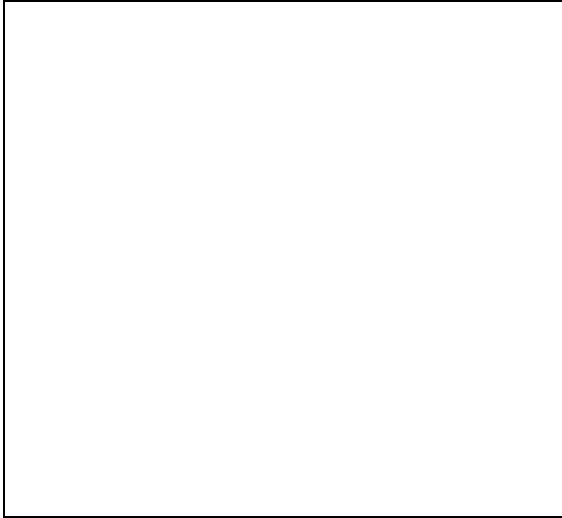
¿Qué **dificultades** encuentra
en su organización?



22. De su trabajo, señale...

Lo mejor:

Lo peor:



23. Escriba cuatro PALABRAS CLAVE que le vengán a la mente **cuando piensa en su TRABAJO**

--	--	--	--

24. Escriba cuatro VALORES CLAVE DE SU PROFESIÓN

--	--	--	--

DATOS CENSALES

Marque con una **X** la casilla de la respuesta elegida

- 25. País:** Brasil México **26. Sexo:** Mujer
 Chile Venezuela Hombre
 Colombia _____ **27. Año de nacimiento:** 19____
 España Otro: _____
—

28. Ámbito de especialización y práctica profesional:

- | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Educación | Sanidad | <input type="checkbox"/> Justicia | <input type="checkbox"/> Trabajo social |
| <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Medicina | Servicio: _____ | |
| | | _____ | |
| <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Enfermería | Profesión: _____ | |
| | | _____ | |
| <input type="checkbox"/> Básica | <input type="checkbox"/> Auxiliar clínico | | |
| <input type="checkbox"/> _____ | Otro: <input type="checkbox"/> _____ | Otro: _____ | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

29. Antigüedad en la profesión: en la _____ años **30. Antigüedad como profesional en el centro:** _____ años

31. Empleos ejercidos actualmente: Un solo empleo
 Más de un empleo

32. Situación contractual: Contrato permanente (estable)
 Contrato temporal (inestable) -> *En caso de contrato temporal:*
 Elegido voluntariamente
 No voluntario

33. Dedicación laboral al centro: Jornada completa
 Tiempo parcial
 Otra:

34. Dedicación elegida... Voluntariamente
 No voluntaria

35. Responsabilidades directivas (actuales o pasadas) en el centro: Sí
 No

36. Carácter del centro (titularidad, gestión, utilización, etc.): Pública
 Privada
 Mixta

Usted ha sido extraordinariamente amable al participar en esta investigación, brindándonos sus puntos de vista y su experiencia. Además de agradecerle su participación, le garantizamos una vez más nuestro respeto a la confidencialidad de la información proporcionada y al anonimato de las personas participantes. Estamos por muchas razones en deuda con usted; hasta el punto en que nos comprometemos a devolverle, si lo desea, vía e-mail, un resumen general de la información que elaboremos en nuestra investigación.

Pero ello exigiría poner entre paréntesis la cláusula de confidencialidad, reforzar la confianza mutua y disponer de su correo electrónico para remitirle esa información elaborada. En estas circunstancias, **si usted lo estima deseable, pertinente y oportuno**, puede dejarnos su dirección e-mail: _____ y/o su número de celular/móvil:

Por otra parte, el diseño de nuestra investigación combina el recurso de técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevista, grupo focal y autoinforme fotográfico). Si usted tuviera una disposición favorable a participar, con profesionales como usted, dentro de unos meses, en un **grupo focal**, para profundizar en aspectos de lo tratado en este cuestionario, por favor, déjenos también una pista de su e-mail.

Si desea comentar o añadir algo a lo mucho que ya nos ha dicho o contarnos cómo se siente después del ejercicio de reflexión que acaba de hacer, por favor, hágalo aquí.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, SU ATENCIÓN Y SU VALIOSA APORTACIÓN

