

Estudio de Clima y Cultura Organizacional



CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO

Nombre: Cuestionario Estandarizado Para La Medición De Clima Organizacional CL 360.

Significación: Consta de 77 preguntas para el análisis del clima a partir de dos dimensiones: macro clima y micro clima.

El macro clima hace referencia a las percepciones de los funcionarios respecto a las condiciones de la institución en general. El micro clima caracteriza las percepciones en relación a las áreas de trabajo o dependencias. Lo anterior quiere decir que cada aspecto evaluado se sitúa desde las dos ópticas: la institución y el área funcional.

Mide 63 indicadores de relevancia clasificados en 14 variables y 4 grupos (macro factores).

Propiedades métricas: Con el objeto de analizar la consistencia interna de la medida se estimó el coeficiente Alfa de Cron Bach de manera separada para las preguntas de macro y micro clima en los dos cuestionarios, los resultados se presentan en la tabla 6.

Como se aprecia los índices son superiores a 0,80, esto significa que las preguntas presentan un adecuado índice de confiabilidad en términos de consistencia interna y tienden a medir en conjunto el constructo propuesto.

Tabla. Coeficiente alfa de los instrumentos

	Alfa
Macroclima	,924
Microclima	,915

Así mismo, se estimó la confiabilidad correlacionando el índice global del clima con una pregunta de validación. El procedimiento implicó diseñar una pregunta sobre la percepción general del clima y calcular el promedio total de clima a partir de la media global de cada persona en el cuestionario para macroclima y microclima, finalmente estimar el coeficiente de correlación de Pearson. De acuerdo con los resultados que se presentan en la tabla 7 las correlaciones son directamente proporcionales y significativas, esto indica que la dirección de las respuestas en el cuestionario es consistente con la pregunta de validación.

Tabla. Coeficiente de correlación entre las escalas globales y la pregunta sobre la percepción general de clima.

	R	Sig.
Macroclima	,634	0,000
Microclima	,632	0,000

Se determinó la validez en el instrumento a partir del índice de infrecuencia, para ello se construyó una escala con preguntas de control. La media alta (mayor a 80) en esta escala indica que no existe sesgo en las respuestas. Los datos se presentan en la tabla 8.

Tabla. Media en la escala de validez.

N	Macroclima	Microclima
Media	98	99
Desv. típ.	4,57	4,16

MODELO

Para este estudio se define clima organizacional como:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, que incluye el conjunto de variables de mayor relevancia e influencia en el comportamiento de las personas, sus niveles de satisfacción y productividad.” (Solís, G, 2012).

De lo anterior se deduce que cada organización cuenta con una configuración particular de factores que convierten el ambiente laboral en un espacio de confianza y progreso, o por el contrario de temor, amenaza o inseguridad. Los sentimientos psicológicos y percepciones del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización y dependen no solo de las características personales de cada funcionario sino también de la forma en que se organiza la estructura interna de la organización, las formas de trabajo y la satisfacción del contrato psicológico, (condiciones implícitas en la relación contractual, donde las expectativas de los funcionarios y la organización interactúan en la búsqueda de impactos significativos).

Para el caso el modelo de evaluación tiene en cuenta el análisis a partir de dos dimensiones: macro clima y micro clima, entendiendo que el macro clima hace referencia a las percepciones de los funcionarios respecto a las condiciones de la institución en general y el micro clima que caracteriza las percepciones en relación a las áreas de trabajo o dependencias.

De igual forma, la distribución de las variables de acuerdo con cuatro (4) Macro factores: balance/expectativas, estructura/soporte, efectividad/mejora y relaciones/ambiente, los cuales se agrupan en 14 variables y 63 indicadores. Los Macro factores son áreas generales de análisis que se encuentran conformadas por variables. A su vez las variables incluyen manifestaciones específicas o indicadores.

Tabla. Estructura del cuestionario

Macrofactor Balance/expectativas: Variables que miden el balance entre las expectativas de los trabajadores y la satisfacción de beneficios recibidos por el trabajo.

VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN
Capacitación y Desarrollo Humano Coherencia y claridad de las políticas de RRHH relacionadas con capacitación y desarrollo, percepción de posibilidad de progreso personal y profesional.	Calidad de la capacitación	Percepción sobre el nivel de calidad de la oferta de capacitación
	Cobertura	La capacitación se dirige a las áreas funcionales, cargos o personas que lo requieren.
	Frecuencia	Variedad, cantidad y disposición a ofrecer la oferta de programas de capacitación
	Pertinencia	La elección de los temas de bienestar responde a las necesidades.
Condiciones del empleo Percepción sobre las ventajas comparativas que presenta el empleo en el mercado laboral frente a otros similares.	Características del trabajo	Equilibrio entre la carga laboral y la jornada de trabajo
	Competitividad del ingreso	Percepción sobre el posicionamiento de la escala salarial en el mercado.
	Estabilidad	Percepción sobre la posibilidad de permanencia de los empleados en la compañía.
	Imagen y buen nombre de la institución.	Percepción sobre la oportunidad que ofrece el trabajar en una empresa reconocida por su imagen y buen nombre.
	Medida en que el salario permite lograr objetivos personales.	Nivel de satisfacción a partir del salario.
	Oportunidad en el pago	Cumplimiento con los acuerdos sobre el pago.
	Oportunidades de Desarrollo profesional	Percepción sobre la oportunidad que ofrece el empleo para conseguir el desarrollo personal.
Reconocimiento profesional	Percepción sobre la oportunidad que ofrece el empleo para conseguir reconocimiento profesional.	
Programas de bienestar Se refiere al nivel de satisfacción con programas de bienestar laboral dirigidos a los funcionarios.	Pertinencia	Los programas parten de las necesidades e intereses de los funcionarios.
	Interés por el grupo familiar.	Percepción sobre el involucramiento del grupo familiar dentro de las políticas de bienestar.
	Interés por mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	Orientación de los programas a mejorar condiciones de vida de las personas

VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN
	Motivación por participar	Nivel de disposición de las personas por participar en las actividades programadas por la dependencia de RRHH.
	Suficiencia de los programas de bienestar	Valoración sobre la cantidad de los programas

Macrofactor Estructura/soporte: Variables estructurales de soporte organizacional requeridas para el buen funcionamiento de la operación y seguridad en el trabajo.

VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN
Condiciones de la función Percepción sobre la cantidad, claridad y conocimiento de los procedimientos requeridos para el cumplimiento de las funciones.	Cantidad de procedimientos	Número de procedimientos requeridos para el cumplimiento de las funciones.
	Conocimiento	Conocimiento de las personas sobre lo que deben hacer en sus cargos, para cumplir con los resultados esperados
	Efectividad del conocimiento	Percepción sobre el impacto del conocimiento que tienen las personas de cómo y qué se debe hacer para el cumplimiento de las funciones.
	Expectativa de rol	Cumplimiento de las expectativas sobre el aporte de las otras personas al trabajo colaborativo.
Condiciones físicas En esta escala se analizan las condiciones materiales afectan a la satisfacción de las personas en su trabajo, incluye aspectos ambientales, espacios físicos y condiciones de salud ocupacional.	Comodidad	Orientación a poseer recursos favorables representados en comodidad, seguridad y ergonomía en el trabajo.
	Factores de riesgo	Existencia de mecanismos de control sobre factores de riesgo laboral.
	Protección / Seguridad	Percepción sobre las medidas de seguridad implantadas para la prevención y control de riesgo laboral.
Herramientas de trabajo Orientación a proporcionar los recursos necesarios para hacer bien el trabajo.	Calidad de los materiales	Calidad de los recursos disponibles para realizar la labor
	Disponibilidad de los recursos	Orientación a proporcionar los recursos necesarios para hacer bien el trabajo.
	Novedades tecnológicas	Orientación a poseer tecnología de vanguardia para ser competitivos en el mercado.

Macrofactor Efectividad / Mejora: Condiciones derivadas de la gestión estratégica.

VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN
Apertura al cambio Percepción sobre las reacciones y actitudes frente a la implantación de mejoras o modificaciones a los procesos	Asunción del riesgo	Interés por planear e implementar medidas que permiten sobreponerse o compensar los elementos de riesgos; persiguiendo nuevas oportunidades que sean beneficiosas para la organización.
	Disposición al cambio	Apertura para enfrentarse sin resistencia a situaciones nuevas aceptar los cambios positiva y constructivamente.
	Flexibilidad	Disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas; adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.
Direccionamiento estratégico Percepción sobre la capacidad que tienen los líderes para crear un ambiente que permita obtener resultados favorables, a través de la aplicación de técnicas y estrategias a mediano y largo plazo.	Comunicación estratégica	Percepción sobre la capacidad que tiene la organización para socializar la información importante para el desarrollo y crecimiento organizacional.
	Estructura organizacional	Percepción sobre lo niveles de optimización de la estructura funcional ideada para alcanzar los objetivos.
	Liderazgo estratégico	Percepción sobre la capacidad que tienen los líderes para crear un ambiente que permita obtener resultados favorables, a través de la aplicación de técnicas y estrategias a mediano y largo plazo.
	Participación en la toma de decisiones	Percepción sobre la posibilidad de participación personal en el diseño de estrategias que garanticen la sobrevivencia organizacional.
	Visión de futuro	Disposición corporativa hacia la identificación de tendencias del medio con una actitud positiva y optimista que permita orientar las estrategias a la consecución de metas.

Macrofactor Relaciones/ ambiente: Variables que establecen el nivel de equilibrio entre las interacciones sociales y las condiciones del ambiente encaminadas a generar efectividad y mejora en el trabajo.

VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN
Calidad en el servicio al cliente Percepción que tienen los funcionarios sobre la calidad del servicio prestado a los clientes internos.	Actitud hacia el servicio	Orientación a atender requerimientos de los clientes con ánimo y disposición favorable.
	Agilidad en el Servicio	Orientación a brindar solución oportuna a los requerimientos de los clientes.
	Relaciones con los clientes (modo)	Forma de las relaciones con los clientes internos
	Conocimiento de las necesidades	Percepción sobre el nivel de conocimiento de las necesidades del cliente interno
Comunicación Percepción sobre las condiciones y efectividad de los mecanismos utilizados para socializar información vital para la ejecución de la labor.	Agilidad en la información relacionada con la tarea	Los cambios en los procedimientos de trabajo se comunican oportunamente
	Claridad en la comunicación	Percepción sobre la claridad y precisión en la información transmitida.
	Comunicación participativa	Comunicación en doble vía (jefe - equipo de trabajo, equipo de trabajo -jefe)
	Conductos regulares	Percepción sobre los mecanismos de difusión formal de la información.
	Confidencialidad	Percepción sobre los mecanismos utilizados para manejar la información confidencial.
Estilo de dirección Capacidad que se percibe, tienen los jefes, para dirigir el proceso de trabajo en equipo, realizar seguimiento, evaluar proactivamente y reconocer los logros de los subalternos.	Capacidad para comprometer al equipo de trabajo	Carisma y disposición para comprometer a los integrantes del equipo
	Habilidad para dirigir, desarrollar al equipo de trabajo.	Capacidad que se percibe, que tienen los jefes, para dirigir el proceso de trabajo en equipo, realizar seguimiento, evaluar proactivamente y reconocer los logros de los subalternos.
	Liderazgo	Acompañamiento y nivel de influencia positiva de los jefes
	Receptividad comunicativa	Percepción sobre la capacidad de escucha de la empresa o de los jefes.
	Toma de decisiones	Percepción sobre la habilidad que tienen los jefes para tomar decisiones a partir del análisis de los factores disponibles, identificación de recursos y la conexión lógica

VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN
		entre ellos.
	Trato	Dirección y coordinación de las actividades de supervisión sin manejar esquemas irrespetuosos para con los empleados.
Relaciones Interpersonales Percepción sobre la calidad de las interacciones, ambiente de confianza y respeto, capacidad para solucionar conflictos, equidad en el trato.	Colaboración	Disposición de ayuda a los demás.
	Compañerismo	Disposición para crear vínculos que favorezcan las relaciones de trabajo con los compañeros.
	Cordialidad de los superiores	Modo favorable de relacionarse con los subalternos
	Disposición al acuerdo	Disposición para llegar a acuerdos que favorezcan las relaciones con los compañeros.
	Trato respetuoso	Consideración y deferencia en el trato a través de buscar acuerdos teniendo en cuenta el punto de vista del otro.
Trabajo en equipo Percepción sobre el nivel de cooperación activa con los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses del grupo.	Claridad de objetivos comunes	Percepción sobre el nivel de acuerdo de los equipos de trabajo sobre objetivos comunes y la forma de su logro.
	Esfuerzos y acciones coordinadas	Percepción sobre el nivel de cooperación activa con los objetivos comunes, subordinando los propios.
	Interés	Disposición a trabajar en equipo
	Liderazgo para la gestión	Existencia de un líder que coordine el trabajo.
	Participación	Nivel de posibilidad de intervención efectiva con aportes al logro de objetivos de grupo.
Sentido de pertenencia Percepción sobre los niveles de compromiso, adhesión e involucramiento con la institución	Sentido de pertenencia	Percepción que tienen los trabajadores acerca del grado en que las otras personas se sienten parte de la empresa. Identificación y aprecio de la gente por la organización.

RESULTADOS

Organización de los resultados y criterios de interpretación: se presenta en tablas y gráficas que detallan la información de acuerdo con los siguientes niveles de análisis:

Demográficos

Comparativo consolidado de macroclima y microclima para la institución

Nivel de satisfacción global por variable e indicadores





Caracterización del macroclima y microclima por áreas.

Comparativo detallado por áreas

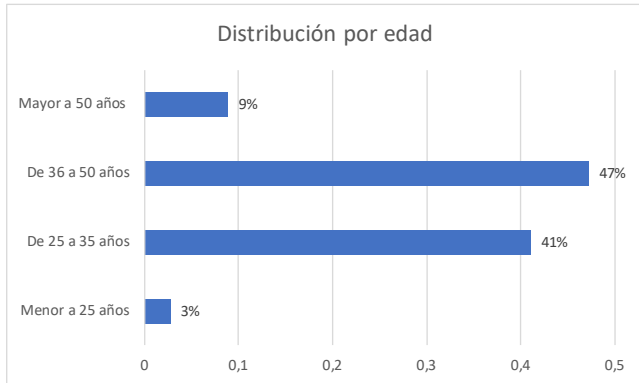
Diferencias macroclima por clave demográfica (género, nivel educativo, antigüedad y rango de edad).

Criterio interpretativo: Para interpretación de los resultados se utiliza una escala de 100 puntos la cual muestra la tendencia del grupo de acuerdo con las siguientes convenciones:

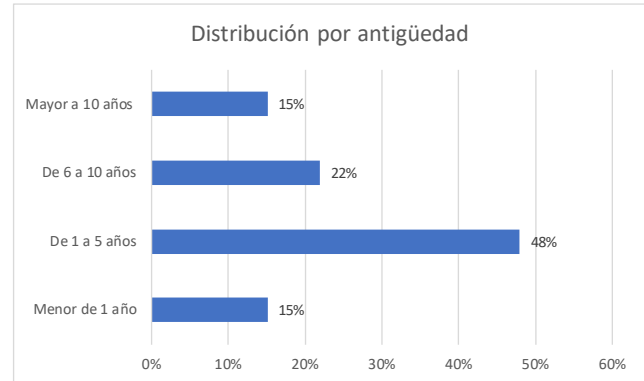
Tabla. Criterios interpretativos

Valor	Nivel de satisfacción	Significación	
59 o inferior	Insatisfacción (I)	Debilidad	
60 a 74	Nivel de satisfacción medio (SM)	Tendencia a la fortaleza	
75 a 89	Nivel de satisfacción óptimo (SO)	Fortaleza	
90 o mayor	Nivel de satisfacción muy superior (SMS)	Gran fortaleza	

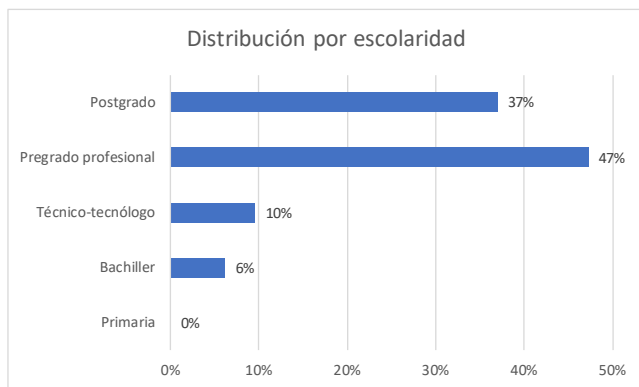
Demográficos



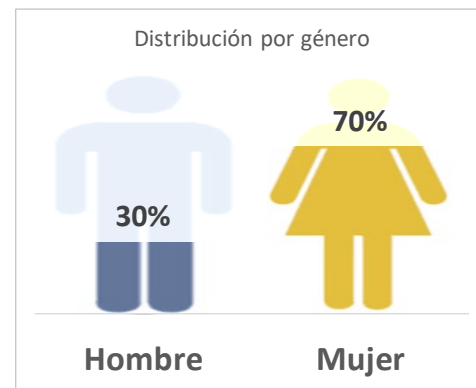
	n	%
Menor a 25 años	4	3%
De 25 a 35 años	60	41%
De 36 a 50 años	69	47%
Mayor a 50 años	13	9%



	n	%
Menor de 1 año	22	15%
De 1 a 5 años	70	48%
De 6 a 10 años	32	22%
Mayor a 10 años	22	15%



	n	%
Primaria	0	0%
Bachiller	9	6%
Técnico-tecnólogo	14	10%
Pregrado profesional	69	47%
Postgrado	54	37%



	n	%
Hombres	44	30%
Mujeres	102	70%

Alcance



Dependencia	Presupuestadas	Realizadas	En proceso	Pendientes	% de cumplimiento
Dirección administrativa	12	12	0	0	100%
Dirección comercial	2	2	0	0	100%
Dirección contable	4	4	0	0	100%
Dirección curricular	17	17	0	0	100%
Dirección gestión humana	3	3	0	0	100%
Dirección sección media	13	12	1	1	92%
Dirección sección preescolar	30	30	0	0	100%
Dirección sección primaria	27	24	1	3	89%
Dirección sección secundaria	21	21	0	0	100%
Dirección TICS	1	1	0	0	100%
Gerencia	10	8	1	2	80%
Rectoría	9	9	0	0	100%
	149	143	3	6	97%

Comparativo consolidado de macroclima y microclima para la institución

Gráfica. Nivel de satisfacción de los funcionarios con el macro y micro clima.

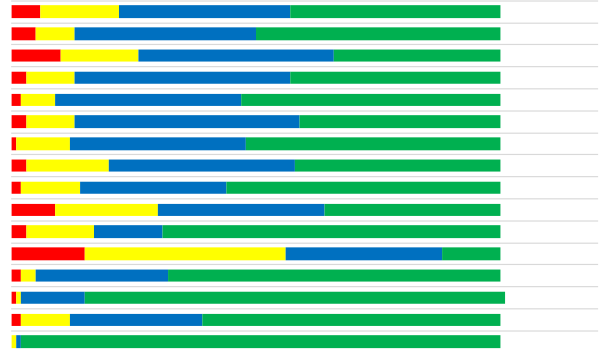
Variable	2021			
	Macroclima		Microclima	
Apertura al cambio		83		85
Calidad en el servicio al cliente		86		90
Capacitación y Desarrollo Humano		81		82
Comunicación		86		89
Condiciones de la función		88		91
Condiciones del empleo		86		85
Condiciones físicas		87		88
Direccionamiento estratégico		85		87
Estilo de dirección		89		91
Herramientas de trabajo		80		82
Percepción general sobre el clima organizacional		88		88
Programas de bienestar		73		72
Relaciones Interpersonales		91		93
Sentido de pertenencia		95		95
Trabajo en equipo		89		92
Validez		98		98
Total		87		88

	A	59 o inferior
	B	60 a 74
	C	75 a 89
	D	90 o mayor

Tabla Porcentaje de funcionarios en cada nivel de evaluación macroclima.

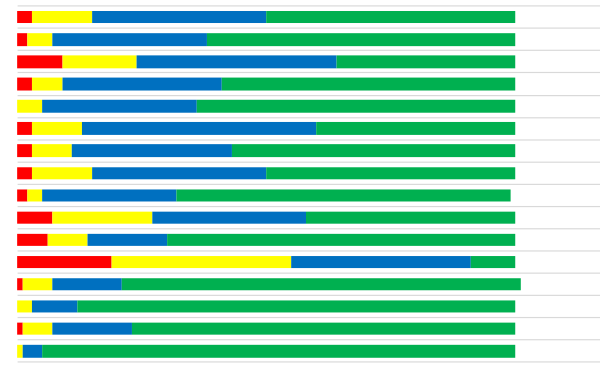
Variable	I	SM	SO	SMS
Apertura al cambio	6	16	35	43
Calidad en el servicio al cliente	5	8	37	50
Capacitación y Desarrollo Humano	10	16	40	34
Comunicación	3	10	44	43
Condiciones de la función	2	7	38	53
Condiciones del empleo	3	10	46	41
Condiciones físicas	1	11	36	52
Direccionamiento estratégico	3	17	38	42
Estilo de dirección	2	12	30	56
Herramientas de trabajo	9	21	34	36
Percepción general sobre el clima organizacional	3	14	14	69
Programas de bienestar	15	41	32	12
Relaciones Interpersonales	2	3	27	68
Sentido de pertenencia	1	1	13	86
Trabajo en equipo	2	10	27	61
Validez	0	1	1	98

MACRO CLIMA

Tabla Porcentaje de funcionarios en cada nivel de evaluación macroclima.

Variable	I	SM	SO	SMS
Apertura al cambio	3	12	35	50
Calidad en el servicio al cliente	2	5	31	62
Capacitación y Desarrollo Humano	9	15	40	36
Comunicación	3	6	32	59
Condiciones de la función	0	5	31	64
Condiciones del empleo	3	10	47	40
Condiciones físicas	3	8	32	57
Direccionamiento estratégico	3	12	35	50
Estilo de dirección	2	3	27	67
Herramientas de trabajo	7	20	31	42
Percepción general sobre el clima organizacional	6	8	16	70
Programas de bienestar	19	36	36	9
Relaciones Interpersonales	1	6	14	80
Sentido de pertenencia	0	3	9	88
Trabajo en equipo	1	6	16	77
Validez	0	1	4	95

MICRO CLIMA



○	A	59 o inferior
○	B	60 a 74
○	C	75 a 89
○	D	90 o mayor

Nivel de satisfacción global por variable e indicadores

Tabla Nivel de satisfacción por indicador.

Variable	2022			
	Macroclima		Microclima	
Apertura al cambio		83		85
Asunción del riesgo		82		80
Disposición al cambio		81		83
Flexibilidad		86		91
Calidad en el servicio al cliente		86		90
Actitud hacia el servicio		90		91
Agilidad en el Servicio		79		87
Conocimiento de las necesidades		82		85
Modo de la relación		93		95
Capacitación y Desarrollo Humano		81		82
Calidad de la capacitación		82		85
Cobertura		77		81
Frecuencia		82		82
Pertinencia		82		84
Comunicación		86		89
Agilidad en la información relacionada con la tarea		78		82
Claridad en la comunicación		87		90
Comunicación participativa		90		92
Conductos regulares		86		89
Confidencialidad		88		90
Condiciones de la función		88		91
Cantidad de procedimientos		78		84
Conocimiento		87		90
Efectividad del conocimiento		95		97
Expectativa de rol		88		92
Condiciones del empleo		86		85
Características del trabajo		76		74
Competitividad del ingreso		70		69
Estabilidad		91		93
Imagen y buen nombre de la institución.		95		95
Medida en que el salario permite lograr objetivos personales.		79		79
Oportunidad en el pago		100		100
Oportunidades de Desarrollo profesional		85		84
Reconocimiento profesional		88		85

Variable	2022			
	Macroclima		Microclima	
Condiciones físicas	●	87	●	88
Comodidad	●	85	●	85
Factores de riesgo	●	87	●	88
Protección / Seguridad	●	89	●	90
Direccionamiento estratégico	●	85	●	87
Comunicación estratégica	●	84	●	84
Estructura organizacional	●	83	●	84
Liderazgo estratégico	●	87	●	90
Participación en la toma de decisiones	●	82	●	87
Visión de futuro	●	87	●	88
Estilo de dirección	●	89	●	91
Capacidad para comprometer al equipo de trabajo	●	90	●	92
Habilidad para dirigir desarrollar al equipo de trabajo.	●	88	●	91
Liderazgo	●	90	●	91
Receptividad comunicativa	●	87	●	90
Toma de decisiones	●	83	●	87
Trato	●	95	●	95
Herramientas de trabajo	●	80	●	82
Calidad de los materiales	●	83	●	83
Disponibilidad de los recursos	●	82	●	83
Novedades tecnológicas	●	75	●	81
Percepción general sobre el clima organizacional	●	88	●	88
Consistencia general	●	88	●	88
Programas de bienestar	●	73	●	72
Interés por el grupo familiar.	○	38	○	37
Interés por mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	●	79	●	75
Motivación por participar	●	83	●	86
Pertinencia	●	81	●	81
Suficiencia de los programas de bienestar	●	82	●	82

	2022			
	Macroclima		Microclima	
Relaciones Interpersonales	●	91	●	93
Colaboración	●	88	●	91
Compañerismo	●	91	●	93
Cordialidad de los superiores	●	89	●	93
Disposición al acuerdo	●	92	●	93
Trato respetuoso	●	94	●	94
Sentido de pertenencia	●	95	●	95
Recomienda trabajar en la institución	●	98	●	97
Sentido de pertenencia	●	92	●	93
Trabajo en equipo	●	89	●	92
Claridad de objetivos comunes	●	86	●	91
Esfuerzos y acciones coordinadas	●	88	●	93
Interés	●	87	●	90
Liderazgo para la gestión	●	90	●	92
Participación	●	92	●	94
Validez	●	98	●	98
Validez	●	98	●	98

Caracterización del macroclima y microclima por áreas y divisiones.

Tabla Percepción general del macro y micro clima por división

Variable	Macroclima			
	Macroclima		Microclima	
Dirección administrativa	●	84	●	87
Dirección comercial	●	87	●	92
Dirección contable	●	87	●	81
Dirección curricular	●	83	●	86
Dirección gestión humana	●	96	●	99
Dirección sección media	●	87	●	90
Dirección sección preescolar	●	88	●	88
Dirección sección primaria	●	90	●	91
Dirección sección secundaria	●	85	●	85
Dirección TICS	●	88	●	89
Gerencia	●	84	●	91
Rectoría	●	84	●	85

Tabla Percepción general del macro y micro clima por área

Variable	Macroclima			
	Macroclima		Microclima	
Administrativa	•	85	•	87
Pedagógica	•	86	•	88
Profesional de apoyo	•	86	•	86
Auxiliares pedagógicas	•	94	•	94
Psicología	•	88	•	86

Tabla Macroclima de las áreas funcionales por variable.

Área	Apertura al cambio		Calidad en el servicio al cliente		Capacitación y Desarrollo Humano		Comunicación		Condiciones de la función		Condiciones del empleo		Condiciones físicas		Direccionamiento estratégico		Estilo de dirección		Herramientas de trabajo		Percepción general sobre el clima orga		Programas de bienestar		Relaciones Interpersonales		Sentido de pertenencia		Trabajo en equipo		Validez		Macroclima por área		
	78	83	77	88	88	82	90	82	86	76	81	67	87	91	88	99	84	87	96	71	87	87	89	87	77	90	87	90	85	77	87	98	92	100	88
Dirección administrativa	78	83	77	88	88	82	90	82	86	76	81	67	87	91	88	99	84	87	96	71	87	87	89	87	77	90	87	90	85	77	87	98	92	100	88
Dirección comercial	87	96	71	87	87	89	87	77	90	87	90	75	88	98	92	100	88	87	96	71	87	87	89	87	77	90	87	90	85	77	87	98	92	100	88
Dirección contable	89	81	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	87	100	87	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Dirección curricular	79	83	74	80	80	83	83	80	86	72	86	68	90	92	86	98	83	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Dirección gestión humana	97	96	97	98	97	98	89	99	96	85	100	95	95	100	96	100	96	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Dirección sección media	82	87	85	89	88	86	90	86	91	78	88	70	92	96	88	98	87	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Dirección sección preescolar	88	86	84	86	90	87	88	87	91	83	88	77	90	95	88	99	88	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Dirección sección primaria	87	90	88	89	91	88	89	89	93	82	90	79	95	97	92	99	90	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Dirección sección secundaria	80	87	75	85	86	82	84	82	88	75	92	66	94	95	90	98	85	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Dirección TICS	90	90	88	85	88	91	82	86	87	90	80	80	89	95	86	100	88	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Gerencia	70	85	81	77	88	88	84	82	79	88	81	71	88	96	85	97	84	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Rectoría	80	80	77	82	86	83	88	84	86	87	83	66	89	91	88	96	84	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	
Macroclima por variable	83	86	81	86	88	86	87	85	89	80	88	73	91	95	89	98	87	87	90	82	85	87	84	95	83	87	90	85	77	87	98	92	100	87	

Tabla Macroclima de las áreas funcionales por variable.

Área	Variable																
	Apertura al cambio	Calidad en el servicio al cliente	Capacitación y Desarrollo Humano	Comunicación	Condiciones de la función	Condiciones del empleo	Condiciones físicas	Direccionamiento estratégico	Estilo de dirección	Herramientas de trabajo	Percepción general sobre el clima orga	Programas de bienestar	Relaciones Interpersonales	Sentido de pertenencia	Trabajo en equipo	Validez	Microclima por área
Dirección administrativa	81	90	79	90	90	81	90	85	92	78	84	67	92	95	93	99	87
Dirección comercial	95	98	71	96	99	88	85	86	98	89	100	78	99	100	100	89	92
Dirección contable	88	83	77	74	84	80	94	74	69	90	68	71	75	90	77	100	81
Dirección curricular	83	90	79	88	88	83	85	85	91	73	87	69	93	96	92	98	86
Dirección gestión humana	98	100	98	100	100	98	95	100	99	93	100	96	100	100	100	100	99
Dirección sección media	84	91	90	94	93	86	90	90	94	82	94	70	96	98	96	96	90
Dirección sección preescolar	87	87	83	88	91	86	87	87	92	84	90	76	92	94	90	99	88
Dirección sección primaria	87	92	90	93	92	88	89	91	95	83	92	78	97	97	95	99	91
Dirección sección secundaria	82	88	74	84	90	82	85	81	87	79	86	66	94	94	90	97	85
Dirección TICS	90	90	87	88	90	89	82	88	90	90	90	80	89	95	90	100	89
Gerencia	87	93	86	90	96	91	88	91	91	91	94	73	96	98	97	97	91
Rectoría	80	84	78	85	85	82	90	85	87	88	80	67	90	90	89	96	85
Microclima por variable	85	90	82	89	91	85	88	87	91	82	88	72	93	95	92	98	88

Comparativo detallado por divisiones

Tabla Mapa macroclima por divisiones.

Variable	Dirección administrativa	Dirección comercial	Dirección contable	Dirección curricular	Dirección gestión humana	Dirección sección media	Dirección sección preescolar	Dirección sección primaria	Dirección sección secundaria	Dirección TICS	Gerencia	Rectoría
Apertura al cambio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Asunción del riesgo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Disposición al cambio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Flexibilidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Calidad en el servicio al cliente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Actitud hacia el servicio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agilidad en el Servicio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conocimiento de las necesidades	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Modo de la relación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Capacitación y Desarrollo Humano	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Calidad de la capacitación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cobertura	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Frecuencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pertinencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agilidad en la información relacionada con la tarea	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Claridad en la comunicación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicación participativa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conductos regulares	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Confidencialidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Condiciones de la función	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cantidad de procedimientos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conocimiento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Efectividad del conocimiento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Expectativa de rol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Variable	Dirección administrativa	Dirección comercial	Dirección contable	Dirección curricular	Dirección gestión humana	Dirección sección media	Dirección sección preescolar	Dirección sección primaria	Dirección sección secundaria	Dirección TICs	Gerencia	Rectoría
Condiciones del empleo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Características del trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Competitividad del ingreso	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estabilidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Imagen y buen nombre de la institución.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Medida en que el salario permite lograr objetivos personales.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Oportunidad en el pago	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Oportunidades de Desarrollo profesional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reconocimiento profesional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Condiciones físicas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comodidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Factores de riesgo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Protección / Seguridad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Direccionamiento estratégico	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicación estratégica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estructura organizacional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liderazgo estratégico	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Participación en la toma de decisiones	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Visión de futuro	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estilo de dirección	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Capacidad para comprometer al equipo de trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Habilidad para dirigir desarrollar al equipo de trabajo.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liderazgo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Receptividad comunicativa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Toma de decisiones	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Trato	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Herramientas de trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Calidad de los materiales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Disponibilidad de los recursos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Novedades tecnológicas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Percepción general sobre el clima organizacional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Consistencia general	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Variable	Dirección administrativa	Dirección comercial	Dirección contable	Dirección curricular	Dirección gestión humana	Dirección sección media	Dirección sección preescolar	Dirección sección primaria	Dirección sección secundaria	Dirección TICS	Gerencia	Rectoría
Programas de bienestar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Interés por el grupo familiar.	○	○	○	○	●	○	○	○	○	●	○	○
Interés por mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Motivación por participar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pertinencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Suficiencia de los programas de bienestar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Relaciones Interpersonales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Colaboración	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Compañerismo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cordialidad de los superiores	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Disposición al acuerdo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Trato respetuoso	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sentido de pertenencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Recomienda trabajar en la institución	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sentido de pertenencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Trabajo en equipo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Claridad de objetivos comunes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Esfuerzos y acciones coordinadas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Interés	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liderazgo para la gestión	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Participación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Validez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Validez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Tabla Mapa microclima por divisiones.

Variable	Dirección administrativa	Dirección comercial	Dirección contable	Dirección curricular	Dirección gestión humana	Dirección sección media	Dirección sección preescolar	Dirección sección primaria	Dirección sección secundaria	Dirección TICS	Gerencia	Rectoría
Apertura al cambio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Asunción del riesgo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Disposición al cambio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Flexibilidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Calidad en el servicio al cliente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Actitud hacia el servicio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agilidad en el Servicio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conocimiento de las necesidades	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Modo de la relación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Capacitación y Desarrollo Humano	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Calidad de la capacitación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cobertura	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Frecuencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pertinencia	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agilidad en la información relacionada con la tarea	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Claridad en la comunicación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicación participativa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conductos regulares	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Confidencialidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Condiciones de la función	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cantidad de procedimientos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conocimiento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Efectividad del conocimiento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Expectativa de rol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Variable	Dirección administrativa	Dirección comercial	Dirección contable	Dirección curricular	Dirección gestión humana	Dirección sección media	Dirección sección preescolar	Dirección sección primaria	Dirección sección secundaria	Dirección TICS	Gerencia	Rectoría
Condiciones del empleo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Características del trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Competitividad del ingreso	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estabilidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Imagen y buen nombre de la institución.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Medida en que el salario permite lograr objetivos personales.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Oportunidad en el pago	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Oportunidades de Desarrollo profesional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reconocimiento profesional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Condiciones físicas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comodidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Factores de riesgo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Protección / Seguridad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Direccionamiento estratégico	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicación estratégica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estructura organizacional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liderazgo estratégico	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Participación en la toma de decisiones	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Visión de futuro	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estilo de dirección	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Capacidad para comprometer al equipo de trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Habilidad para dirigir desarrollar al equipo de trabajo.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liderazgo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Receptividad comunicativa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Toma de decisiones	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Trato	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Herramientas de trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Calidad de los materiales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Disponibilidad de los recursos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Novedades tecnológicas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Percepción general sobre el clima organizacional	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Consistencia general	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Variable	Dirección administrativa	Dirección comercial	Dirección contable	Dirección curricular	Dirección gestión humana	Dirección sección media	Dirección sección preescolar	Dirección sección primaria	Dirección sección secundaria	Dirección TICS	Gerencia	Rectoría
Programas de bienestar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Interés por el grupo familiar.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Interés por mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Motivación por participar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pertinencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Suficiencia de los programas de bienestar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Relaciones Interpersonales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Colaboración	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Compañerismo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cordialidad de los superiores	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Disposición al acuerdo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Trato respetuoso	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sentido de pertenencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Recomienda trabajar en la institución	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sentido de pertenencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Trabajo en equipo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Claridad de objetivos comunes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Esfuerzos y acciones coordinadas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Interés	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liderazgo para la gestión	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Participación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Validez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Validez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Comparativo detallado por áreas

Tabla Mapa macroclima por áreas.

Variable	Administrativa	Auxiliares pedagógicas	Pedagógica	Profesional de apoyo	Psicología
Apertura al cambio	●	●	●	●	●
Asunción del riesgo	●	●	●	●	●
Disposición al cambio	●	●	●	●	●
Flexibilidad	●	●	●	●	●
Calidad en el servicio al cliente	●	●	●	●	●
Actitud hacia el servicio	●	●	●	●	●
Agilidad en el Servicio	●	●	●	●	●
Conocimiento de las necesidades	●	●	●	●	●
Modo de la relación	●	●	●	●	●
Capacitación y Desarrollo Humano	●	●	●	●	●
Calidad de la capacitación	●	●	●	●	●
Cobertura	●	●	●	●	●
Frecuencia	●	●	●	●	●
Pertinencia	●	●	●	●	●
Comunicación	●	●	●	●	●
Agilidad en la información relacionada con la tarea	●	●	●	●	●
Claridad en la comunicación	●	●	●	●	●
Comunicación participativa	●	●	●	●	●
Conductos regulares	●	●	●	●	●
Confidencialidad	●	●	●	●	●
Condiciones de la función	●	●	●	●	●
Cantidad de procedimientos	●	●	●	●	●
Conocimiento	●	●	●	●	●
Efectividad del conocimiento	●	●	●	●	●
Expectativa de rol	●	●	●	●	●

Variable	Administrativa	Auxiliares pedagógicas	Pedagógica	Profesional de apoyo	Psicología
Condiciones del empleo	●	●	●	●	●
Características del trabajo	●	●	●	●	●
Competitividad del ingreso	●	●	●	○	●
Estabilidad	●	●	●	●	●
Imagen y buen nombre de la institución.	●	●	●	●	●
Medida en que el salario permite lograr objetivos personales.	●	●	●	●	●
Oportunidad en el pago	●	●	●	●	●
Oportunidades de Desarrollo profesional	●	●	●	●	●
Reconocimiento profesional	●	●	●	●	●
Condiciones físicas	●	●	●	●	●
Comodidad	●	●	●	●	●
Factores de riesgo	●	●	●	●	●
Protección / Seguridad	●	●	●	●	●
Direccionamiento estratégico	●	●	●	●	●
Comunicación estratégica	●	●	●	●	●
Estructura organizacional	●	●	●	●	●
Liderazgo estratégico	●	●	●	●	●
Participación en la toma de decisiones	●	●	●	●	●
Visión de futuro	●	●	●	●	●
Estilo de dirección	●	●	●	●	●
Capacidad para comprometer al equipo de trabajo	●	●	●	●	●
Habilidad para dirigir desarrollar al equipo de trabajo.	●	●	●	●	●
Liderazgo	●	●	●	●	●
Receptividad comunicativa	●	●	●	●	●
Toma de decisiones	●	●	●	●	●
Trato	●	●	●	●	●
Herramientas de trabajo	●	●	●	●	●
Calidad de los materiales	●	●	●	●	●
Disponibilidad de los recursos	●	●	●	●	●
Novedades tecnológicas	●	●	●	○	●
Percepción general sobre el clima organizacional	●	●	●	●	●
Consistencia general	●	●	●	●	●

Variable	Administrativa	Auxiliares pedagógicas	Pedagógica	Profesional de apoyo	Psicología
Programas de bienestar	●	●	●	●	●
Interés por el grupo familiar.	○	○	○	○	○
Interés por mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	●	●	●	●	●
Motivación por participar	●	●	●	●	●
Pertinencia	●	●	●	●	●
Suficiencia de los programas de bienestar	●	●	●	●	●
Relaciones Interpersonales	●	●	●	●	●
Colaboración	●	●	●	●	●
Compañerismo	●	●	●	●	●
Cordialidad de los superiores	●	●	●	●	●
Disposición al acuerdo	●	●	●	●	●
Trato respetuoso	●	●	●	●	●
Sentido de pertenencia	●	●	●	●	●
Recomienda trabajar en la institución	●	●	●	●	●
Sentido de pertenencia	●	●	●	●	●
Trabajo en equipo	●	●	●	●	●
Claridad de objetivos comunes	●	●	●	●	●
Esfuerzos y acciones coordinadas	●	●	●	●	●
Interés	●	●	●	●	●
Liderazgo para la gestión	●	●	●	●	●
Participación	●	●	●	●	●
Validez	●	●	●	●	●
Validez	●	●	●	●	●

Tabla Mapa microclima por áreas.

Variable	Administrativa	Auxiliares pedagógicas	Pedagógica	Profesional de apoyo	Psicología
Apertura al cambio	●	●	●	●	●
Asunción del riesgo	●	●	●	●	●
Disposición al cambio	●	●	●	●	●
Flexibilidad	●	●	●	●	●
Calidad en el servicio al cliente	●	●	●	●	●
Actitud hacia el servicio	●	●	●	●	●
Agilidad en el Servicio	●	●	●	●	●
Conocimiento de las necesidades	●	●	●	●	●
Modo de la relación	●	●	●	●	●
Capacitación y Desarrollo Humano	●	●	●	●	●
Calidad de la capacitación	●	●	●	●	●
Cobertura	●	●	●	●	●
Frecuencia	●	●	●	●	●
Pertinencia	●	●	●	●	●
Comunicación	●	●	●	●	●
Agilidad en la información relacionada con la tarea	●	●	●	●	●
Claridad en la comunicación	●	●	●	●	●
Comunicación participativa	●	●	●	●	●
Conductos regulares	●	●	●	●	●
Confidencialidad	●	●	●	●	●
Condiciones de la función	●	●	●	●	●
Cantidad de procedimientos	●	●	●	●	●
Conocimiento	●	●	●	●	●
Efectividad del conocimiento	●	●	●	●	●
Expectativa de rol	●	●	●	●	●

Variable	Administrativa	Auxiliares pedagógicas	Pedagógica	Profesional de apoyo	Psicología
Condiciones del empleo	●	●	●	●	●
Características del trabajo	●	●	●	●	●
Competitividad del ingreso	●	●	●	●	●
Estabilidad	●	●	●	●	●
Imagen y buen nombre de la institución.	●	●	●	●	●
Medida en que el salario permite lograr objetivos personales.	●	●	●	●	●
Oportunidad en el pago	●	●	●	●	●
Oportunidades de Desarrollo profesional	●	●	●	●	●
Reconocimiento profesional	●	●	●	●	●
Condiciones físicas	●	●	●	●	●
Comodidad	●	●	●	●	●
Factores de riesgo	●	●	●	●	●
Protección / Seguridad	●	●	●	●	●
Direccionamiento estratégico	●	●	●	●	●
Comunicación estratégica	●	●	●	●	●
Estructura organizacional	●	●	●	●	●
Liderazgo estratégico	●	●	●	●	●
Participación en la toma de decisiones	●	●	●	●	●
Visión de futuro	●	●	●	●	●
Estilo de dirección	●	●	●	●	●
Capacidad para comprometer al equipo de trabajo	●	●	●	●	●
Habilidad para dirigir desarrollar al equipo de trabajo.	●	●	●	●	●
Liderazgo	●	●	●	●	●
Receptividad comunicativa	●	●	●	●	●
Toma de decisiones	●	●	●	●	●
Trato	●	●	●	●	●
Herramientas de trabajo	●	●	●	●	●
Calidad de los materiales	●	●	●	●	●
Disponibilidad de los recursos	●	●	●	●	●
Novedades tecnológicas	●	●	●	●	●
Percepción general sobre el clima organizacional	●	●	●	●	●
Consistencia general	●	●	●	●	●

Variable	Administrativa	Auxiliares pedagógicas	Pedagógica	Profesional de apoyo	Psicología
Programas de bienestar	●	●	●	●	●
Interés por el grupo familiar.	○	○	○	○	○
Interés por mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	●	●	●	●	●
Motivación por participar	●	●	●	●	●
Pertinencia	●	●	●	●	●
Suficiencia de los programas de bienestar	●	●	●	●	●
Relaciones Interpersonales	●	●	●	●	●
Colaboración	●	●	●	●	●
Compañerismo	●	●	●	●	●
Cordialidad de los superiores	●	●	●	●	●
Disposición al acuerdo	●	●	●	●	●
Trato respetuoso	●	●	●	●	●
Sentido de pertenencia	●	●	●	●	●
Recomienda trabajar en la institución	●	●	●	●	●
Sentido de pertenencia	●	●	●	●	●
Trabajo en equipo	●	●	●	●	●
Claridad de objetivos comunes	●	●	●	●	●
Esfuerzos y acciones coordinadas	●	●	●	●	●
Interés	●	●	●	●	●
Liderazgo para la gestión	●	●	●	●	●
Participación	●	●	●	●	●
Validez	●	●	●	●	●
Validez	●	●	●	●	●

Diferencias macroclima por clave demográfica (género, nivel educativo, antigüedad y rango de edad).

Tabla Comparativo del macroclima por edad.

Variable	2022							
	Menor de 25 años		De 25 a 35 años		De 36 a 50 años		Mayor de 50 años	
Apertura al cambio	●	78	●	84	●	83	●	78
Calidad en el servicio al cliente	●	80	●	87	●	86	●	83
Capacitación y Desarrollo Humano	●	77	●	82	●	82	●	72
Comunicación	●	89	●	87	●	86	●	78
Condiciones de la función	●	80	●	88	●	89	●	82
Condiciones del empleo	●	78	●	85	●	86	●	83
Condiciones físicas	●	87	●	87	●	88	●	80
Direccionamiento estratégico	●	82	●	85	●	86	●	78
Estilo de dirección	●	88	●	91	●	88	●	83
Herramientas de trabajo	●	90	●	78	●	83	●	73
Percepción general sobre el clima organizacional	●	88	●	89	●	87	●	84
Programas de bienestar	●	70	●	73	●	74	●	63
Relaciones Interpersonales	●	90	●	93	●	90	●	92
Sentido de pertenencia	●	91	●	95	●	95	●	94
Trabajo en equipo	●	92	●	90	●	89	●	81
Validez	●	94	●	99	●	99	●	98

Tabla Comparativo del microclima por edad.

Variable	2022							
	Menor de 25 años		De 25 a 35 años		De 36 a 50 años		Mayor de 50 años	
Apertura al cambio	●	81	●	87	●	84	●	82
Calidad en el servicio al cliente	●	81	●	91	●	89	●	86
Capacitación y Desarrollo Humano	●	76	●	84	●	82	●	76
Comunicación	●	88	●	90	●	88	●	84
Condiciones de la función	●	84	●	92	●	91	●	90
Condiciones del empleo	●	81	●	85	●	86	●	84
Condiciones físicas	●	85	●	88	●	90	●	82
Direccionamiento estratégico	●	83	●	87	●	87	●	84
Estilo de dirección	●	90	●	93	●	90	●	89
Herramientas de trabajo	●	91	●	81	●	85	●	75
Percepción general sobre el clima organizacional	●	88	●	89	●	88	●	93
Programas de bienestar	●	71	●	74	●	72	●	64
Relaciones Interpersonales	●	91	●	95	●	92	●	93
Sentido de pertenencia	●	91	●	96	●	94	●	96
Trabajo en equipo	●	92	●	94	●	91	●	89
Validez	●	94	●	98	●	98	●	97

Tabla Comparativo del macroclima por nivel educativo.

Variable	2022							
	Bachiller		Técnico/Tenólogo		Pregrado profesional		Posgrado	
Apertura al cambio		75		88		84		82
Calidad en el servicio al cliente		79		87		88		85
Capacitación y Desarrollo Humano		77		83		82		80
Comunicación		87		89		87		82
Condiciones de la función		87		87		89		86
Condiciones del empleo		80		87		87		84
Condiciones físicas		89		90		87		87
Direccionamiento estratégico		79		86		86		84
Estilo de dirección		83		90		90		88
Herramientas de trabajo		75		87		80		79
Percepción general sobre el clima organizacional		76		87		89		88
Programas de bienestar		66		76		74		71
Relaciones Interpersonales		84		92		92		91
Sentido de pertenencia		89		95		96		94
Trabajo en equipo		84		90		90		88
Validez		99		99		98		98

Tabla Comparativo del microclima por nivel educativo.

Variable	2022							
	Bachiller		Técnico/Tenólogo		Pregrado profesional		Posgrado	
Apertura al cambio		79		89		85		85
Calidad en el servicio al cliente		89		91		90		89
Capacitación y Desarrollo Humano		79		84		84		81
Comunicación		87		92		89		87
Condiciones de la función		90		88		92		90
Condiciones del empleo		80		87		87		84
Condiciones físicas		89		90		88		88
Direccionamiento estratégico		84		88		88		86
Estilo de dirección		91		92		92		89
Herramientas de trabajo		75		89		83		81
Percepción general sobre el clima organizacional		80		91		89		89
Programas de bienestar		66		76		73		71
Relaciones Interpersonales		91		93		94		92
Sentido de pertenencia		94		96		96		94
Trabajo en equipo		91		92		93		91
Validez		99		99		98		98

Tabla Comparativo del macroclima por antigüedad.

Variable	2022							
	Menor de 1 año		De 1 a 5 años		De 6 a 10 años		Mayor de 10 años	
Apertura al cambio		82		85		84		77
Calidad en el servicio al cliente		85		87		87		81
Capacitación y Desarrollo Humano		79		83		84		72
Comunicación		87		88		86		78
Condiciones de la función		87		89		90		81
Condiciones del empleo		82		87		87		83
Condiciones físicas		86		90		87		80
Direccionamiento estratégico		85		87		84		77
Estilo de dirección		88		91		88		81
Herramientas de trabajo		80		82		82		71
Percepción general sobre el clima organizacional		87		89		88		83
Programas de bienestar		73		75		73		64
Relaciones Interpersonales		91		92		92		90
Sentido de pertenencia		93		95		96		93
Trabajo en equipo		90		90		89		83
Validez		99		98		99		98

Tabla Comparativo del microclima por antigüedad.

Variable	2022							
	Menor de 1 año		De 1 a 5 años		De 6 a 10 años		Mayor de 10 años	
Apertura al cambio		86		86		87		79
Calidad en el servicio al cliente		87		90		91		87
Capacitación y Desarrollo Humano		79		84		86		77
Comunicación		91		89		90		84
Condiciones de la función		92		91		92		89
Condiciones del empleo		83		86		87		83
Condiciones físicas		86		90		88		83
Direccionamiento estratégico		86		88		88		82
Estilo de dirección		92		91		92		87
Herramientas de trabajo		79		85		85		75
Percepción general sobre el clima organizacional		87		88		91		89
Programas de bienestar		72		73		76		64
Relaciones Interpersonales		95		93		94		91
Sentido de pertenencia		94		95		97		95
Trabajo en equipo		94		92		92		90
Validez		98		98		98		97