

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS
ADMINISTRATIVOS EN MODALIDAD PRESENCIAL DE LA FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA CATÓLICA DEL NORTE – SEDE MEDELLÍN**

LUZ DARY VANEGAS LÓPEZ

Docente:

VICTORIA BLANQUISED RIVERA

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MEDELLÍN

2020

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS
ADMINISTRATIVOS EN MODALIDAD PRESENCIAL DE LA FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA CATÓLICA DEL NORTE – SEDE MEDELLÍN**

LUZ DARY VANEGAS LÓPEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MEDELLÍN

2020

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. Introducción..... | 10 |
| 2. Planteamiento del problema | 13 |
| 2.1 Formulación del problema | 16 |
| 3. Pregunta de investigación..... | 17 |
| 4. Objetivos de la investigación..... | 18 |
| 4.1 Objetivo general..... | 18 |
| 4.2 Objetivos específicos..... | 18 |
| 5. Justificación | 19 |
| 6. Marco de referencia..... | 22 |
| 6.1 Marco teórico..... | 22 |
| 6.1.1 Medición de clima organizacional. | 24 |
| 6.1.2 Dimensiones por instrumentos para medir el clima organizacional. | 25 |
| 6.1.3 Incidencia de las condiciones laborales en la organización. | 31 |
| 6.2 Marco Conceptual | 31 |
| 6.2.1 Conceptos de clima organizacional..... | 31 |
| 6.2.2. Acerca de la Fundación Universitaria Católica del Norte. | 34 |
| 6.2.3 Término propio de la organización..... | 34 |
| 6.3 Marco Legal | 35 |
| 6.4 Marco Espacial | 35 |
| 6.5 Marco Temporal..... | 37 |
| 7. Aspecto metodológico..... | 38 |
| 7.1 Tipos de Estudio | 38 |
| 7.1.1 Estudio descriptivo..... | 38 |
| 7.2 Fuentes y técnicas de recolección de la información | 39 |
| 7.2.1 Fuentes primarias..... | 39 |
| 7.2.2 Fuentes secundarias..... | 40 |
| 8. Desarrollo del proyecto | 41 |
| 8.1 Análisis de los aspectos y comportamientos que influyen en el clima organizacional | 41 |
| 8.1.1 Bloque de preguntas 1 | 44 |
| 8.1.2 Bloque de preguntas 2 | 53 |
| 8.1.3 Bloque de preguntas 3 | 61 |

| | |
|---|-----|
| 8.1.4 Bloque de preguntas 4 | 69 |
| 8.1.5 Bloque de preguntas 5 | 76 |
| 8.1.6 Bloque de preguntas 6 | 84 |
| 8.2 Estrategias tendientes a la mejora del clima organizacional | 91 |
| 9. Conclusiones y recomendaciones | 94 |
| 10. Lista de referencias | 96 |
| 11. ANEXOS | 102 |
| 11.1 Encuesta clima organizacional | 102 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Ubicación Fundación Universitaria Católica del Norte | 36 |
| Figura 2. Distribución de la muestra según el género | 42 |
| Figura 3. Distribución de la muestra según la antigüedad en la institución | 43 |
| Figura 4. Distribución de la muestra según la antigüedad en el cargo actual | 43 |
| Figura 5. Distribución de la muestra según rangos de edad | 43 |
| Figura 6. Distribución de la muestra según grado de escolaridad | 44 |
| Figura 7. [Me siento a gusto, satisfecho y realizado como profesional, con las funciones que realizo en el cargo que desempeño.] | 46 |
| Figura 8. [Me tienen en cuenta para participar en la solución de problemas y toma de decisiones de mi área.] | 47 |
| Figura 9. [Normalmente se reconoce y valora a las personas con buen desempeño en el trabajo.] | 48 |
| Figura 10. [Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar personal.] | 49 |
| Figura 11. [Veo la posibilidad de crecer o ascender dentro de la institución.] | 50 |
| Figura 12. [Mi trabajo me permite ser autónomo, tomar decisiones, ser creativo y ponerme cada día nuevos retos.] | 51 |
| Figura 13. [Preferiría quedarme en la institución así me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores.] | 52 |
| Figura 14. [Las promociones o ascensos de cargo se realizan de manera objetiva.] | 54 |
| Figura 15. [Las normas disciplinarias se aplican objetivamente.] | 55 |
| Figura 16. [Se reconoce y evalúa de manera equitativa la eficiencia y desempeño en el trabajo.] | 56 |
| Figura 17. [Los programas de capacitación y bienestar benefician a todos los empleados por igual.] | 57 |
| Figura 18. [Considero que mi remuneración es justa y equitativa con relación a los demás, teniendo en cuenta mi formación, experiencia y nivel de responsabilidades.] | 58 |
| Figura 19. [Los líderes y directivos de la institución son imparciales y no buscan favorecer a un grupo o individuo en especial.] | 59 |
| Figura 20. [Los resultados son el fruto del trabajo de todos.] | 60 |
| Figura 21. [La institución se preocupa por mejorar las condiciones físicas en mi puesto de trabajo (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.).] | 62 |
| Figura 22. [La información y entrenamiento que recibo de la institución responde a las necesidades de mi cargo y propicia un mejor desempeño.] | 63 |
| Figura 23. [Cuento con los implementos y el adecuado mantenimiento de las herramientas de trabajo para realizar mi labor en forma adecuada.] | 64 |

| | |
|---|----|
| Figura 24. [Me siento a gusto y conozco claramente las prestaciones que me ofrece de la institución (salud, vacaciones, cajas de compensación, etc.)] | 65 |
| Figura 25. : [La institución me proporciona estabilidad y seguridad, lo que me posibilita llevar a cabo mi proyecto de vida.] | 66 |
| Figura 26. : [Mi trabajo me permite tener equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.] | 67 |
| Figura 27. [Apruebo y considero apropiada la opción de realizar ocasionalmente, las funciones laborales bajo la modalidad de Teletrabajo.] | 68 |
| Figura 28. [El líder de mi proceso se preocupa y proporciona la asesoría para enriquecer mi trabajo.] | 70 |
| Figura 29. El líder de mi proceso establece claramente las funciones, objetivos, metas y resultados. | 71 |
| Figura 30. [El líder de mi proceso se preocupa por mantener informado al personal sobre los cambios y nuevas técnicas en el trabajo.] | 72 |
| Figura 31. [El líder de mi proceso genera un ambiente propicio para aportar ideas y hablar sobre los problemas que se presentan en el trabajo.] | 73 |
| Figura 32. [El líder de mi proceso trata a las personas con respeto y consideración.] | 74 |
| Figura 33. [El líder de mi proceso da reconocimiento y realimentación de aspectos positivos y de mejora en el momento adecuado.] | 75 |
| Figura 34. [El líder de mi proceso promueve un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo.] | 76 |
| Figura 35. [Las personas de mi área contribuyen entre sí para lograr los objetivos y buscar soluciones.] | 77 |
| Figura 36. [Siento que las personas de mi área y la institución confían en mi trabajo.] | 78 |
| Figura 37. [En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente.] | 79 |
| Figura 38. [Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.] | 80 |
| Figura 39. [Trato con respeto y diligencia a los clientes y compañeros de trabajo.] | 81 |
| Figura 40. [Me siento cómodo, aceptado e integrado en mi equipo de trabajo.] | 82 |
| Figura 41. [Mi área trabaja en colaboración con otras áreas para lograr resultados que beneficien la institución.] | 83 |
| Figura 42. [Me siento orgulloso de pertenecer a la Fundación Universitaria Católica del Norte.] | 85 |
| Figura 43. [Siento que soy importante para la institución.] | 86 |
| Figura 44. [Me identifico con la filosofía institucional (Misión, visión, valores, identidad Católica).] | 87 |
| Figura 45. [Me siento apoyado por la institución cuando lo necesito.] | 88 |
| Figura 46. [Me proyecto a largo plazo en la institución.] | 89 |
| Figura 47. [Con frecuencia hablo bien de la institución.] | 90 |
| Figura 48. [En general, trato con cuidado los bienes de la organización] | 91 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Pregunta 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? | 45 |
| Tabla 2. [Me siento a gusto, satisfecho y realizado como profesional, con las funciones que realizo en el cargo que desempeño.]..... | 45 |
| Tabla 3. [Me tienen en cuenta para participar en la solución de problemas y toma de decisiones de mi área.] | 46 |
| Tabla 4. [Normalmente se reconoce y valora a las personas con buen desempeño en el trabajo.] | 47 |
| Tabla 5. [Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar personal.] | 48 |
| Tabla 6. [Veo la posibilidad de crecer o ascender dentro de la institución.] | 49 |
| Tabla 7. [Mi trabajo me permite ser autónomo, tomar decisiones, ser creativo y ponerme cada día nuevos retos.] | 50 |
| Tabla 8. [Preferiría quedarme en la institución así me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores.]..... | 51 |
| Tabla 9. Pregunta 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? | 53 |
| Tabla 10. [Las promociones o ascensos de cargo se realizan de manera objetiva.] | 54 |
| Tabla 11. [Las normas disciplinarias se aplican objetivamente.] | 55 |
| Tabla 12. [Se reconoce y evalúa de manera equitativa la eficiencia y desempeño en el trabajo.] | 56 |
| Tabla 13. [Los programas de capacitación y bienestar benefician a todos los empleados por igual.] | 57 |
| Tabla 14. [Considero que mi remuneración es justa y equitativa con relación a los demás, teniendo en cuenta mi formación, experiencia y nivel de responsabilidades.] | 58 |
| Tabla 15. [Los líderes y directivos de la institución son imparciales y no buscan favorecer a un grupo o individuo en especial.]..... | 59 |
| Tabla 16. [Los resultados son el fruto del trabajo de todos.] | 60 |
| Tabla 17. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados:..... | 61 |
| Tabla 18. [La institución se preocupa por mejorar las condiciones físicas en mi puesto de trabajo (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.)]..... | 61 |
| Tabla 19. [La información y entrenamiento que recibo de la institución responde a las necesidades de mi cargo y propicia un mejor desempeño.]..... | 63 |
| Tabla 20. [Cuento con los implementos y el adecuado mantenimiento de las herramientas de trabajo para realizar mi labor en forma adecuada.] | 64 |

| | |
|---|----|
| Tabla 21. [Me siento a gusto y conozco claramente las prestaciones que me ofrece de la institución (salud, vacaciones, cajas de compensación, etc.).] | 65 |
| Tabla 22. [La institución me proporciona estabilidad y seguridad, lo que me posibilita llevar a cabo mi proyecto de vida.]..... | 66 |
| Tabla 23. : [Mi trabajo me permite tener equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.]..... | 67 |
| Tabla 24. [Apruebo y considero apropiada la opción de realizar ocasionalmente, las funciones laborales bajo la modalidad de Teletrabajo.] | 68 |
| Tabla 25. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos: | 69 |
| Tabla 26. [El líder de mi proceso se preocupa y proporciona la asesoría para enriquecer mi trabajo.] | 70 |
| Tabla 27. El líder de mi proceso establece claramente las funciones, objetivos, metas y resultados. | 70 |
| Tabla 28. [El líder de mi proceso se preocupa por mantener informado al personal sobre los cambios y nuevas técnicas en el trabajo.] | 71 |
| Tabla 29. [El líder de mi proceso genera un ambiente propicio para aportar ideas y hablar sobre los problemas que se presentan en el trabajo.] | 72 |
| Tabla 30. [El líder de mi proceso trata a las personas con respeto y consideración.]..... | 73 |
| Tabla 31. [El líder de mi proceso da reconocimiento y realimentación de aspectos positivos y de mejora en el momento adecuado.] | 74 |
| Tabla 32. [El líder de mi proceso promueve un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo.] | 75 |
| Tabla 33. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos:..... | 76 |
| Tabla 34. [Las personas de mi área contribuyen entre sí para lograr los objetivos y buscar soluciones.] ... | 77 |
| Tabla 35. [Siento que las personas de mi área y la institución confían en mi trabajo.] | 78 |
| Tabla 36. [En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente.]..... | 79 |
| Tabla 37. [Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.]..... | 79 |
| Tabla 38. [Trato con respeto y diligencia a los clientes y compañeros de trabajo.] | 80 |
| Tabla 39. [Me siento cómodo, aceptado e integrado en mi equipo de trabajo.] | 81 |
| Tabla 40. [Mi área trabaja en colaboración con otras áreas para lograr resultados que beneficien la institución.] | 82 |
| Tabla 41. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos?..... | 84 |
| Tabla 42. [Me siento orgulloso de pertenecer a la Fundación Universitaria Católica del Norte.] | 84 |
| Tabla 43. [Siento que soy importante para la institución.]..... | 85 |
| Tabla 44. [Me identifico con la filosofía institucional (Misión, visión, valores, identidad Católica).] | 86 |
| Tabla 45. [Me siento apoyado por la institución cuando lo necesito.] | 87 |

| | |
|--|----|
| Tabla 46. [Me proyecto a largo plazo en la institución.]..... | 88 |
| Tabla 47. [Con frecuencia hablo bien de la institución.] | 89 |
| Tabla 48. [En general, trato con cuidado los bienes de la organización.] | 90 |

1. Introducción

El clima organizacional hace referencia a ese estado anímico colectivo que está determinado por las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización a la que pertenecen, las mismas que se dan, dependiendo de las interacciones que sus integrantes tienen y de las actividades que en ese espacio laboral desarrollan. Cada vez es más visible la relación que hay entre el clima organizacional y las diferentes variables de las que mencionamos en el desarrollo de este proyecto y que tienen un alto impacto en el desempeño de sus actividades e influencia en su rendimiento y productividad.

Méndez afirma que los procesos de interacción son el resultado del clima organizacional y que estos procesos están relacionados por unas creencias, actitudes, valores y el ambiente interno donde realizan sus actividades (2006).

Cada vez cobra más fuerza en las diferentes organizaciones, donde se identifican factores que intervienen en los colaboradores para determinar el resultado del clima en la organización. Un buen clima organizacional ayuda a lograr metas, a evitar conflictos, a buscar como equipo mejores resultados en beneficio de la institución, lo que equivale a mirar todos hacia una misma dirección, evitando con ello, además, el bajo rendimiento de cada uno de los miembros.

El sector educativo no es ajeno a esta realidad de hoy, por lo que este trabajo buscó generar un diagnóstico del clima organizacional de la Fundación Universitaria Católica del Norte, para establecer cuáles son esos factores que impactan de manera efectiva o negativa en la motivación y desempeño de sus colaboradores, una investigación que aunque sencilla, aportará significativamente a mejorar los procesos en esta área, teniendo siempre como punto de partida el sentido de pertenencia por la Fundación Universitaria en cada una de los espacios en los cuales nos desempeñemos.

Conociendo que el clima organizacional se basa en el ambiente generado por las emociones de los integrantes de una organización y que tiene una gran relación con la motivación de los empleados, las organizaciones deberán hacer un gran énfasis en todos estos factores que influyen

y que pueden afectar el ambiente de trabajo. Es importante ofrecer un entorno físico digno y agradable para los trabajadores; motivar contribuye a un buen desempeño laboral. Las organizaciones no solamente son cifras, estas deben prestar gran atención en la percepción que los empleados tienen de la misma, son sus integrantes los que hacen posible que exista y funcione, aspecto que en muchas organizaciones hoy se han dejado de lado o han pasado a un segundo plano y ninguna razón social, por más economicista que esta sea, podrá anteponer los resultado en términos de “pesos” al concepto de lo humano como centro de la organización, en otras palabras, antes que nada está el recurso humano, quien es el que da sentido posteriormente al recurso físico o financiero.

Son diversas las teorías respecto a cómo gestionar el clima. Algunos han manifestado que la organización debería ocuparse de unos factores relevantes como la motivación y el resultado esperado de cada uno de sus empleados, es decir, ocuparse de cómo se está liderando los equipos de trabajo, cómo se gestiona el trabajo en equipo, cómo se gestionan los resultados esperados dentro de la organización, la coherencia y la confianza que se está dando y que generen bienestar a todos sus miembros. Las organizaciones hoy, si quieren mayores resultados, deberán hacer una mayor inversión en sus equipos de trabajo, promoviendo como principio rector el liderazgo y la autonomía en los procesos, lo que dará como resultado el logro de objetivos y los más altos indicadores de gestión.

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar los factores que inciden en el clima organizacional de los empleados presenciales administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte – Sede Medellín, en la que se utilizó el método de investigación mixta; dado que se aplica una encuesta cerrada y se hace observación en el campo de trabajo de los empleados invitados a participar en la encuesta, basada en 6 variables organizacionales: liderazgo, motivación, sentido de pertenencia, condiciones de trabajo, equidad y relaciones interpersonales.

Se busca analizar los aspectos y comportamientos que influyen en el clima organizacional de los empleados presenciales administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte y determinar las estrategias tendientes a mejorarlo.

La importancia de este trabajo radica en la necesidad de hacer mediciones del clima en la organización, con el fin de determinar el grado de satisfacción de los empleados. A continuación, se brinda una breve contextualización de los temas abordados en este proyecto:

- **Medición de clima organizacional.** Medir el clima organizacional implica determinar el grado de percepción que tienen las personas frente a los diferentes procesos, las condiciones laborales y cultura de la organización.
- **Dimensiones por instrumentos para medir el clima organizacional.** La medición de un clima organizacional se orienta a medir la percepción de los trabajadores de cara a diferentes aspectos afines con el ambiente de la organización.
- **Incidencia de las condiciones laborales en la organización.** Las condiciones de trabajo ejercen múltiples influencias o consecuencias en diferentes variables de la organización, las cuales pueden agruparse en tres: efectos en la salud laboral de los trabajadores, el bienestar físico y psicológico, los riesgos de lesiones y la accidentalidad en el trabajo.

Con base en todo lo anterior, espero entonces que sea un aporte, no sólo para la vida de la Institución, sino un aliciente para un desempeño óptimo de cada uno de los miembros de los diferentes equipos de trabajo, buscando con ello, mejor calidad de vida y un mayor posicionamiento de la Fundación Universitaria Católica del Norte en el entorno educativo.

2. Planteamiento del problema

La administración ha experimentado grandes evoluciones a lo largo de la historia empresarial. Dichas evoluciones se han dado por el crecimiento en el conocimiento, las experiencias y las exigencias de un entorno cambiante (Alberto & Beltrán, 2016). Y una de las principales circunstancias que originan estas renovaciones está dada por la preocupación de administradores y el área de gestión humana por buscar la forma de lograr un adecuado clima organizacional, que permita hacer frente a diferentes situaciones tanto internas como externas que afectan a los empleados y a las organizaciones.

Este aspecto tan importante como mantener un clima organizacional adecuado y un equilibrio entre los empleados, y al mismo tiempo, un nivel productivo y competitivo en las empresas, es un tema que preocupa a la mayoría organizaciones tanto a escala mundial, como del país. Y actualmente se ve también reflejado en la Fundación Universitaria Católica del Norte, ya que en el desarrollo normal de las actividades administrativas y educativas se pueden ver afectados algunos factores psicológicos y sociales de sus colaboradores en los ambientes de trabajo.

En este contexto, en la Católica del Norte actualmente existe un factor de tipo interno que viene afectando el clima organizacional y que está vinculado a las relaciones interpersonales; es importante definir lo que son:

Bisquerra (2003) menciona que “son una interacción recíproca entre dos o más personas, están reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 23).

El lugar de trabajo es un lugar donde pasamos muchas horas del día, este debería ser un sitio donde se pueda respirar paz, armonía, donde se pueda sentir bien, estar a gusto; pero hay lugares de trabajo a los que no apetece ir, ya sea porque el entorno es inadecuado o porque entre los compañeros de trabajo hay continuos roces o algunos malgeniados, o porque se tenga un jefe que no sabe dirigir. Fernández (2003) afirma que:

Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el

desempeño que estos tengan y su bienestar emocional. Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. (p.25).

Se deduce que las relaciones interpersonales asumen un papel muy importante para el buen desarrollo del trabajo en equipo, pero, sobre todo, que las personas son esa parte trascendental de las relaciones.

En la Fundación Universitaria Católica del Norte se viene notando un comportamiento entre los empleados que los predispone, esto puede obedecer a la alta rotación de personal, que se viene dando con el cambio de algunas directivas y administrativos por causas políticas y de sistema administrativo por ser parte de un órgano diocesano.

Se ha logrado evidenciar que entre los administrativos se crearon unas barreras en la comunicación que afectan el relacionamiento entre los empleados, dado que pueden percibir ausencia de líderes que acompañen más el proceso, pérdida de la calidez humana por los cambios de personal y una deficiente inducción acorde a las particularidades de la institución.

Lo anterior, ha generado conflictos y comunicación deficiente entre las áreas llevándolas a convertirse en islas, situación que podría llevar a la pérdida de competitividad en el medio educativo debido a que, si todo el grupo de colaboradores no va en la misma dirección, los objetivos de la organización se pueden desviar. Aquí es importante que los administrativos orienten su equipo y velen por conseguir un buen ambiente de trabajo, donde se sientan valorados, escuchados y apreciados por su desempeño.

Como una manera de corregir este escenario, se debe crear estrategias que permitan contrarrestar esta situación y es aquí donde el área de gestión humana debe retomar acciones que motiven al trabajador, que lleven a fortalecer una comunicación efectiva entre administrativos y demás áreas que integran la organización.

Cruz (2003) afirma que “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación” (p.25).

Para prevenir los conflictos que se generan dentro de las organizaciones, se deben fortalecer valores, apreciar la cooperación, la comunicación, el trabajo en equipo, reconocer y estimular a aquellos que hacen más fácil el trabajo de los demás.

En ese orden de ideas, otro aspecto de relevancia y que puede ser causa de dificultades en el ambiente laboral de los trabajadores es el trabajar de forma virtual con la mayoría de sus empleados, siendo el teletrabajo una buena opción de empleo y desarrollo en el campo profesional y personal, también es una variable para considerar a la hora de plantear estrategias que mejoren el clima organizacional. Hay que decir que interesa especialmente en el contexto de esta investigación aquellos administrativos presenciales de la institución que se desempeñan en la sede ubicada en la ciudad de Medellín, y que, ocasionalmente, realizan teletrabajo.

Se cuenta con un campus universitario ubicado en el municipio de Santa Rosa de Osos, en la carrera 21 No. 34 B – 07, una sede administrativa en la ciudad de Medellín calle 52 No 47 – 42 Edificio Coltejer piso 5° y 8 Centros de Servicios Educativos “CSE”, que son parte de la estrategia que ha venido implementando la Católica del Norte, con el propósito de tener presencia territorial y reconocimiento regional, para poder ofrecer, incluso en los lugares más alejados y vulnerables, formación de calidad en modalidad virtual. Estos últimos CSE, ubicados en Anserma Caldas; en Bogotá, D.C.; en Cartagena, Bolívar; en Caucasia, Antioquia; en Liborina, Antioquia; en Medellín: La 33 y en Punto Clave; en Tadó, Chocó.

Dada la gama de empleados que tiene la Fundación Universitaria Católica del Norte: presenciales, teletrabajadores y mixtos; el foco de esta investigación será del personal administrativo modalidad presencial de la sede administrativa ubicada en Medellín – Edificio Coltejer.

2.1 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los empleados administrativos en modalidad presencial de la Fundación Universitaria Católica del Norte – sede Medellín?

3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los empleados presenciales administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte – Sede Medellín?

4. Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo general

Identificar los factores que inciden en el clima organizacional de los empleados presenciales administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte – Sede Medellín.

4.2 Objetivos específicos

- Analizar los aspectos y comportamientos que influyen en el clima organizacional de los empleados presenciales administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Determinar las estrategias tendientes a la mejora del clima organizacional de los empleados presenciales administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte.

5. Justificación

En las empresas, el clima organizacional es quizás uno de los factores que tiene más influencia en la productividad de los colaboradores, y por ende, en la rentabilidad de estas; los constantes cambios que surgen por las variables del medio educativo pueden generar pérdida de motivación, de satisfacción laboral y reducción en la calidad de los servicios de la institución, por tanto, se hace necesario que los profesionales que tienen a cargo la administración del talento humano, atiendan no sólo al factor técnico, sino también al factor humano, estableciendo un ambiente de trabajo agradable que favorezca a todos sus miembros, permita el rendimiento y mejora continua de la organización.

Las instituciones educativas no son ajenas a los factores que afectan el ambiente laboral de sus colaboradores; no se trata solo de centrarse en actividades que permitan la prestación del servicio educativo con calidad; no se concibe la buena marcha de una organización sin pensar en el bienestar de sus empleados para que, a través de ellos, se vea reflejado la eficiencia y eficacia en gestión educativa.

Como dice Martínez (2016), es fundamental para cualquier organización que sus líderes estén capacitados para dirigir eficientemente y con tacto a los empleados desde su contexto laboral para mantener un clima adecuado y así alcanzar la productividad y competitividad esperada.

El clima organizacional es un tema que ha preocupado a la gran mayoría de los sectores empresariales, esto se refleja en la encuesta aplicada en la República (2019) “8 de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas con su empleo”; que corresponde al 80% de los empleados, esto obedece en parte a que los directivos o líderes que realizan sus funciones no tienen en cuenta aspectos importantes en referencia al talento humano, toman decisiones equivocadas y se preocupan más por alcanzar productividad en detrimento de la estabilidad laboral de sus empleados.

El talento humano, en muchas ocasiones es limitado por disposiciones que se toman al interior de la organización, sin tener en cuenta todo aquello que pueda afectarlo para alcanzar el desarrollo

de su potencial, por ende, esta insatisfacción hace que las empresas decrezcan económicamente y que su ambiente laboral se ve afectado.

Otro aspecto relevante que no se puede perder de vista es el ambiente laboral como uno de los elementos que cualquier organización debe cuidar. Este ambiente es considerado como uno de los temas que más influye en el éxito de la organización, ya que de la estabilidad de sus empleados y del nivel de satisfacción, dependerá en gran medida de ese entorno adecuado que permita asegurar el buen un rendimiento.

En este sentido, la investigación cobra relevancia, en tanto cualquier organización necesita tener claridad sobre cuáles son los aspectos notables que impiden que se genere un clima laboral que coadyuve al logro de los objetivos misionales de la misma. Una vez identificados estos aspectos será necesario crear una ruta clara que dé como resultado unos lineamientos estratégicos de intervención precisos que apunten a la solución a cada una de las necesidades encontradas. No se puede perder de vista que este es un proceso de mejora continua, es decir, las organizaciones, en lo que respecta a su talento humano, debe estar siempre buscando estrategias que potencien su equipo humano.

Con la investigación de este tema, se podrá diagnosticar posibles factores que incidan en el clima organizacional de los empleados presenciales administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte, algunos puntos críticos o aspectos que no se han tenido en cuenta o han pasado desapercibidos al interior de la institución, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones de sus empleados y estas influyen en el comportamiento y los resultados de la organización. Con ese diagnóstico, se busca la identificación de aspectos que se perciben como positivos o no y que están afectando el óptimo desempeño laboral y así, iniciar un proceso de mejora con el ánimo de favorecer la satisfacción, motivación y felicidad con el trabajo de los empleados.

En otras palabras, la importancia de esta investigación para la Fundación Universitaria Católica del Norte radica en analizar los factores que inciden en el clima organizacional, buscando con ello generar estrategias que permitan favorecer las relaciones interpersonales y las condiciones

laborales, de modo que aporten a la productividad y calidad del servicio educativo que en ella se presta.

El clima organizacional agrega calidad en el logro o no de los objetivos de la empresa, pues su impacto es relevante en los resultados de esta; crear ese clima adecuado, o por lo menos, mantener unas condiciones que sean apropiadas para el buen desempeño laboral, será la gran tarea de los directivos de la Fundación Universitaria Católica del Norte para aumentar la eficiencia, satisfacción de sus empleados y la productividad.

Por último, se hace necesario mencionar algunos aportes que la presente investigación me hace como líder de este proceso académico que no es más que el resultado de una reflexión profunda y rigurosa alrededor de un objeto de estudio que me apasiona y que da como resultado un mapa de ruta para que la organización genere estrategias puntuales que la lleven a tener el mejor equipo humano, teniendo como resultado el logro de objetivos en todos los frentes.

Es importante anotar qué hago parte del equipo humano de la Fundación Universitaria Católica del Norte, lo que implica que un aporte puntual haya sido conocer en detalle cómo está conformada el área de Gestión Humana de la Fundación y cuál es la intencionalidad de cada uno de los grupos que la conforman.

No menos relevante es el hecho de hacer conciencia de mi papel al interior de la organización y cómo desde mi quehacer diario puedo contribuir a mejorar el ambiente laboral con cada una de mis acciones cotidianas y por ende a mejorar rendimiento en mis actividades y en las del equipo que conformo.

Como no mencionar que el haber liderado este proceso de investigación me ha llevado a tener un mayor sentido de pertenencia por la organización que me acogió ya hace varios años, pues al conocerla más a fondo, me doy cuenta del gran sentido humano y social para la cual fue creada y encuentro que mi humilde aporte cotidiano con lo que a diario realizo con amor y entrega, hago que ella sea cada vez más grande y que su ideal fundacional cobre cada día más sentido y razón de ser.

6. Marco de referencia

6.1 Marco teórico

Uno de los rasgos más importantes de las organizaciones, es que están conformadas por personas y relaciones interpersonales que permiten cumplir con las actividades que llevan al logro de las metas propuestas; en este escenario, es vital el buen funcionamiento de los procesos administrativos, de ahí que mantenerse en el tiempo y el crecimiento de las organizaciones tengan estrecha relación con ese espacio laboral y las relaciones interpersonales.

El psicólogo social Lewin (1951) en su libro la teoría del campo en la ciencia social expone que:

El comportamiento de los empleados (C), es una función de la interacción de las características personales (P) con el ambiente (A) que rodea a la persona ($C=f(P, A)$). Comportamiento que en gran medida dependerá de la motivación de ese empleado y que lleva al desarrollo o no de los procesos dentro de la organización.

El clima organizacional tiene gran relación con el comportamiento de las personas y determina en parte la consciencia colectiva. Como se ha mencionado antes, este hace referencia a la percepción que el empleado tiene de su organización, describe las características de las conductas y comportamientos que la diferencian de otras, las cuales son percibidas por las personas, incluyendo aspectos serios e inconsecuentes de la organización que originan formas y conductas en los empleados.

El clima organizacional es un tema que compete a todas las organizaciones, crear ambientes sanos y agradables en su interior es vital para el buen funcionamiento de estas. Se viven grandes cambios de contextos en el mundo empresarial y se generan unos riesgos y desafíos que hace que las organizaciones trabajen de manera minuciosa en su productividad y calidad de prestación del servicio para potenciar sus negocios; adicional, definir una estrategia sólida y sustentable que les permita contar con un personal motivado y satisfecho como factor indispensable para posicionarse en el mercado es fundamental para conducir la gestión de los cambios que se requieran y trabajar en la mejora del servicio ofrecido.

Un factor importante a tener cuenta en la medición de clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores del ambiente laboral en el que se desempeñan, es así como Halpin y Crofts (1962) nos dicen que: el clima organizacional es la “opinión” que el empleado tiene de la organización. Resaltan como elemento importante del clima el spirit que se relaciona con la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.

Es evidente que la satisfacción del individuo en el campo laboral y la opinión que este tenga del mismo, se refleja en el desarrollo de sus actividades, las cuales se verán afectadas o no, de acuerdo con esa percepción del clima organizacional que de una u otra manera, va a influir en las relaciones con los demás actores; y para el caso de los empleados administrativos, el principal objetivo deberá enfocarse a establecer procesos eficientes y eficaces que aporten además al mejoramiento continuo y a la toma de decisiones. Son los empleados quienes crean el clima en el cual se desenvuelven.

La medición de clima organizacional se hace importante y necesario dentro de cualquier organización, además debe compararse con resultados de estudios anteriores con el único propósito de generar estrategias para el mejoramiento de los aspectos que presenten falencias y para fortalecer aquellas buenas prácticas que conllevan a la conservación de un ambiente laboral sano que se refleje de forma acertada al interior y exterior de la institución.

Todo lo anterior, permite deducir que el estudio de clima organizacional brinda información relevante para la apropiada gestión del cambio, además, encargarse de estudiar el comportamiento humano, entenderlo y satisfacer sus necesidades para el beneficio tanto de trabajadores como de la organización (Pérez, 2013). Esto genera un alto impacto, pues además de brindar información oportuna, también permite identificar esos factores o necesidades relacionadas para el buen funcionamiento de la organización implementando propuestas de acciones pertinentes. Dentro de estos factores se pueden mencionar algunos de ellos como los estilos de dirección, los sistemas de contratación, las políticas internas, la promoción y movilidad de colaboradores, entre otros que, a su vez, se pueden ver afectados por el clima organizacional.

La medición del clima organizacional en las diferentes organizaciones cobra importancia, cuando sus resultados son analizados y se crean estrategias para prevenir riesgo psicosocial intralaboral, pero más que esto, en la generación de planes de mejora y estrategias que permitan fortalecer el ambiente laboral y en la motivación de sus empleados, teniendo en cuenta que no todos reaccionan a los estímulos de la misma forma.

Para realizar este diagnóstico, es importante seleccionar el instrumento que más se adecue a las necesidades de la organización para hacer la medición (ajustarlo al nivel educativo, adecuar el lenguaje y que sea un instrumento que se pueda comprender), pues algunos están orientados a medir solo la percepción de los empleados y otros a medir los niveles de satisfacción; de esta manera se arrojarán unos resultados más efectivos para el debido análisis y posterior plan de mejoramiento que conduzca de ser necesario, al cambio de conductas o actitudes de los encuestados.

6.1.1 Medición de clima organizacional.

Medir el clima organizacional implica determinar el grado de percepción que tienen las personas frente los diferentes procesos, las condiciones laborales y cultura de la organización, para lo cual se proponen estrategias que van desde la entrevista individual y grupal, hasta la aplicación de cuestionarios y encuestas.

Las encuestas, cuestionarios o escalas dependen del modelo o dimensiones que se van a medir, por ejemplo, de acuerdo con la propuesta realizada por la OMS, OPS y la PNUD, estas entidades proponen un cuestionario de tipo proyectivo que busca que por medio de reflexiones, afirmaciones o expresiones la persona realice juicios de valor (percepciones) acerca de las áreas críticas medidas en el instrumento, las cuales fueron descritas en las variables del clima antes anotadas.

La estructura del cuestionario es de tipo Likert, compuesto por ochenta (80) reflexiones distribuidas aleatoriamente con cuatro opciones de respuesta para cada uno, y es de vital

importancia que el cuestionario sea diligenciado en forma completamente confidencial por cada uno de los participantes en la muestra.

Los resultados permiten identificar cómo es percibido el clima en términos de porcentajes que indican un clima alto, medio o bajo, donde se pueden reconocer las variables o subvariables de mayor o menor puntuación no solo de manera general sino también por áreas laborales, tipo de contrato, cargos, entre otras áreas de interés de la organización.

La medición se puede hacer de manera general o por departamento, sección, área laboral, tipo de contrato, entre muchas otras variables que pueden ser de interés para el investigador y para el equipo directivo de la organización.

Con base en lo anterior se proponen medidas de intervención que van desde la organización misma en sus políticas, hasta el trabajador como tal, por tanto, las intervenciones pueden ser de manera individual, grupal o por área laboral, según el caso.

Para determinar cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas, es importante realizar un diagnóstico donde se determine el análisis de los factores que influyen en los problemas que presentan las organizaciones.

6.1.2 Dimensiones por instrumentos para medir el clima organizacional.

La medición de un clima organizacional se orienta a medir la percepción de los trabajadores frente a diferentes aspectos afines con el ambiente de la organización, donde se construye un instrumento que mide las brechas existentes entre las percepciones y expectativas de los individuos para cada una de ellas. Sin embargo, en esta medición encontramos diferentes propuestas frente a las dimensiones que se medirían o que hacen parte del clima organizacional.

Partiendo del estudio publicado en el artículo de Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014) donde se revisarán estudios de instrumentos de medición del clima organizacional se

encuentra que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría instrumentos como son: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. De los cuales se presentarán algunos, como:

Mujica y Pérez (2008) comparte el cuestionario de Clima organizacional Universitario (C-CLIOU) donde se toman las dimensiones de:

- Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad
- Claridad organizacional/estructura organizacional
- Liderazgo/relaciones con jefes
- Motivación institucional
- Supervisión

El instrument de Organizational Climate Measure (OCM) (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005)

- Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad
- Claridad organizacional/estructura organizacional
- Liderazgo/relaciones con jefes
- Interacción social/relaciones
- Supervisión
- Relación individuo-institución
- Logística institucional/inducción
- Autorreflexión
- Sensación de seguridad
- Apertura/tolerancia

El instrumento de Inventario de Clima organizacional (ICO) presentado por (Rodríguez et al., 2010):

- Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad
- Liderazgo/relaciones con jefes
- Interacción social/relaciones

- Motivación institucional
- Sistema de recompensas e incentivos
- Apertura organizacional
- Supervisión
- Equidad institucional
- Conflictos
- Aspectos físicos
- Compartir información
- Compromiso con la productividad
- Aplicación al trabajo
- Involucración en el cambio
- Compatibilización de intereses

El instrument de Organizational/Supervisory Climate Inventory (OSCI) (Claudet y Ellett, 1999)

valora:

- Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad
- Claridad organizacional/estructura organizacional
- Interacción social/relaciones
- Supervisión
- Autorreflexión
- Centralización

En el instrumento de Balanced Scorecard (BSC) (Silva, de la Torre, López y Bastos, 2011).

- Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad
- Claridad organizacional/estructura organizacional
- Liderazgo/relaciones con jefes
- Interacción social/relaciones
- Motivación institucional
- Sistema de recompensas e incentivos

Partiendo de lo anterior, para este estudio se trabajaron 6 VARIABLES:

- Liderazgo
- Motivación
- Sentido de Pertenencia
- Condiciones de Trabajo
- Equidad
- Relaciones Interpersonales

El *liderazgo* es uno de los factores más innegables e influyentes en la percepción que tiene los empleados del clima organizacional como lo mencionan Ponce, et. al. (2014); por su parte Giladi, (2004), plantea que:

el liderazgo es un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo; tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio o transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal.

El liderazgo ha recibido diferentes definiciones, en esta ocasión diremos que este término no tiene que ver con el nivel jerárquico dentro de la organización, no tiene relación con aquel que impone sus opiniones; el liderazgo es esa manera que toman aquellos individuos que buscan algo diferente y que tienen un gran compromiso para llegar al cumplimiento de los objetivos y que, para ello, busca los medios que permitan transmitirlo a los demás.

Desde el trabajo desarrollado y partiendo de los anteriores conceptos, se puede deducir que el liderazgo es ese proceso de influir sobre otros para persuadirlos a seguir la ruta del compromiso y disposición para conseguir lo mejor para la organización en la que nos desempeñamos.

La siguiente variable es la *motivación*, esta despliega un papel importante en las personas y su comportamiento; para que exista una motivación laboral, las organizaciones deberán generar acciones que conlleven a mantener una actitud positiva en sus empleados.

Chiavenato (2007), menciona que es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. Manifiesta también, que la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Es decir que, de acuerdo con el ambiente que rodea al individuo, habrá determinada forma de que este se sienta motivado.

Para Herzberg (1966), la motivación laboral la define como el resultado de la interacción de dos factores: factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas).

Se puede evidenciar que, si una organización cuenta con unos empleados motivados, mayor será su ventaja competitiva y el cumplimiento de las metas más alcanzables. Sus actividades se desarrollarán de manera más eficiente y esto aporta al éxito de la organización.

En cuanto al *sentido de pertenencia*, este se concibe de acuerdo con algunos aspectos que tienen incidencia en esa satisfacción de los empleados al sentirse parte de la organización.

Cameron (2004) considera al sentido de pertenencia, o lo que él denomina “vínculos interpersonales”, como una faceta más de la identidad social y, en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional, en tanto que, Anant (1966) la define como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. Para Chiavenato (2009), sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto lo llevará a buscar conductas que permiten ocupar un sitio.

Cabe anotar que el sentido de pertenencia tiene una estrecha relación con la motivación, pues un empleado motivado ama lo que hace, cree en su organización, la cuida y habla bien de ella, la defiende porque es consciente que lo beneficia y lo reconoce como parte de ella.

Las *condiciones de trabajo*, son concebidas como el conjunto de circunstancias y características materiales, ecológicas, económicas, políticas, organizacionales, entre otras, a través de las cuales se efectúan las relaciones laborales (Martínez, L., Oviedo, O. & Luna, C. 2013). En los últimos años se ha prestado mucha más atención a esta variable, debido a que las organizaciones han entendido que la competitividad y la productividad de estas, dependen del todo en el desarrollo de

las actividades de sus colaboradores, y para que estas se den de la mejor manera, tendrán que gozar de unas condiciones dignas para el desempeño de su labor.

La *equidad*, está contemplada dentro de los 14 principios de Fayol para administrar una empresa, al respecto define que: “los empleados deben ser tratados con amabilidad y por igual. Los trabajadores deben estar en el lugar correcto dentro de la organización para poder ofrecer el máximo rendimiento y productividad. Cualquier superior debe tratar a sus subordinados de manera justa e imparcial. (Fayol, 1916).

Las brechas en el campo laboral demandan atención, como punto inicial, se debe comprender que tanto hombres como mujeres tienen capacidad y se debe promover la equidad para que no solo se manifieste en las buenas relaciones entre los colaboradores, sino que también permita lograr una mayor eficiencia y rendimiento de los empleados. Fomentar la equidad en la organización es compromiso de los líderes, se deberán tener presentes aspectos como la participación de sus empleados, salarios equitativos y fomentar el respeto.

Las *relaciones interpersonales* son muy importantes para lograr un buen desempeño; la relación que se establezca tendrá mucho que ver con el tipo de lugar, organización o función que realicemos y tendrán una gran diferencia de acuerdo con la cultura y el contexto en general; pero más allá de esto, las relaciones interpersonales son un elemento relevante dentro de la organización, pues tanto la forma negativa como positiva, influirá en el lugar de trabajo.

Las organizaciones están conformadas por una gran estructura de seres humanos, los cuales tienen diferentes tipos de comportamiento, actitudes y creencias que permean su interacción, y, por ende, el logro de unas buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen clima laboral dentro de una organización (Álvarez et al. 2005)

Según Varela (2008), si toda institución desea establecer herramientas para mejora y mantener un buen clima laboral, se debe propender a manejar ciertos factores que serán principales para ellos con el fin de conservar, sostener y optimizar las relaciones interpersonales, ya que esto favorece la generación de entornos más motivacionales para los empleados, dentro de los factores más

relevantes que influyen en el clima laboral se encuentran: Organización, Cultura corporativa, clima organizacional y las relaciones interpersonales.

6.1.3 Incidencia de las condiciones laborales en la organización.

Las condiciones de trabajo ejercen múltiples influencias o consecuencias en diferentes variables de la organización, las cuales pueden agruparse en tres: efectos en la salud laboral de los trabajadores, el bienestar físico y psicológico, los riesgos de lesiones y la accidentalidad en el trabajo.

Efectos en las variables actitudinales del trabajador o sobre experiencias resultantes del trabajo, como son la satisfacción laboral, el absentismo, la motivación, la propensión al abandono, el aburrimiento en el trabajo, el síndrome de Burnout o la implicación organizacional.

Efectos sobre el desempeño laboral, ya sea en el rendimiento individual o grupal. Así como en los conflictos, la comunicación, la formación y la participación. Esta influencia, la cual puede ser positiva o negativa, depende en gran medida de la percepción que tienen los trabajadores frente a las condiciones de trabajo o contexto laboral.

6.2 Marco Conceptual

6.2.1 Conceptos de clima organizacional.

La Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud proponen una definición para Clima organizacional, entendido este como “el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros”, lo que a su vez se verá reflejado en el ambiente particular de la empresa.

Forehand y Gilmer, (1965). Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.

Para Campbell el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento (1970).

Brunet, (1987). El clima organizacional son las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Brown y Moberg, (1990). Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Gonçalves, (1997). El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Para Gálvez, (2000). El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De acuerdo con las definiciones mencionadas, queda claro que el clima organizacional es esa apreciación que los colaboradores tienen de una organización en lo que respecta a los procesos organizacionales, como son las relaciones interpersonales, las políticas, la remuneración, el estilo de liderazgo, entre otros.

Vale la pena anotar que el clima organizacional presenta gran diferencia de una a otra organización, cada colaborador tendrá una visión distinta de percibirlo, esto se encarga que su comportamiento también sea diferente.

Se resalta entonces que:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El clima tiene efectos en el comportamiento laboral.
- Los comportamientos inciden en la organización

6.2.2. Acerca de la Fundación Universitaria Católica del Norte.

La Fundación Universitaria Católica del Norte, es una comunidad académica, que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y el desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades regionales, nacionales e internacionales. Goza de autonomía institucional es necesaria para cumplir con sus funciones eficazmente y garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común (Fundación Universitaria Católica del Norte, 2014).

Su modelo pedagógico – el cual le diferencia y caracteriza a nivel mundial- está basado en la educación virtual como una modalidad que facilita el acceso a la educación a través del uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación -TIC-, TAC “Tecnologías del aprendizaje y el conocimiento” - TEP “Tecnologías para el empoderamiento y la participación, sin limitaciones de tiempo y espacio.

Visión. Ser un referente de excelencia para América Latina, por la educación y formación con sentido humano en ambientes virtuales de aprendizaje.

Misión. La Fundación Universitaria Católica del Norte facilita procesos de educación y formación con valores cristianos, privilegiando los ambientes virtuales de aprendizaje, para contribuir a la construcción de una sociedad justa e incluyente.

6.2.3 Término propio de la organización.

Educación virtual con sentido humano: La Fundación Universitaria Católica del Norte le apuesta a una educación integral con sentido humano desde el reconocimiento de las dimensiones del ser y de la necesidad evidente de un fortalecimiento de todas sus potencialidades. Esto con el fin de contribuir al desarrollo social con sentido ético y solidario. La educación virtual con sentido humano se materializa en el reconocimiento del otro, en la interacción que se da a partir de procesos motivacionales hacia la comprensión. (Proyecto Educativo Institucional, 2015).

6.3 Marco Legal

La Fundación Universitaria Católica del Norte es una institución de la Iglesia Católica, erigida como institución de educación superior, de carácter privado, sin ánimo de lucro, fundada por la Diócesis de Santa Rosa de Osos de Antioquia, Colombia.

Es una Institución de Educación Superior 100% virtual y pionera de esta modalidad en Colombia. Es el resultado del amor a la educación, la sensibilidad social, la visión y la proyección de la Diócesis de Santa Rosa de Osos, en el Norte de Antioquia. La Fundación Universitaria Católica del Norte, cuenta con Personería jurídica No. 1671 de 1997, NIT: 811.010.001-2 y código ante el MEN: 2732.

La identidad de la Fundación Universitaria Católica del Norte se cimienta en cuatro aspectos fundamentales: institución de educación superior católica, virtual, inclusiva y con un compromiso regional.

6.4 Marco Espacial

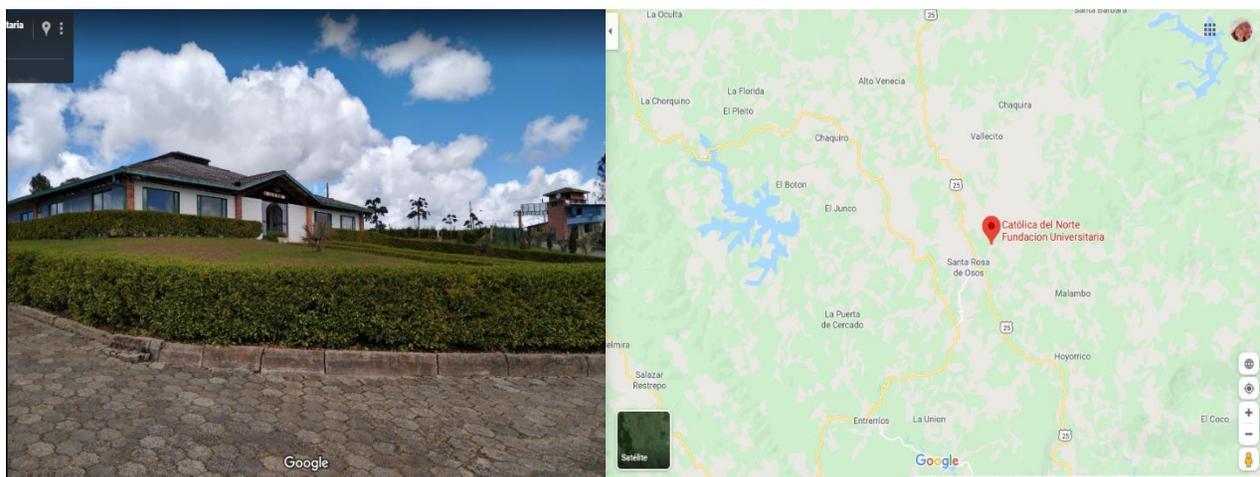
El presente trabajo de grado se realizó en la Fundación Universitaria Católica del Norte, Institución de Educación Superior 100% virtual y pionera de esta modalidad en Colombia. La Fundación Universitaria Católica del Norte es el resultado del amor a la educación, la sensibilidad social, la visión y la proyección de la Diócesis de Santa Rosa de Osos, en el Norte de Antioquia. Bajo los lineamientos de la filosofía y la doctrina Católica, los contenidos y conocimientos que ofrecemos llevan el sello distintivo de la universalidad del conocimiento libre que aporta al desarrollo integral de los seres humanos. Cada vez encontramos en las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación, más oportunidades para romper las distancias geográficas y ser partícipes de la inclusión social a través de una “EDUCACIÓN VIRTUAL CON SENTIDO HUMANO”.

La institución tiene dos sedes principales, el campus universitario ubicado en el Municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia, una sede administrativa en la ciudad de Medellín y 8 Centros de Servicios Educativos – CSE, ubicados en:

- CSE Anserma, Caldas
- CSE Bogotá, D.C.
- CSE Cartagena, Bolívar
- CSE Caucaasia, Antioquia
- CSE Liborina, Antioquia
- CSE Medellín: La 33
- CSE Medellín: Punto Clave
- CSE Tadó, Chocó

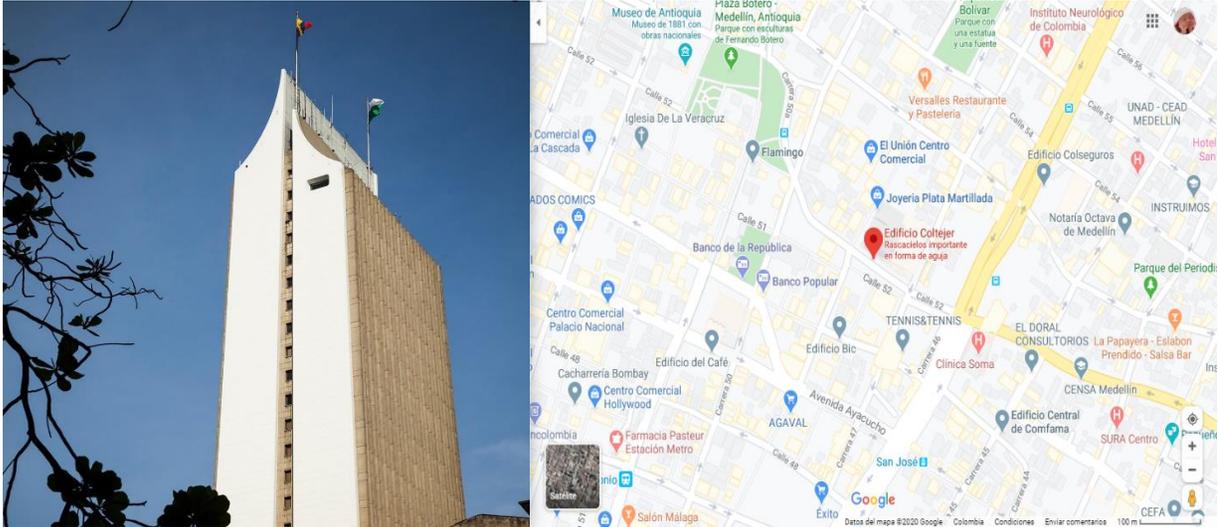
Figura 1. Ubicación Fundación Universitaria Católica del Norte

- Campus universitario Santa Rosa de Osos - Carrera 21 No. 34 B - 07



Fuente: Google Maps. *Católica del Norte Fundación Universitaria*. Santa Rosa de Osos, Antioquia Recuperado de: <https://goo.gl/maps/Q8W3r9WbNHUKPuTM7> (2020).

Sede administrativa Medellín - Calle 52 No 47 - 42 Edificio Coltejer Piso 5



Fuente: Google Maps. *Edificio Coltejer*. Medellín, Antioquia. Recuperado de: <https://goo.gl/maps/s7kXGytqsv72gwAJ9> (2020).

6.5 Marco Temporal

El trabajo de grado se realizó entre los años 2019 y 2020, pero la aplicación del instrumento para la medición de clima a los empleados administrativos en modalidad presencial de la Fundación Universitaria Católica del Norte – sede Medellín, y, el análisis de resultados se realizó durante el primer semestre del año 2020.

7. Aspecto metodológico

El método manejado en esta investigación fue mixto; dado que se aplicó una encuesta cerrada y observación en el campo de trabajo de las personas invitadas a participar en la encuesta.

La técnica ejecutada para la recolección de la información se hizo a través de una encuesta; instrumento que apoyó en la identificación de los factores que inciden en el clima organizacional de los empleados administrativos presenciales de la Fundación Universitaria Católica del Norte.

Se inició con una reunión donde participaron las directivas de la institución, allí se dio el contexto de lo que se pretendía con la realización del diagnóstico del clima organizacional donde el foco de la investigación es del personal administrativo de la sede ubicada en Medellín.

Se cuenta con una encuesta que se compone de 6 preguntas, la cual se aplicó a cada uno de los empleados administrativos presenciales, la cual mide 6 variables organizacionales, que se aplicará a una muestra de 25 empleados y se hará de manera virtual. Si bien es cierto este trabajo no tiene el alcance de intervención, se presentó con el resultado unas recomendaciones generales que posibiliten posteriormente a la Universidad la intervención de aquellos puntos débiles.

7.1 Tipos de Estudio

7.1.1 Estudio descriptivo.

El estudio se realizó apoyado en el tipo de estudio descriptivo, en cuanto se refirieron características propias del clima organizacional de los empleados presenciales de la Fundación Universitaria Católica del Norte – sede Medellín; según Méndez (2010) “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” cuyo propósito es la delimitación de hechos que conforman el problema de investigación. Para Hernández, Fernández, Baptista “la investigación descriptiva

busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice “. Describe tendencias de un grupo o población (2010, p. 80).

Para este caso lo que se buscó fue identificar factores que influyen positiva o negativamente en el clima organizacional de los empleados de la Fundación Universitaria Católica del Norte.

Este tipo de estudio se caracteriza porque identifica formas de conducta y actitudes del total de la población investigada (para este caso percepción de las variables), también porque se establecen comportamientos concretos contemplados en las variables de estudio las cuales pueden incidir en el desempeño y motivación de los empleados.

7.2 Fuentes y técnicas de recolección de la información

Como parte del desarrollo de la investigación, se consultaron diferentes fuentes y técnicas para la recolección de la información, tanto primarios como secundarios.

7.2.1 Fuentes primarias

Se utilizan técnicas de recolección de información como la observación, las entrevistas y las encuesta, para este caso una encuesta realizada a los empleados administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte – sede Medellín.

Se usó el muestreo para la recolección de la información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis (no se trabajará con todos los empleados de la Universidad sino con una muestra específica, pertenecientes al área administrativa de la Institución ubicada en la sede de Medellín).

Población: 25 empleados administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte.

Muestra: El estudio se realizó con los empleados que hacen parte del área administrativa de la Fundación Universitaria Católica del Norte – sede Medellín. Se acudió al censo con relación a que por el tamaño de la población no se aplicó método estadístico para la determinación del tamaño de la muestra.

Es importante tener en cuenta que es un ejercicio de participación voluntaria en donde se invitó a los 25 empleados a participar de la medición de clima organizacional de manera virtual, se hizo el contacto con cada empleado vía correo electrónico para la aplicación del instrumento de forma individual, se informó que sus datos serían manejados con absoluta confidencialidad y de manera anónima.

El tipo de instrumento que se utilizó en este proyecto es una encuesta, la estructura es matricial, compuesta por cuarenta y dos (42) sub preguntas, con cinco opciones de respuesta para cada una.

| | | | | |
|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|

El instrumento utilizado en este trabajo académico fue una encuesta estructurada en la modalidad de escala de Likert de tipo cerrado, donde cada persona selecciona el nivel que más satisfaga su opinión. Este instrumento fue desarrollado por la dirección de Gestión Humana de la Fundación Universitaria Católica del Norte como un mecanismo de retroalimentación de los empleados de la percepción que tienen del clima organizacional; la encuesta está compuesta por 6 bloques de preguntas, cada una de ellas indaga sobre las siguientes 6 variables: liderazgo, motivación, sentido de pertenencia, condiciones de trabajo, equidad y relaciones interpersonales.

La encuesta se llevó a juicio de expertos para su revisión; posteriormente, el formulario fue diseñado y distribuido mediante la aplicación LimeSurvey que es un software libre y que permite la recolección de las respuestas, para esto realizó una segmentación de un grupo de 25 empleados administrativos en modalidad presencial de la Fundación Universitaria Católica del Norte – sede Medellín. El criterio de selección utilizado para la muestra fue aleatorio.

7.2.2 Fuentes secundarias

Se utilizaron textos, revistas científicas, repositorios y bases de datos especializadas, que permitieron construir el marco teórico y conceptual de esta investigación.

8. Desarrollo del proyecto

8.1 Análisis de los aspectos y comportamientos que influyen en el clima organizacional

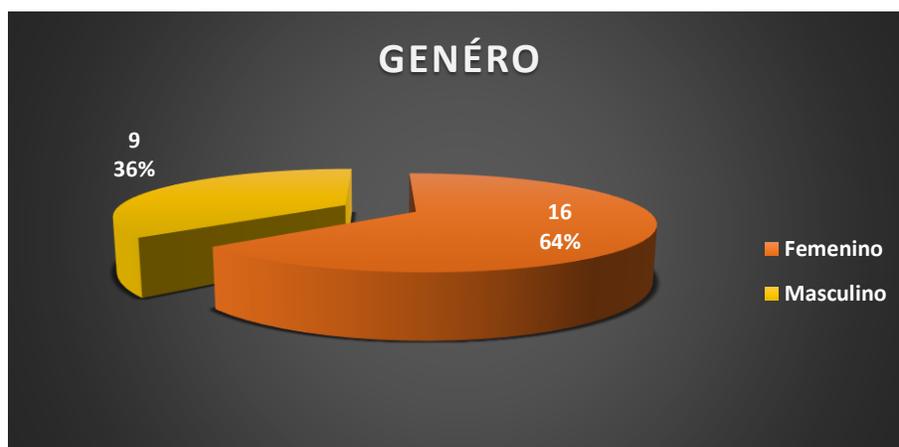
Con el desarrollo de esta investigación se analizó esos aspectos y comportamientos que tenían influencia en el clima organizacional de los empleados administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte que se encuentran en la sede administrativa ubicada en edificio Coltejer, en Medellín.

Los resultados permitieron identificar cómo es percibido el clima en términos de porcentajes que indican un clima alto, medio o bajo, donde se pueden reconocer las variables o subvariables de mayor o menor puntuación enfocado en el grupo de empleados administrativos en modalidad presencial de la Fundación Universitaria Católica del Norte, sede Coltejer como se puede evidenciar en la encuesta en su parte inicial donde se cuenta con una serie de datos sociodemográficos y laborales que posibilitan agrupar resultados por diferentes áreas de interés de la institución (género, antigüedad en la institución, antigüedad en el cargo actual, edad, grado de escolaridad).

Este estudio se llevó a cabo con la participación de 25 empleados, que equivale al 6,94% del total de empleados administrativos en la institución. Con un porcentaje más alto, encontramos que el 56% está entre los 40-49 años de edad. El grado de escolaridad está en el 44% especialistas, 44% tiene estudios en maestría y el 12% restante es profesional.

A continuación, se mostrarán los resultados específicos para las respuestas que se obtuvieron del instrumento aplicado, en la primera parte se presenta la caracterización de los encuestados iniciando con la figura 1. que corresponde al género.

Figura 2. Distribución de la muestra según el género



Fuente: Elaboración propia.

En la figura se logra observar la cantidad de empleados que hicieron parte de esta encuesta, el 64% equivale a 16 personas que corresponden al género femenino, los otros 9 de género masculino que equivalen al 36% del total de empleados en los que se focalizó el trabajo.

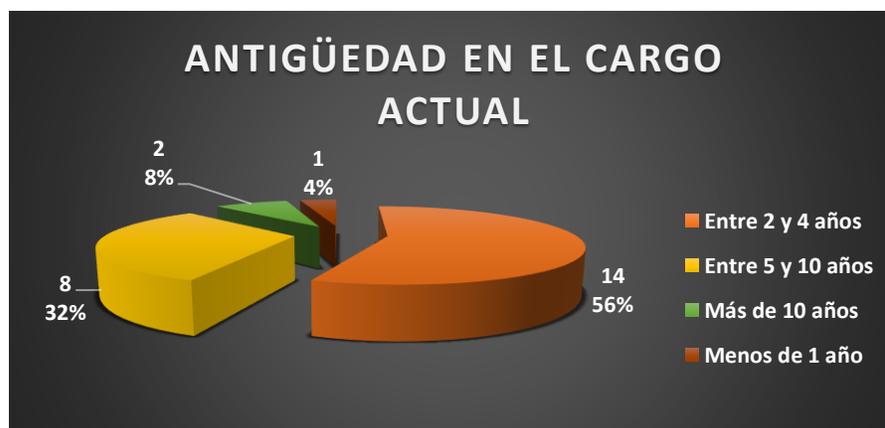
En las figuras 3, 4 y 5 puede identificarse que el 40% de los empleados encuestados tienen una antigüedad de más de 10 años, lo que indica una estabilidad laboral, pero en el cargo actual si ha variado porque la mayoría lleva menos de un año, esto en cierta medida puede ser un punto de alerta en la institución por un lado puede ser ventajoso ya que como afirma Cerem (2018) esto puede facilitar para la empresa el que encuentre talentos que está ocultos porque al rotar en varias funciones, áreas y asignaturas pueda tener un mayor conocimiento de cómo trabaja en la empresa y su relación con los compañeros; por otro lado, este proceso puede ser lento y costoso por la curva de aprendizaje ya que los empleados necesitan capacitación para hacer su nuevo trabajo y el costo se incrementa al igual que produce insatisfacción entre ellos.

Figura 3. Distribución de la muestra según la antigüedad en la institución



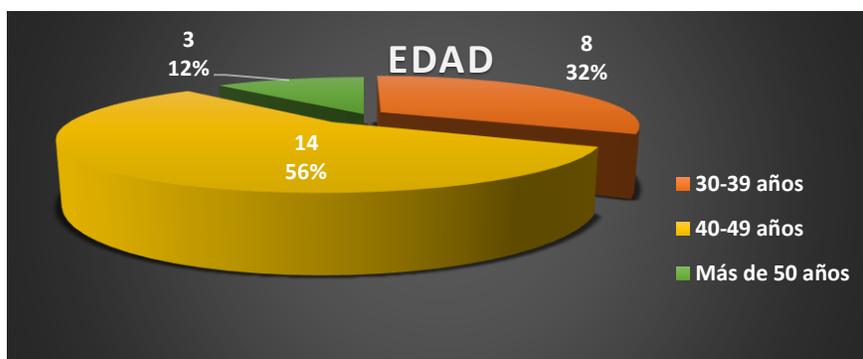
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Distribución de la muestra según la antigüedad en el cargo actual



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Distribución de la muestra según rangos de edad

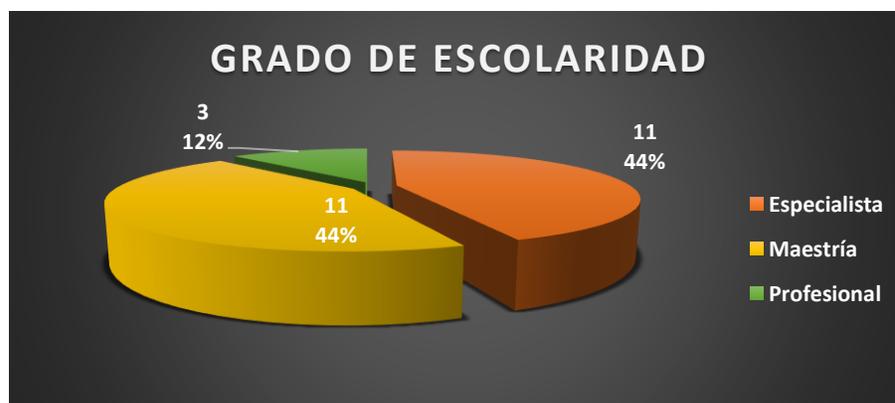


Fuente: Elaboración propia.

Se observa que 8 empleados del total equivalen al 32% de los empleados que se encuentran en el rango de 30 a 39 años; 14 empleados que equivalen a un 56% se encuentran en el rango de 40 a 49 años y 3 empleados que equivalen al 12% se encuentran en el rango de más de 50 años.

La mayoría de los empleados están entre los 40 y 49 años y esto se puede relacionar con la situación de los docentes quien tienen un trabajo estable y depende más de su experiencia y otros factores, como afirma Gerente de Lee Hecht Harrison (2016) “las capacidades y habilidades desarrolladas a lo largo de su vida profesional, su potencial de desarrollo, la red de contactos que haya construido y la capacidad de flexibilidad y adaptación a los nuevos desafíos”.

Figura 6. Distribución de la muestra según grado de escolaridad



Fuente: Elaboración propia.

Los participantes tienen grado de escolaridad entre especialista y magister; con un porcentaje para ambos del 44% para un total del 88% de la población, el otro 12% tiene un nivel de profesional. Cabe anotar, que en las organizaciones se incentiva al empleado para que continúe con su formación profesional en aras de mejorar su calidad de vida y estabilidad económica.

8.1.1 Bloque de preguntas 1

Ahora corresponde relacionar los resultados de cada uno de los bloques de preguntas que componían el instrumento:

Tabla 1. Pregunta 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos?

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|--|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Me siento a gusto, satisfecho y realizado como profesional, con las funciones que realizo en el cargo que desempeño. | | | | | |
| Me tienen en cuenta para participar en la solución de problemas y toma de decisiones de mi área. | | | | | |
| Normalmente se reconoce y valora a las personas con buen desempeño en el trabajo. | | | | | |
| Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar personal. | | | | | |
| Veo la posibilidad de crecer o ascender dentro de la institución. | | | | | |
| Mi trabajo me permite ser autónomo, tomar decisiones, ser creativo y ponerme cada día nuevos retos. | | | | | |
| Preferiría quedarme en la institución así me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores | | | | | |

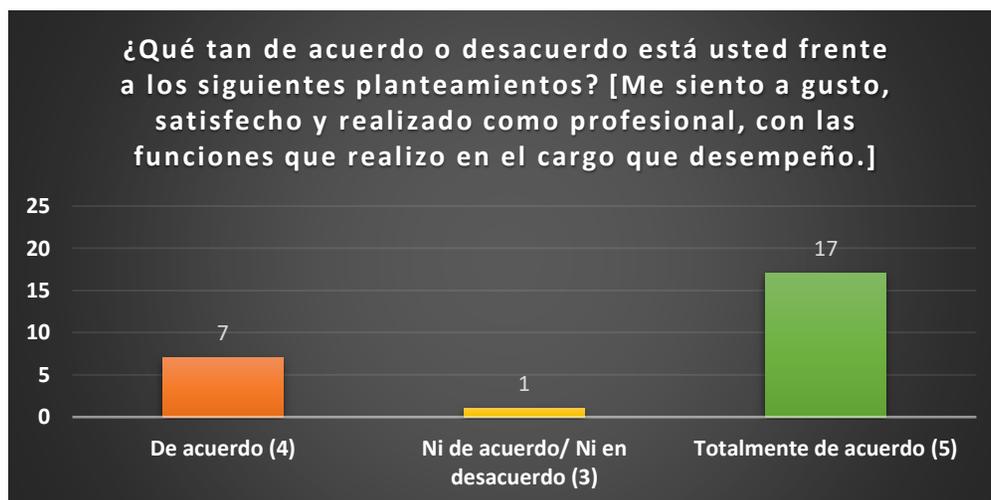
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. [Me siento a gusto, satisfecho y realizado como profesional, con las funciones que realizo en el cargo que desempeño.]

| 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Me siento a gusto, satisfecho y realizado como profesional, con las funciones que realizo en el cargo que desempeño.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 7 | 28,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 17 | 68,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. [Me siento a gusto, satisfecho y realizado como profesional, con las funciones que realizo en el cargo que desempeño.]



Fuente: Elaboración propia

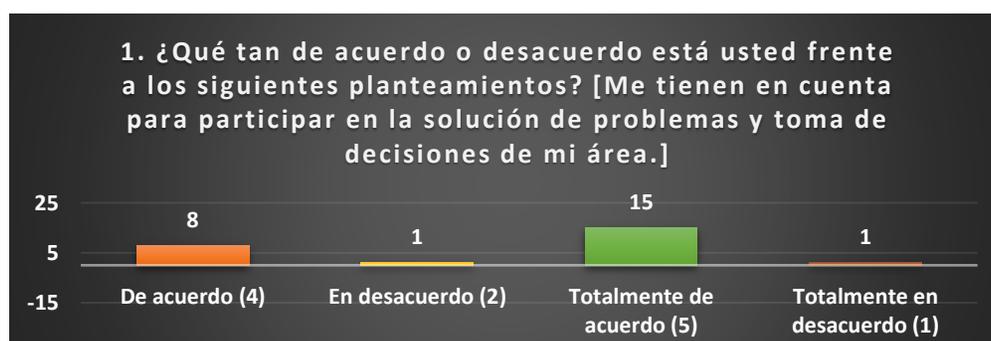
En la tabla 2, figura 7, el 68% se siente a gusto, satisfecho y realizado como profesional, con las funciones que realiza en el cargo que desempeña, la tercera parte que corresponde al 28% está de acuerdo, pero no completamente satisfecho lo que constituye un punto a revisar y esto puede tener relación con la rotación del personal, que se logra identificar en la figura 3, y por la adaptación a un nuevo cargo que exige cambios y flexibilidad para afrontar nuevos retos (Lee Hecht Harrison, 2016).

Tabla 3. [Me tienen en cuenta para participar en la solución de problemas y toma de decisiones de mi área.]

| 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Me tienen en cuenta para participar en la solución de problemas y toma de decisiones de mi área.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 8 | 32,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 15 | 60,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. [Me tienen en cuenta para participar en la solución de problemas y toma de decisiones de mi área.]



Fuente: Elaboración propia

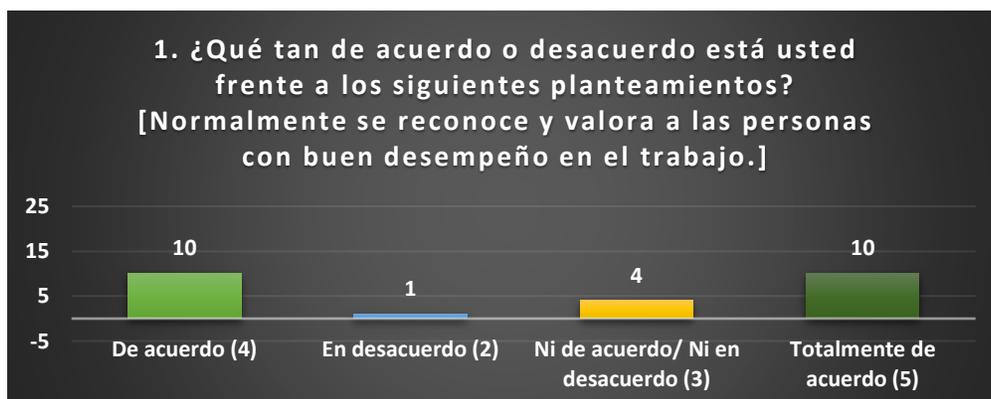
La tabla 3, figura 8 da muestra que el 60% está totalmente de acuerdo porque son tenidos en cuenta para participar en la solución de problemas y toma de decisiones dentro del área en la que se desempeñan. Un porcentaje del 32% equivalente a 8 empleados están de acuerdo con este planteamiento. En este sentido, presta importancia el porcentaje que más sobresale, donde se evidencia que el personal es tenido en cuenta para la toma de decisiones siendo este un cambio que se viene dando en las organizaciones para aprovechar el conocimiento y experiencia de sus colaboradores (Gestiopolis, 2009).

Tabla 4. [Normalmente se reconoce y valora a las personas con buen desempeño en el trabajo.]

| 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Normalmente se reconoce y valora a las personas con buen desempeño en el trabajo.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 10 | 40,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 4 | 16,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 10 | 40,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. [Normalmente se reconoce y valora a las personas con buen desempeño en el trabajo.]



Fuente: elaboración propia

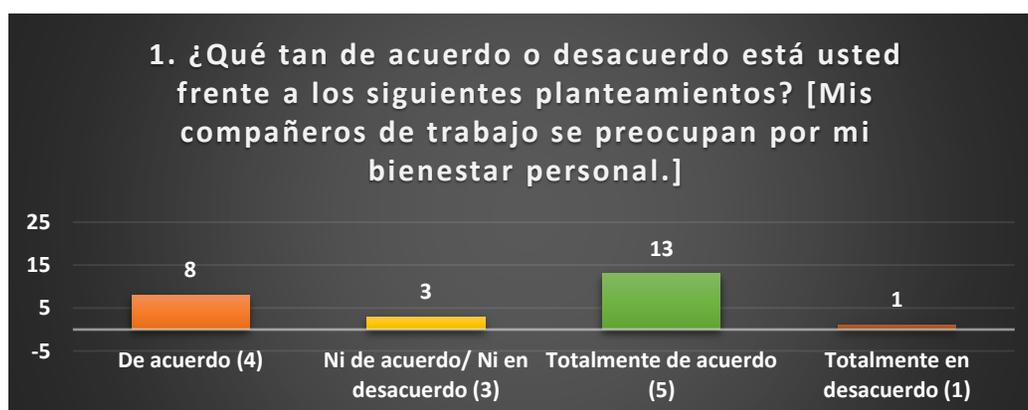
De acuerdo con la tabla 4 y la figura 9, el 80% de la población se encuentra en los rangos de totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se les reconoce y valora su buen desempeño, lo que es un aspecto positivo para la organización ya que redundará en beneficio y productividad para esta. En relación con el personal que no se encuentra totalmente identificado con esta valoración y reconocimiento deberá ser materia de investigación.

Tabla 5. [Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar personal.]

| 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar personal.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 8 | 32,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 3 | 12,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 13 | 52,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 10. [Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar personal.]



Fuente: elaboración propia

Según la figura 10, el 84% de la población se encuentra en los rangos de totalmente de acuerdo y de acuerdo en que sus compañeros de trabajo se preocupan por su bienestar personal, entendiendo con este que el ambiente laboral para este grupo al que se tomó la muestra es aceptable y se puede percibir que existen unas buenas relaciones interpersonales que permiten desarrollar un buen trabajo en equipo y conseguir mejores resultados en los procesos.

Como en cualquier organización, se tienen empleados que no se encuentran satisfechos en su labor y se ve manifestado en este tipo de espacios donde se aprovecha el anonimato para mostrar su inconformidad en la organización, siendo el 6% que equivale a un administrativo que está en total desacuerdo con este planteamiento.

Universia (2019). El estudio “Relaciones en el trabajo determinó que entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad”.

Tabla 6. [Veo la posibilidad de crecer o ascender dentro de la institución.]

| 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Veo la posibilidad de crecer o ascender dentro de la institución.] | | |
|--|----|--------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 8 | 32,00% |
| En desacuerdo (2) | 3 | 12,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 6 | 24,00% |

| | | |
|------------------------------|-----------|----------------|
| Totalmente de acuerdo (5) | 6 | 24,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 2 | 8,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 11. [Veo la posibilidad de crecer o ascender dentro de la institución.]



Fuente: elaboración propia

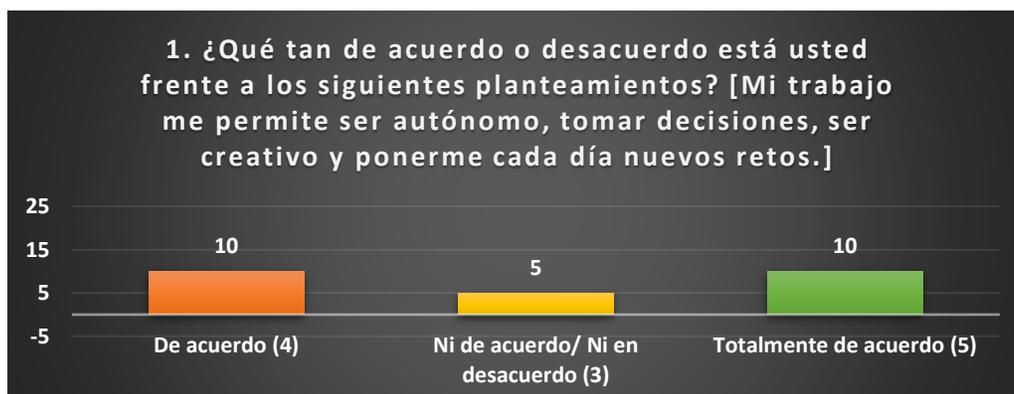
En la tabla 6 y figura 11, donde se pregunta por la posibilidad de crecer o ascender dentro de la institución, se logra observar que 14 participantes que aproximadamente equivalen al 56% de la población ven esa posibilidad de crecimiento en la organización. Considerando factores como: “experiencia y competencias, objetivos profesionales, necesidades económicas y familiares, expectativas y motivaciones de cambio, el grado de satisfacción con el puesto actual, las oportunidades de un cambio inmediato” permitirán escalar una posición en la organización. (Emprendedores, 2018).

Tabla 7. [Mi trabajo me permite ser autónomo, tomar decisiones, ser creativo y ponerme cada día nuevos retos.]

| 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Mi trabajo me permite ser autónomo, tomar decisiones, ser creativo y ponerme cada día nuevos retos.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 10 | 40,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 5 | 20,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 10 | 40,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 12. [Mi trabajo me permite ser autónomo, tomar decisiones, ser creativo y ponerme cada día nuevos retos.]



Fuente: elaboración propia

En cuanto a este planteamiento, encontramos que un alto porcentaje de los empleados se le permite ser autónomo en el desempeño de su trabajo, lo cual es muy importante dentro de las organizaciones dado que en el día a día surgen inesperados contratiempos que obstaculizan el desarrollo del trabajo normal. Saber que prevalecen estos aspectos en un grupo de administrativos es un punto muy positivo para la institución porque se evita que los procesos se frenen, además, porque esto indica que se cuenta con un grupo capacitado, comprometido, que sienten valorados y que su rendimiento es mucho más eficaz y eficiente llevando a la obtención de mejores resultados.

Otros 5 empleados, se mostraron neutros en cuanto a que no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se convierte en un reto para la institución, al cual deberán implementar acciones que conlleven a revisar si el personal que está relativamente nuevo en el cargo tiene pleno conocimiento de sus funciones y del trabajo a desarrollar, pues está comprobado que parte del éxito o fracaso de un grupo o área de trabajo depende en gran parte de su líder.

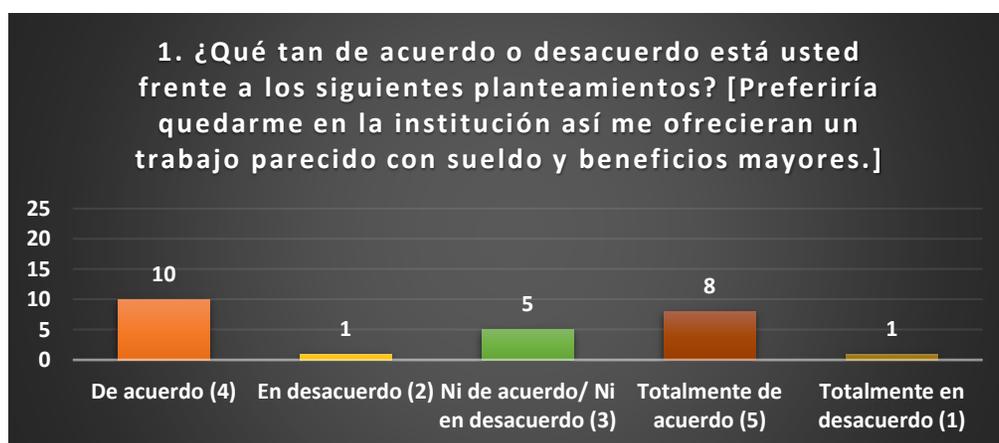
Tabla 8. [Preferiría quedarme en la institución así me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores.]

| 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Preferiría quedarme en la institución así me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores.] | | |
|---|----|--------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 10 | 40,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 5 | 20,00% |

| | | |
|------------------------------|-----------|----------------|
| Totalmente de acuerdo (5) | 8 | 32,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 13. [Preferiría quedarme en la institución así me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores.]



Fuente: elaboración propia

Como se puede identificar en la tabla 8, figura 13, el 72% de los empleados administrativos se siente identificado con la institución y está conforme con el cargo que desempeña dentro de ella. Es importante resaltar que el grupo encuestado, en su mayoría, muestra un gran sentido de pertenencia por la organización, esto es un beneficio importante, pues se debe trabajar para la retención del talento humano y la generación de unas buenas condiciones de trabajo que permitan mayor productividad, satisfacción y bienestar general de los colaboradores que la conforman.

El empleo (2001). El sentido de pertenencia en la organización es sumamente importante dado que: “Actualmente, no solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales representan los valores de una compañía, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y la gente deben hacer parte de las fortalezas de cualquier organización contemporánea”.

En conclusión, la variable MOTIVACION es percibida de manera positiva por el personal administrativo, lo que según Chiavenato (2007), es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Es decir que, las personas se sienten motivadas con el ambiente que los rodea, siendo un aspecto fundamental para impactar positivamente indicadores como por ejemplo la rotación y el desempeño laboral. Sin embargo, es importante resaltar, que del bloque de preguntas relacionadas con esta variable la más baja en puntuación fue “Veo la posibilidad de crecer o ascender dentro de la Institución”.

8.1.2 Bloque de preguntas 2

Tabla 9. Pregunta 1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos?

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|--|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Las promociones o ascensos de cargo se realizan de manera objetiva. | | | | | |
| Las normas disciplinarias se aplican objetivamente. | | | | | |
| Se reconoce y evalúa de manera equitativa la eficiencia y desempeño en el trabajo. | | | | | |
| Los programas de capacitación y bienestar benefician a todos los empleados por igual. | | | | | |
| Considero que mi remuneración es justa y equitativa con relación a los demás, teniendo en cuenta mi formación, experiencia y nivel de responsabilidades. | | | | | |
| Los líderes y directivos de la institución son imparciales y no buscan favorecer a un grupo o individuo en especial. | | | | | |
| Los resultados son el fruto del trabajo de todos. | | | | | |

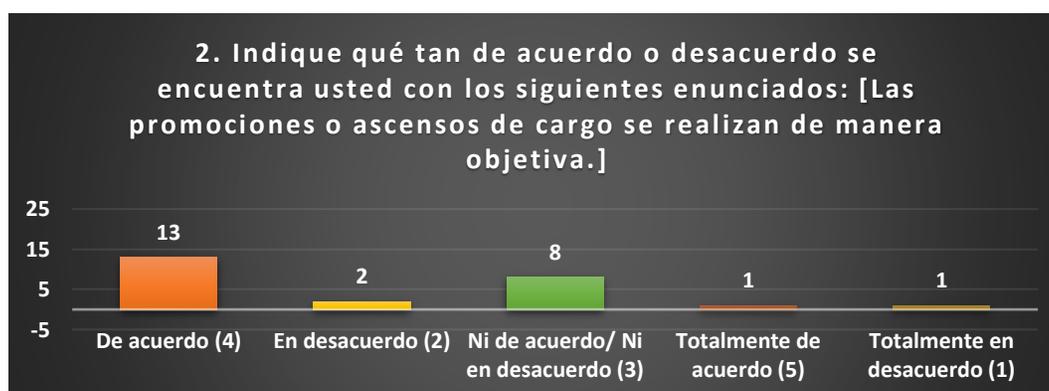
Fuente: elaboración propia

Tabla 10. [Las promociones o ascensos de cargo se realizan de manera objetiva.]

| 2. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con los siguientes enunciados: [Las promociones o ascensos de cargo se realizan de manera objetiva.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 13 | 52,00% |
| En desacuerdo (2) | 2 | 8,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 8 | 32,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 1 | 4,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 14. [Las promociones o ascensos de cargo se realizan de manera objetiva.]



Fuente: elaboración propia

En consecuencia a lo señalado en la tabla 10, figura 14, el 56 % de los empleados considera que las promociones o ascensos de cargo se realizan de manera objetiva; esta percepción cobra importancia en la medida que los colaboradores de una organización se esmeran por cumplir a cabalidad con sus funciones y responsabilidades, fortalecen sus competencias y se cualifican con el ánimo de buscar oportunidades de ascensos; de ahí la importancia que los empleados noten que efectivamente estas promociones o ascensos se hacen de acuerdo a lo evaluado en su desempeño y competencias.

Robles M, Dierssen T, Martínez E, Herrera P, Díaz A, Llorca J. (2005). El bienestar laboral también se puede evidenciar en estos resultados, el mismo puede ser medido por una serie de factores que combinados con el ingreso para el cubrimiento de necesidades básicas, el reconocimiento

institucional por el buen trabajo realizado, permite conseguir una estabilidad laboral y aportar a las promociones o ascensos de cargo se realizan.

Tabla 11. [Las normas disciplinarias se aplican objetivamente.]

| 2. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con los siguientes enunciados: [Las normas disciplinarias se aplican objetivamente.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 12 | 48,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 4 | 16,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 7 | 28,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 15. [Las normas disciplinarias se aplican objetivamente.]



Fuente: elaboración propia

El 76% de los encuestados se muestra de acuerdo con la aplicación que se hace de las normas disciplinarias, lo que conlleva a mantener un óptimo cumplimiento de sus responsabilidades evitando incurrir en faltas que puedan afectar tanto su desempeño como el buen y correcto funcionamiento de la organización.

Percy Alache (2017) comenta que, con el cumplimiento de las obligaciones y deberes por parte del personal, trae beneficios para la organización en cuanto a: mejora la productividad, prevención

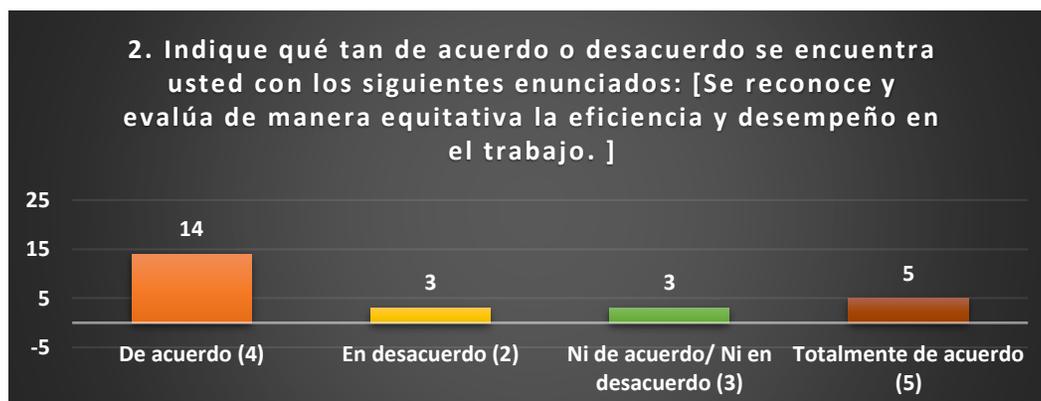
de conflictos laborales, fortalece de cierta manera la toma de decisiones de los líderes y llega a beneficiar al personal por realizarse procesos justos y transparentes.

Tabla 12. [Se reconoce y evalúa de manera equitativa la eficiencia y desempeño en el trabajo.]

| 2. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con los siguientes enunciados: [Se reconoce y evalúa de manera equitativa la eficiencia y desempeño en el trabajo.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 14 | 56,00% |
| En desacuerdo (2) | 3 | 12,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 3 | 12,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 5 | 20,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 16. [Se reconoce y evalúa de manera equitativa la eficiencia y desempeño en el trabajo.]



Fuente: elaboración propia

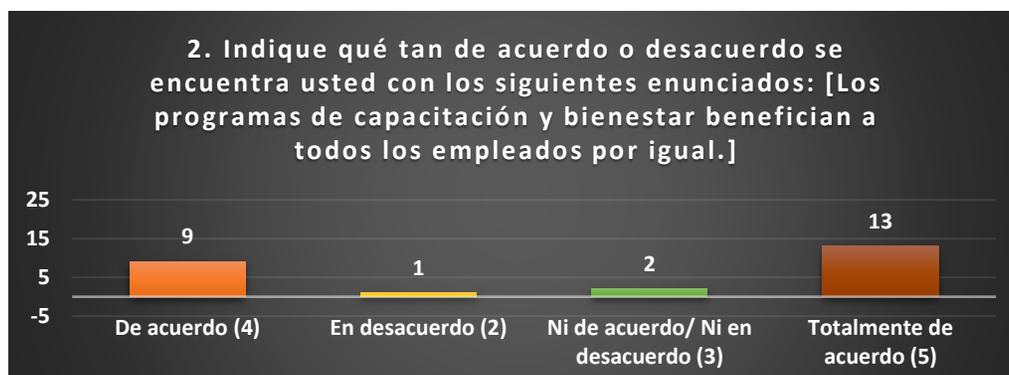
Con un porcentaje del 76% que equivale a 14 empleados que están de acuerdo con este planteamiento y 5 totalmente de acuerdo, se evidencia que reconocen que se evalúa de manera equitativa la eficiencia y desempeño en el trabajo; como menciona Restrepo (2009), es importante que las empresas incluyan instrumentos que permitan conseguir la información acerca de la gestión del talento humano, y su evaluación del desempeño para que estas sean equitativas y equilibradas con respecto al resultado que estas puedan arrojar.

Tabla 13. [Los programas de capacitación y bienestar benefician a todos los empleados por igual.]

| 2. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con los siguientes enunciados: [Los programas de capacitación y bienestar benefician a todos los empleados por igual.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 9 | 36,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 13 | 52,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 17. [Los programas de capacitación y bienestar benefician a todos los empleados por igual.]



Fuente: elaboración propia

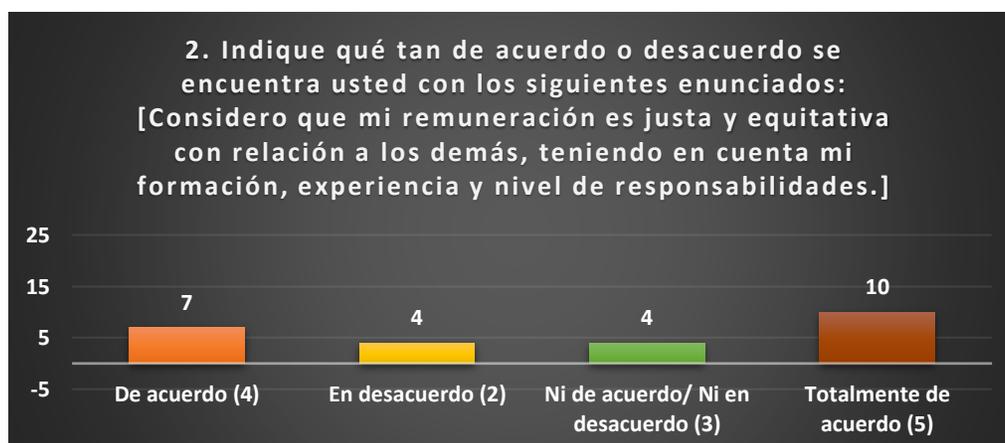
En cuanto al beneficio de los programas de capacitación y bienestar de los empleados, se observa que el 52% está totalmente de acuerdo con este enunciado y el 36% está de acuerdo, lo que significa que la institución se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y propende por crear espacios que generen felicidad en el trabajo, motivación y satisfacción, al mismo tiempo que fortalecer conocimientos en áreas específicas con capacitación a todo su equipo de colaboradores desde todos los niveles.

Tabla 14. [Considero que mi remuneración es justa y equitativa con relación a los demás, teniendo en cuenta mi formación, experiencia y nivel de responsabilidades.]

| 2. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con los siguientes enunciados: [Considero que mi remuneración es justa y equitativa con relación a los demás, teniendo en cuenta mi formación, experiencia y nivel de responsabilidades.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 7 | 28,00% |
| En desacuerdo (2) | 4 | 16,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 4 | 16,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 10 | 40,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 18. [Considero que mi remuneración es justa y equitativa con relación a los demás, teniendo en cuenta mi formación, experiencia y nivel de responsabilidades.]



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción que tienen los empleados frente a la remuneración, el 68% de los participantes considera que es justa y equitativa, en cuanto las respuestas son del 40% totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo, indicador de que la institución ofrece una remuneración a sus empleados administrativos acorde con los precios del mercado y equitativa entre los diferentes cargos, es decir que los empleados perciben una escala salarial acorde con sus cargos, lo cual impacta de manera positiva no solo en el clima organizacional sino también en la motivación de los empleados, siendo este uno de los factores contemplados en las diferentes teorías motivacionales, pues se orienta a garantizar el cubrimiento de necesidades del empleado y su calidad de vida personal y familiar.

Tabla 15. [Los líderes y directivos de la institución son imparciales y no buscan favorecer a un grupo o individuo en especial.]

| 2. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con los siguientes enunciados: [Los líderes y directivos de la institución son imparciales y no buscan favorecer a un grupo o individuo en especial.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 16 | 64,00% |
| En desacuerdo (2) | 4 | 16,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 3 | 12,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 19. [Los líderes y directivos de la institución son imparciales y no buscan favorecer a un grupo o individuo en especial.]



Fuente: elaboración propia

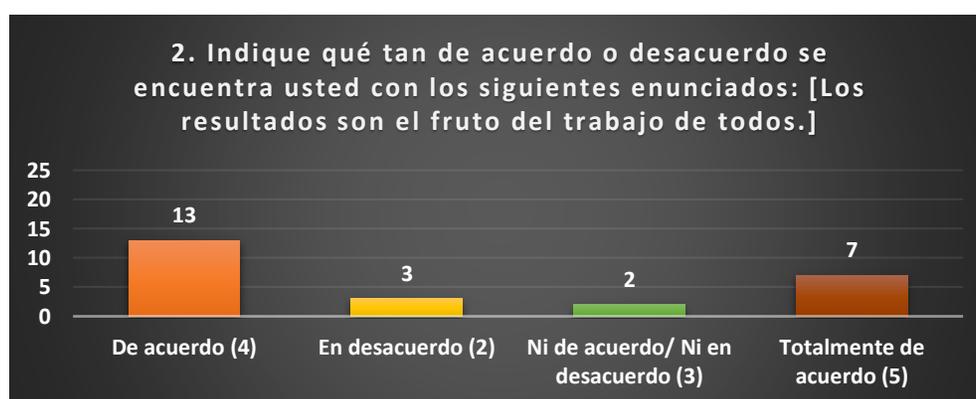
Frente a la equidad por parte de los líderes en la administración del personal, el 76% de los participantes considera que sus líderes son imparciales y que no buscan favorecer a un grupo o individuo en especial, donde el 12% está totalmente de acuerdo y el 64% está de acuerdo, lo cual indica que la mayoría del personal siente que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos son para todos y el manejo de personal se hace de manera equitativa, aspecto que es fundamental en términos no solo motivacional sino también de distribución equitativa de cargas laborales generando bienestar al interior de los equipos de trabajo y con ello además la prevención de conductas asociadas al acoso laboral por parte de los líderes.

Tabla 16. [Los resultados son el fruto del trabajo de todos.]

| 2. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con los siguientes enunciados: [Los resultados son el fruto del trabajo de todos.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 13 | 52,00% |
| En desacuerdo (2) | 3 | 12,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 7 | 28,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 20. [Los resultados son el fruto del trabajo de todos.]



Fuente: elaboración propia

Frente a los resultados obtenidos por todo el equipo de trabajo, el 80% de los participantes considera que los resultados son el fruto de todos, donde el 28% está totalmente de acuerdo y el 52% está de acuerdo, indicador de que la mayoría del personal percibe que hay trabajo en equipo, adecuada distribución de tareas y resultados obtenidos, lo cual genera un impacto positivo no solo en las áreas o procesos como tal sino en la institución en general.

En conclusión, la variable EQUIDAD es percibida de manera positiva por el personal administrativo, al respecto Fayol define que: “los empleados deben ser tratados con amabilidad y por igual. Los trabajadores deben estar en el lugar correcto dentro de la organización para poder ofrecer el máximo rendimiento y productividad. Cualquier superior debe tratar a sus subordinados de manera justa e imparcial. (Fayol, 1916). Aspectos que contribuyen de manera directa al buen ambiente laboral, así como a la prevención del acoso laboral dentro de la institución, contribuyendo

a la prevención de riesgos psicosociales y a la salud mental de los empleados. Sin embargo, es importante resaltar, que del bloque de preguntas relacionadas con esta variable la más baja en puntuación fue “Considero que mi remuneración es justa y equitativa con relación a los demás, teniendo en cuenta mi formación, experiencia y nivel de responsabilidades” aunque no fue percibida de manera negativa si fue la más baja entre las otras.

8.1.3 Bloque de preguntas 3

Tabla 17. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados:

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|---|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| La institución se preocupa por mejorar las condiciones físicas en mi puesto de trabajo (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.). | | | | | |
| La información y entrenamiento que recibo de la institución responde a las necesidades de mi cargo y propicia un mejor desempeño. | | | | | |
| Cuento con los implementos y el adecuado mantenimiento de las herramientas de trabajo para realizar mi labor en forma adecuada. | | | | | |
| Me siento a gusto y conozco claramente las prestaciones que me ofrece de la institución (salud, vacaciones, cajas de compensación, etc.). | | | | | |
| La institución me proporciona estabilidad y seguridad, lo que me posibilita llevar a cabo mi proyecto de vida. | | | | | |
| Mi trabajo me permite tener equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar. | | | | | |
| Apruebo y considero apropiada la opción de realizar ocasionalmente, las funciones laborales bajo la modalidad de Teletrabajo. | | | | | |

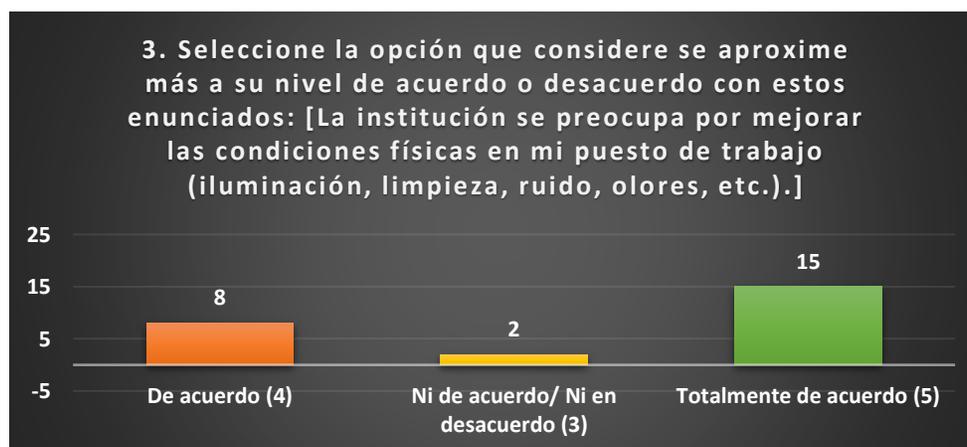
Fuente: elaboración propia

Tabla 18. [La institución se preocupa por mejorar las condiciones físicas en mi puesto de trabajo (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.).]

| 3. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados: [La institución se preocupa por mejorar las condiciones físicas en mi puesto de trabajo (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.).] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 8 | 32,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 15 | 60,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 21. [La institución se preocupa por mejorar las condiciones físicas en mi puesto de trabajo (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.).]



Fuente: elaboración propia

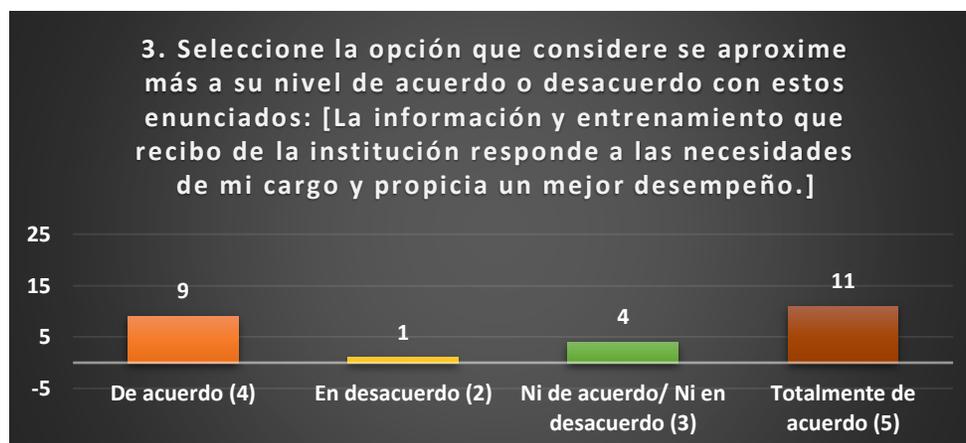
En lo relacionado con las condiciones físicas del puesto de trabajo, se encontró que el 92% de los encuestados percibe que la institución se preocupa por las condiciones físicas del puesto, donde el 60% está totalmente de acuerdo y el 32% está de acuerdo, indicando de que la mayoría del personal percibe en la institución un interés por la salud y la seguridad de sus empleados, garantizando las condiciones locativas necesarias para el desempeño del cargo desde el puesto de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, olores, etc), lo cual apunta de manera directa al logro de indicadores de productividad y desempeño y a la disminución de indicadores de accidentalidad y ausentismo por causas locativas.

Tabla 19. [La información y entrenamiento que recibo de la institución responde a las necesidades de mi cargo y propicia un mejor desempeño.]

| 3. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados: [La información y entrenamiento que recibo de la institución responde a las necesidades de mi cargo y propicia un mejor desempeño.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 9 | 36,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 4 | 16,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 11 | 44,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 22. [La información y entrenamiento que recibo de la institución responde a las necesidades de mi cargo y propicia un mejor desempeño.]



Fuente: elaboración propia

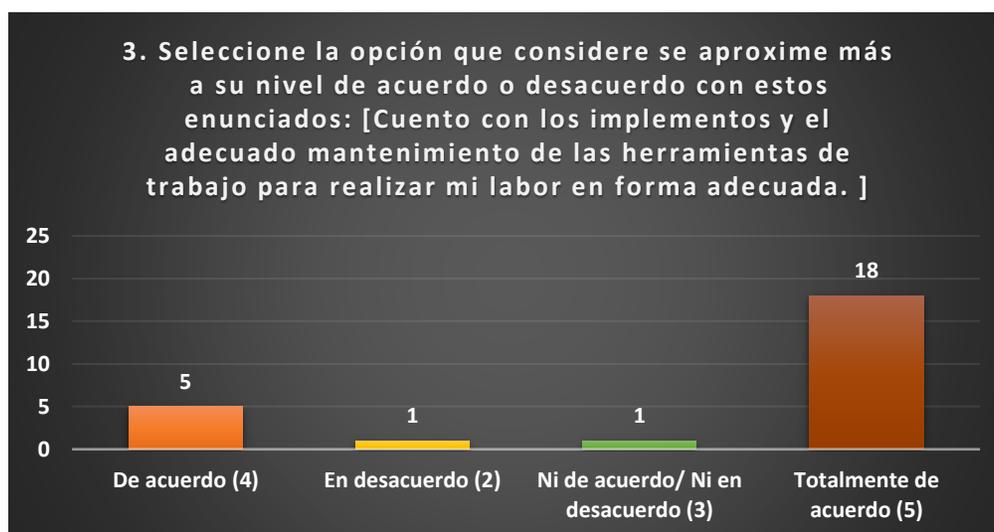
En cuanto al entrenamiento e información que se percibe para el desempeño del cargo, el 80% de los empleados tienen una percepción muy positiva, el 44% está totalmente de acuerdo y el 36% está de acuerdo, lo que significa que la mayoría del personal reconoce la importancia del proceso de inducción y entrenamiento impartido por la institución para poder lograr los objetivos propios del cargo desde un buen desempeño y por tanto un impacto positivo en los equipos de trabajo y en el ambiente laboral de cada uno.

Tabla 20. [Cuento con los implementos y el adecuado mantenimiento de las herramientas de trabajo para realizar mi labor en forma adecuada.]

| 3. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados: [Cuento con los implementos y el adecuado mantenimiento de las herramientas de trabajo para realizar mi labor en forma adecuada.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 5 | 20,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 18 | 72,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 23. [Cuento con los implementos y el adecuado mantenimiento de las herramientas de trabajo para realizar mi labor en forma adecuada.]



Fuente: elaboración propia

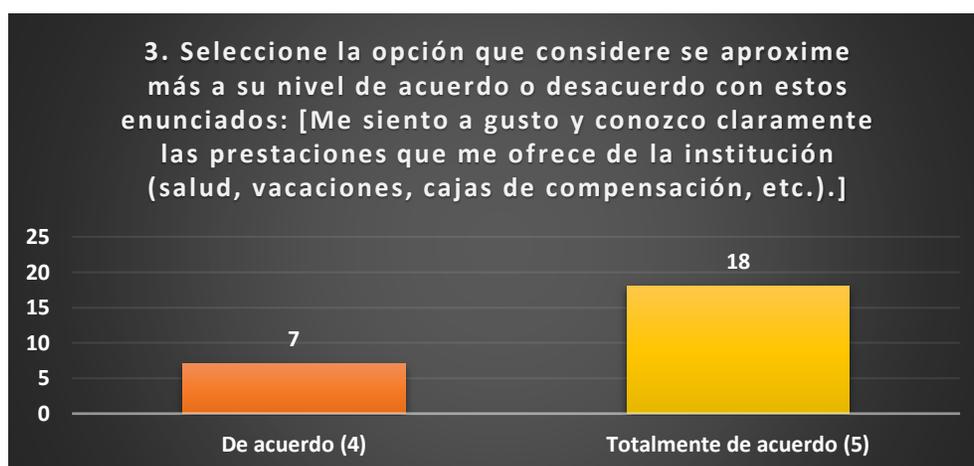
En lo relacionado con la dotación, equipos de trabajo, insumos necesarios para la labor que se encontró que el 92% de los empleados perciben que cuentan con lo necesario, quedando con el 72% totalmente de acuerdo y el 20% de acuerdo, indicador de que la institución se preocupa para que cada empleado cuente con todo lo necesario para poder desempeñar su cargo de manera exitosa, dando los resultados esperados, lo cual genera satisfacción personal, autorrealización, pero también cumplimiento de indicadores institucionales.

Tabla 21. [Me siento a gusto y conozco claramente las prestaciones que me ofrece de la institución (salud, vacaciones, cajas de compensación, etc.).]

| 3. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados: [Me siento a gusto y conozco claramente las prestaciones que me ofrece de la institución (salud, vacaciones, cajas de compensación, etc.).] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 7 | 28,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 18 | 72,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 24. [Me siento a gusto y conozco claramente las prestaciones que me ofrece de la institución (salud, vacaciones, cajas de compensación, etc.).]



Fuente: elaboración propia

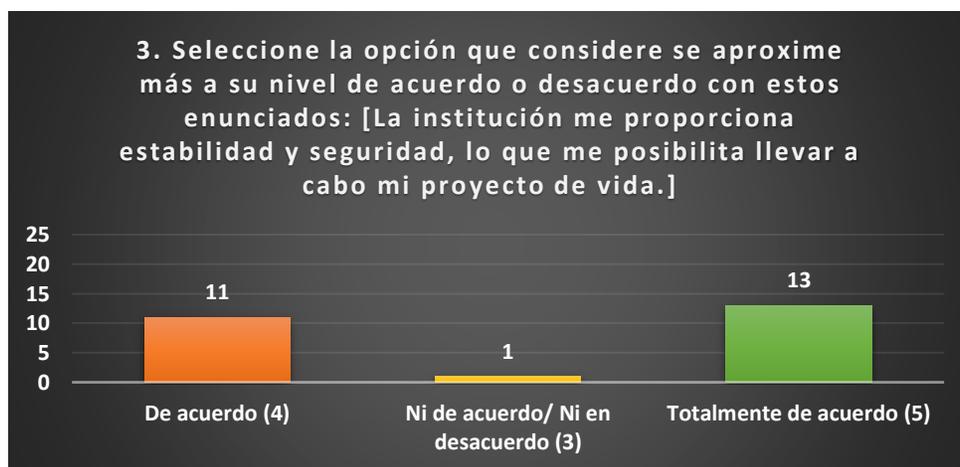
En lo relacionado el conocimiento y satisfacción del personal con los beneficios que ofrece la institución a los empleados, se encontró que el 100% de los participantes tiene una percepción positiva en este aspecto, donde el 72% está totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo, siendo este un factor clave en lo relacionado con el clima organizacional, donde los beneficios ofrecidos al trabajador se convierten en estrategia de retención para el personal impactando positivamente la rotación de la institución.

Tabla 22. [La institución me proporciona estabilidad y seguridad, lo que me posibilita llevar a cabo mi proyecto de vida.]

| 3. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados: [La institución me proporciona estabilidad y seguridad, lo que me posibilita llevar a cabo mi proyecto de vida.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 11 | 44,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 13 | 52,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 25. : [La institución me proporciona estabilidad y seguridad, lo que me posibilita llevar a cabo mi proyecto de vida.]



Fuente: elaboración propia

Frente a la estabilidad y seguridad ofrecida por la institución a los empleados, el 96% de los empleados participantes tiene una percepción muy positiva, el 52% está totalmente de acuerdo y el 44% de acuerdo, lo que significa que desde la modalidad contractual la institución se preocupa por el bienestar del empleado y sus familias disminuyendo el estrés que puede generar la inestabilidad laboral, siendo esta variable una de las necesidades contempladas por Abraham Maslow en su teoría sobre la motivación en las personas, es decir que muchas personas sienten satisfecha esta necesidad cuando la institución ofrece estabilidad y seguridad.

Tabla 23. : [Mi trabajo me permite tener equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.]

| 3. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados: [Mi trabajo me permite tener equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 9 | 36,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 14 | 56,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 26. : [Mi trabajo me permite tener equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.]



Fuente: elaboración propia

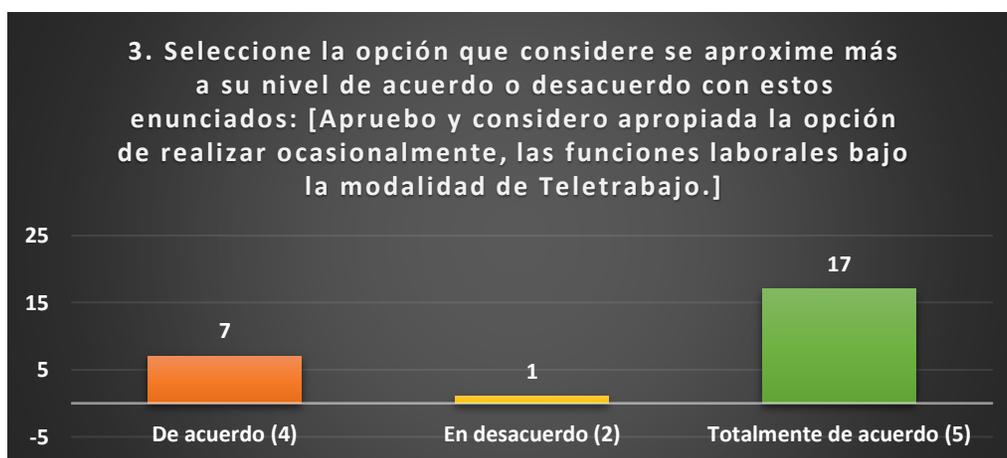
En relación al equilibrio que permite la institución a los empleados en sus esferas de vida laboral, personal y familiar, el 92% de los empleados considera que si, quedando con el 56% totalmente de acuerdo y el 36% de acuerdo, significando este dato que la manera como la institución organiza el trabajo, así como las jornadas laborales no impacta la vida de las personas por fuera de la institución, es decir que se busca equilibrar los componentes intrapersonal, extralaboral e intralaboral, acorde con lo que establece la Resolución 2646 de 2008, en lo relacionado a la responsabilidad que tienen los empleadores en la gestión de los factores de riesgo psicosociales.

Tabla 24. [Apruebo y considero apropiada la opción de realizar ocasionalmente, las funciones laborales bajo la modalidad de Teletrabajo.]

| 3. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados: [Apruebo y considero apropiada la opción de realizar ocasionalmente, las funciones laborales bajo la modalidad de Teletrabajo.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 7 | 28,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 17 | 68,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 27. [Apruebo y considero apropiada la opción de realizar ocasionalmente, las funciones laborales bajo la modalidad de Teletrabajo.]



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la modalidad de teletrabajo, el 96% de los empleados participantes aprueba y considera pertinente realizar sus funciones de manera ocasional con la modalidad de teletrabajo, el 68% totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo, lo cual significa que están alineados con la principal estrategia de modalidad de trabajo y estudio ofrecida por la institución, siendo pionera en este tema en nuestro país, por lo que los empleados perciben positivamente esta modalidad de trabajo con todos los beneficios que puede traer no solo para el empleado sino también para sus familias.

En conclusión, la variable **CONDICIONES DE TRABAJO** es percibida de manera positiva por el personal administrativo siendo la mejor puntuada entre las otras variables estudiadas, indicador de que las personas consideran que la institución les brinda, como lo expresa (Martínez, L., Oviedo, O. & Luna, C. 2013) circunstancias y características materiales, ecológicas, económicas, políticas, organizacionales, entre otras, a través de las cuales se efectúan las relaciones laborales adecuadas para realizar sus labores. Esta variable incide de manera directa en el clima organizacional, el rendimiento, así como en el cumplimiento legal por parte de la Institución en lo relacionado con el sistema de gestión de salud y seguridad, es decir calidad de vida laboral para el trabajador.

8.1.4 Bloque de preguntas 4

Tabla 25. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos:

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|--|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| El líder de mi proceso se preocupa y proporciona la asesoría para enriquecer mi trabajo. | | | | | |
| El líder de mi proceso establece claramente las funciones, objetivos, metas y resultados. | | | | | |
| El líder de mi proceso se preocupa por mantener informado al personal sobre los cambios y nuevas técnicas en el trabajo. | | | | | |
| El líder de mi proceso genera un ambiente propicio para aportar ideas y hablar sobre los problemas que se presentan en el trabajo. | | | | | |
| El líder de mi proceso trata a las personas con respeto y consideración. | | | | | |
| El líder de mi proceso da reconocimiento y realimentación de aspectos positivos y de mejora en el momento adecuado. | | | | | |
| El líder de mi proceso promueve un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo. | | | | | |

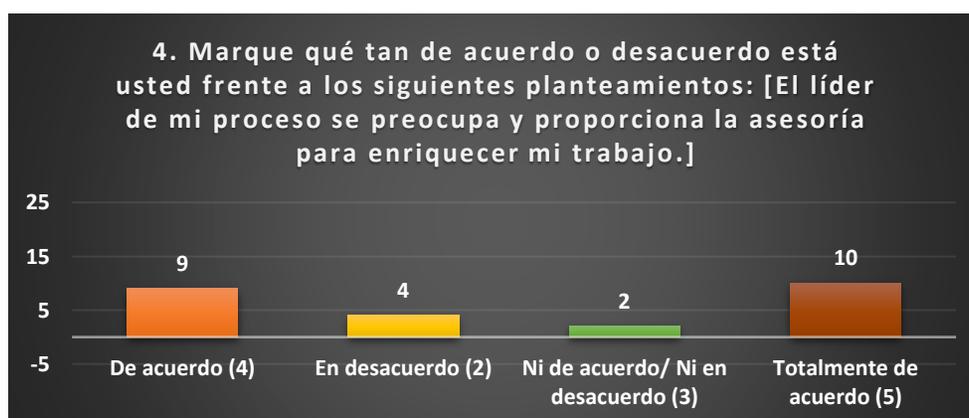
Fuente: elaboración propia

Tabla 26. [El líder de mi proceso se preocupa y proporciona la asesoría para enriquecer mi trabajo.]

| 4. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos: [El líder de mi proceso se preocupa y proporciona la asesoría para enriquecer mi trabajo.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 9 | 36,00% |
| En desacuerdo (2) | 4 | 16,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 10 | 40,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 28. [El líder de mi proceso se preocupa y proporciona la asesoría para enriquecer mi trabajo.]



Fuente: elaboración propia

En relación con la asesoría que se recibe por parte del líder para enriquecer el trabajo, el 76% de los empleados considera que sí, el 40% totalmente de acuerdo y el 36% de acuerdo, significando que se percibe por la mayoría de los participantes el acompañamiento y los aportes de sus líderes directos desde sus estilos de liderazgo, dando cuenta de un liderazgo cercano y positivo que genera un impacto positivo en el clima organizacional de la institución.

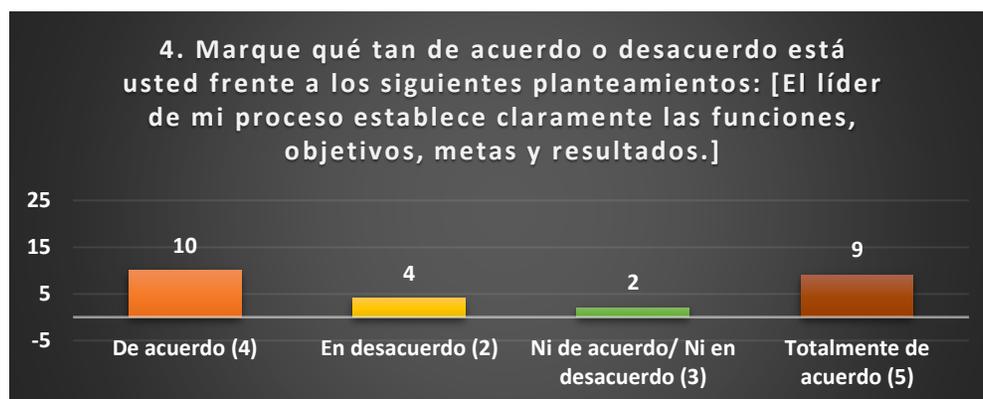
Tabla 27. El líder de mi proceso establece claramente las funciones, objetivos, metas y resultados.

| 4. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos: [El líder de mi proceso establece claramente las funciones, objetivos, metas y resultados.] | | |
|--|----|--------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 10 | 40,00% |
| En desacuerdo (2) | 4 | 16,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |

| | | |
|---------------------------|-----------|----------------|
| Totalmente de acuerdo (5) | 9 | 36,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 29. El líder de mi proceso establece claramente las funciones, objetivos, metas y resultados.



Fuente: elaboración propia

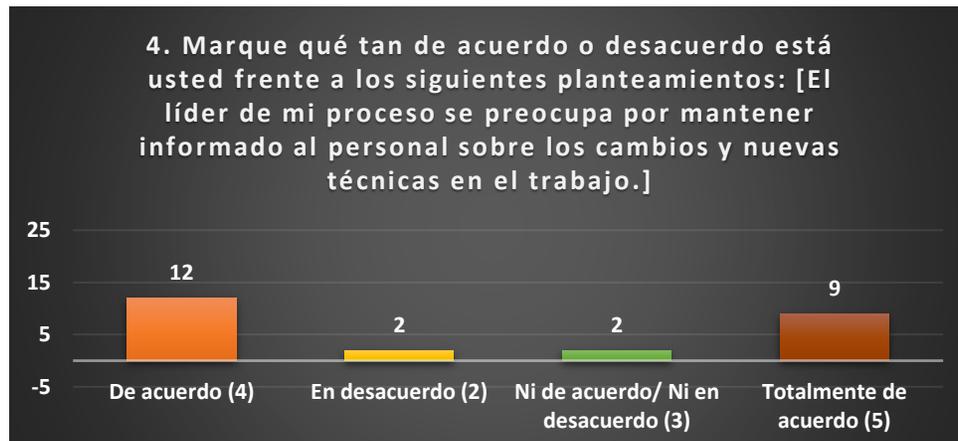
Frente a la claridad de las funciones, objetivos, metas y resultados que establece el líder, el 76% tiene una percepción muy positiva, el 36% totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo, lo que significa que desde el direccionamiento por parte de los líderes hay claridad lo que apunta de manera directa a la claridad con el rol, mejor desempeño individual, cumplimiento de metas e indicadores y por tanto aporte a la productividad y rentabilidad de la institución.

Tabla 28. [El líder de mi proceso se preocupa por mantener informado al personal sobre los cambios y nuevas técnicas en el trabajo.]

| 4. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos: [El líder de mi proceso se preocupa por mantener informado al personal sobre los cambios y nuevas técnicas en el trabajo.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 12 | 48,00% |
| En desacuerdo (2) | 2 | 8,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 9 | 36,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 30. [El líder de mi proceso se preocupa por mantener informado al personal sobre los cambios y nuevas técnicas en el trabajo.]



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la gestión del cambio por parte de los líderes, el 84% de los empleados considera que el líder informa al personal sobre los cambios y nuevas técnicas en el trabajo, el 36% totalmente de acuerdo y el 48% de acuerdo, aspectos que motivan al empleado, generan buen clima porque disminuyen los problemas de comunicación y distorsión de la información y propicia que el empleado se sienta partícipe dentro de la institución.

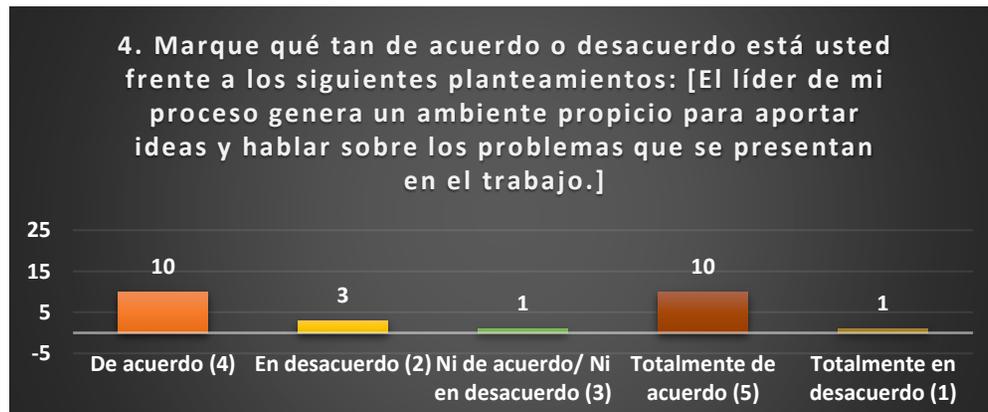
Tabla 29. [El líder de mi proceso genera un ambiente propicio para aportar ideas y hablar sobre los problemas que se presentan en el trabajo.]

4. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos: [El líder de mi proceso genera un ambiente propicio para aportar ideas y hablar sobre los problemas que se presentan en el trabajo.]

| Opciones | Nº | % |
|-------------------------------------|-----------|----------------|
| De acuerdo (4) | 10 | 40,00% |
| En desacuerdo (2) | 3 | 12,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 10 | 40,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 31. [El líder de mi proceso genera un ambiente propicio para aportar ideas y hablar sobre los problemas que se presentan en el trabajo.]



Fuente: elaboración propia

Frente a la participación de los empleados en la institución, el 80% de los empleados percibe que los líderes generan un ambiente propicio para aportar ideas y para hablar sobre los problemas que presentan en el trabajo, el 40% totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo, aspectos que generan motivación, sentido de pertenencia, mejoramiento continuo, innovación, aspectos fundamentales si se quiere tener un buen clima organizacional.

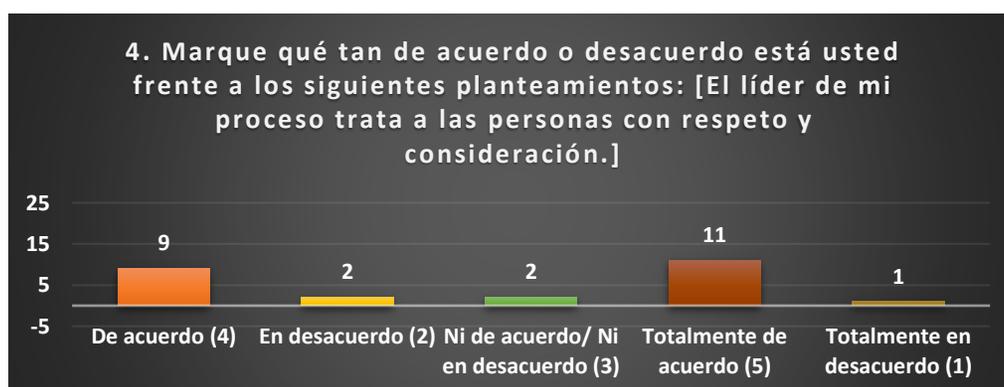
Tabla 30. [El líder de mi proceso trata a las personas con respeto y consideración.]

4. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos: [El líder de mi proceso trata a las personas con respeto y consideración.]

| Opciones | Nº | % |
|-------------------------------------|-----------|----------------|
| De acuerdo (4) | 9 | 36,00% |
| En desacuerdo (2) | 2 | 8,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 11 | 44,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 32. [El líder de mi proceso trata a las personas con respeto y consideración.]



Fuente: elaboración propia

Frente al trato respetuoso y considerado por parte del líder, el 80% de los empleados tiene una percepción muy positiva, el 44% totalmente de acuerdo y el 36% de acuerdo, lo que indica que el estilo de liderazgo que se percibe realmente es con “Sentido Humano”, uno de los principios fundamentales institucionales misionales, generando un impacto muy positivo en el clima organizacional y la motivación laboral, teniendo en cuenta que hoy en nuestras organizaciones el estilo de liderazgo se puede convertir en un factor de retención o de rotación.

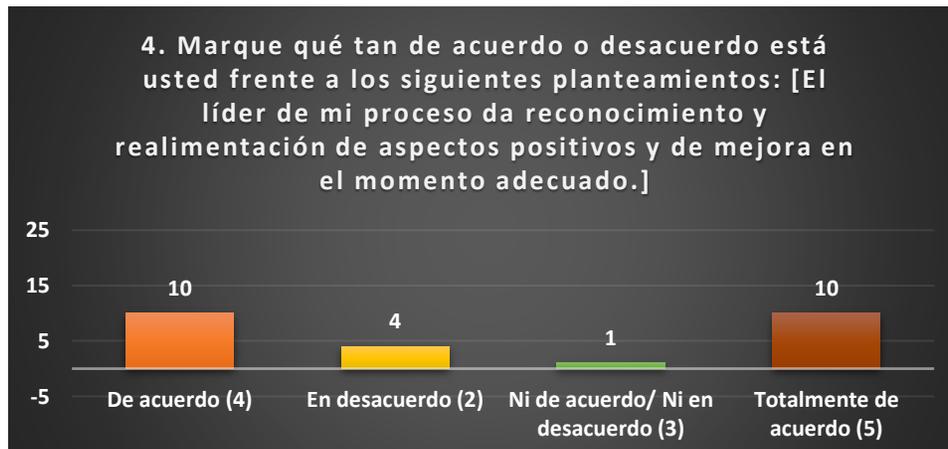
Tabla 31. [El líder de mi proceso da reconocimiento y realimentación de aspectos positivos y de mejora en el momento adecuado.]

4. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos: [El líder de mi proceso da reconocimiento y realimentación de aspectos positivos y de mejora en el momento adecuado.]

| Opciones | Nº | % |
|-------------------------------------|-----------|----------------|
| De acuerdo (4) | 10 | 40,00% |
| En desacuerdo (2) | 4 | 16,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 10 | 40,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 33. [El líder de mi proceso da reconocimiento y realimentación de aspectos positivos y de mejora en el momento adecuado.]



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los reconocimientos y retroalimentaciones positivas, el 80% de los empleados considera sus líderes reconocen y motivan en el momento adecuado, el 40% totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo, lo que significa que la mayoría de los encuestados se sienten valorados y reconocidos por sus líderes, perciben que los directivos buscan el mejoramiento continuo y lo transmiten a los empleados, lo cual afecta de manera directa y positiva la calidad en los servicios prestados en la Institución.

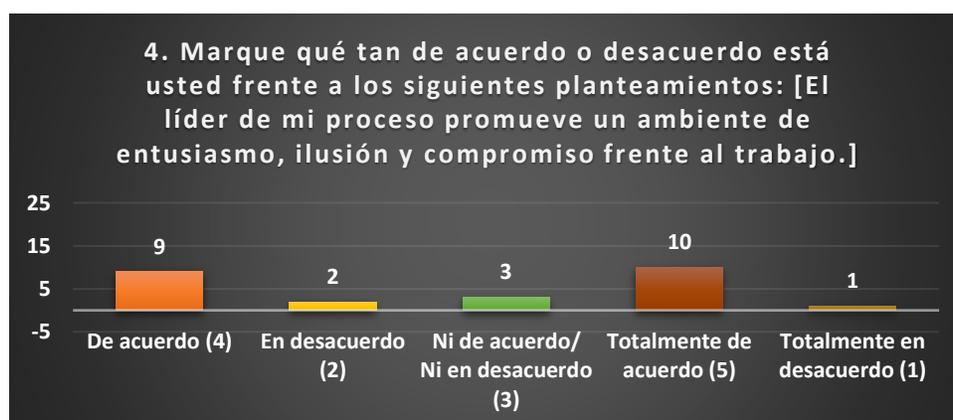
Tabla 32. [El líder de mi proceso promueve un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo.]

4. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos: [El líder de mi proceso promueve un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo.]

| Opciones | Nº | % |
|-------------------------------------|-----------|----------------|
| De acuerdo (4) | 9 | 36,00% |
| En desacuerdo (2) | 2 | 8,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 3 | 12,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 10 | 40,00% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 1 | 4,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 34. [El líder de mi proceso promueve un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo.]



Fuente: elaboración propia

En lo relacionado con el ambiente que promueven los líderes, el 76% de los empleados considera sus líderes promueven un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso, el 40% totalmente de acuerdo y el 36% de acuerdo, indicador de que el estilo de liderazgo institucional impacta positivamente no solo la motivación de los empleados sino la productividad y el desempeño de los mismos desde el compromiso y sentido de pertenencia que se genera en ellos por el ambiente institucional.

En conclusión, la variable LIDERAZGO es percibida de manera positiva por el personal administrativo, lo cual según Giladi, (2004), tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio o transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal; significando entonces que el personal tiene una percepción positiva frente a ese ejercicio de liderazgo por parte de sus superiores, impactando de manera directa todos los indicadores institucionales. Sin embargo, la pregunta con puntaje más bajo fue “El líder de mi proceso promueve un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo”.

8.1.5 Bloque de preguntas 5

Tabla 33. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos:

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|--|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Las personas de mi área contribuyen entre sí para lograr los objetivos y buscar soluciones. | | | | | |
| Siento que las personas de mi área y la institución confían en mi trabajo. | | | | | |
| En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente. | | | | | |
| Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. | | | | | |
| Trato con respeto y diligencia a los clientes y compañeros de trabajo. | | | | | |
| Me siento cómodo, aceptado e integrado en mi equipo de trabajo. | | | | | |
| Mi área trabaja en colaboración con otras áreas para lograr resultados que beneficien la institución. | | | | | |

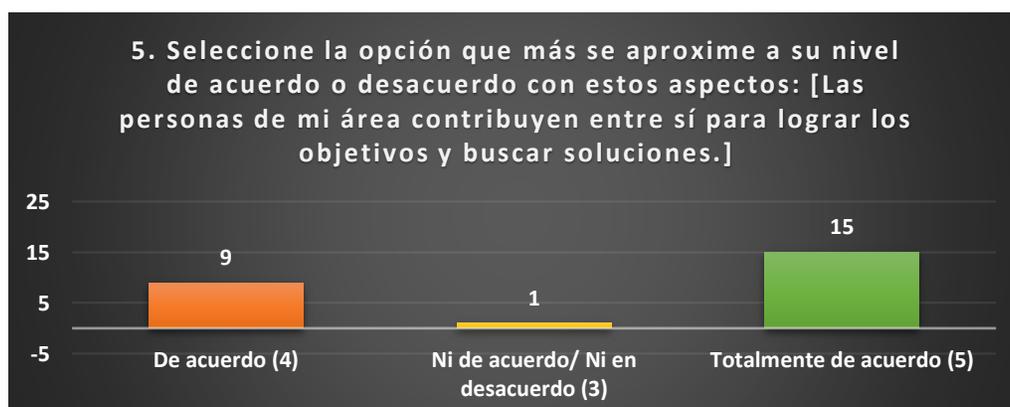
Fuente: elaboración propia

Tabla 34. [Las personas de mi área contribuyen entre sí para lograr los objetivos y buscar soluciones.]

| 5. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos: [Las personas de mi área contribuyen entre sí para lograr los objetivos y buscar soluciones.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 9 | 36,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 15 | 60,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 35. [Las personas de mi área contribuyen entre sí para lograr los objetivos y buscar soluciones.]



Fuente: elaboración propia

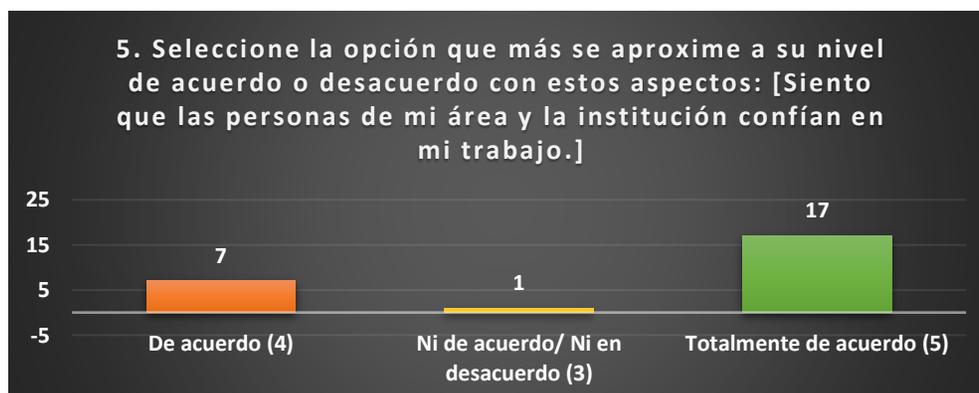
En cuanto a logro de los objetivos en las áreas, el 96% de los empleados percibe que los logros se obtienen con la contribución de todos, el 60% totalmente de acuerdo y el 36% de acuerdo, indicador de que hay trabajo en equipo, logrando aportes de todos los miembros desde las capacidades y habilidades de cada uno, siendo la sinergia un factor fundamental en el logro de los objetivos.

Tabla 35. [Siento que las personas de mi área y la institución confían en mi trabajo.]

| 5. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos: [Siento que las personas de mi área y la institución confían en mi trabajo.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 7 | 28,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 17 | 68,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 36. [Siento que las personas de mi área y la institución confían en mi trabajo.]



Fuente: elaboración propia

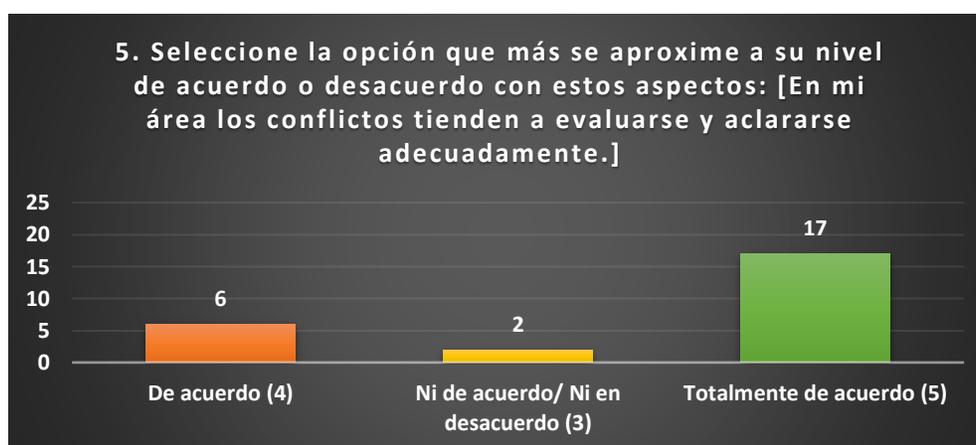
La confianza en el trabajo que realizan fue evaluada muy positivamente por los participantes, donde el 96% de los empleados percibe que la institución y sus compañeros confían en su trabajo, el 68% totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo, siendo este un requisito fundamental para lograr trabajar en equipo donde la confianza en el otro es un factor determinante para poder delegar, evitar sobre cargas laborales y lograr objetivos individuales y comunes.

Tabla 36. [En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente.]

| 5. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos: [En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 11 | 44,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 14 | 56,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 37. [En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente.]



Fuente: elaboración propia

En relación al manejo de conflictos, el 100% de los empleados considera que los conflictos se evalúan y se aclaran adecuadamente, el 56% totalmente de acuerdo y el 44% de acuerdo, lo cual significa un buen manejo de los conflictos al interior de los equipos de trabajo, siendo una variable principal cuando se habla de clima organizacional, pues un inadecuado manejo de conflictos puede llevar a maltratos y violencia al interior de los equipos de trabajo, llegando inclusive a constituirse en conductas de acoso laboral que impactan negativamente la salud integral del empleado y por tanto los resultados institucionales.

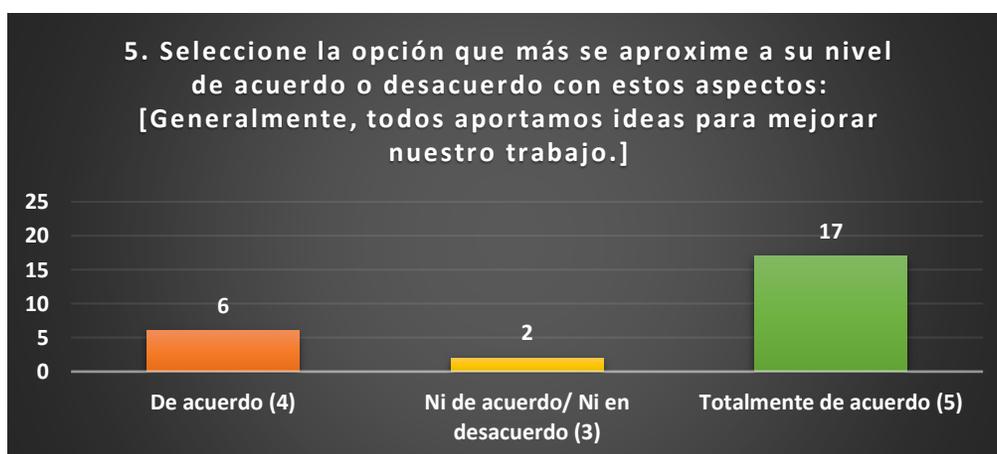
Tabla 37. [Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.]

| 5. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos: [Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.] | | |
|--|----|---|
| Opciones | Nº | % |

| | | |
|-------------------------------------|-----------|----------------|
| De acuerdo (4) | 6 | 24,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 17 | 68,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 38. [Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.]



Fuente: elaboración propia

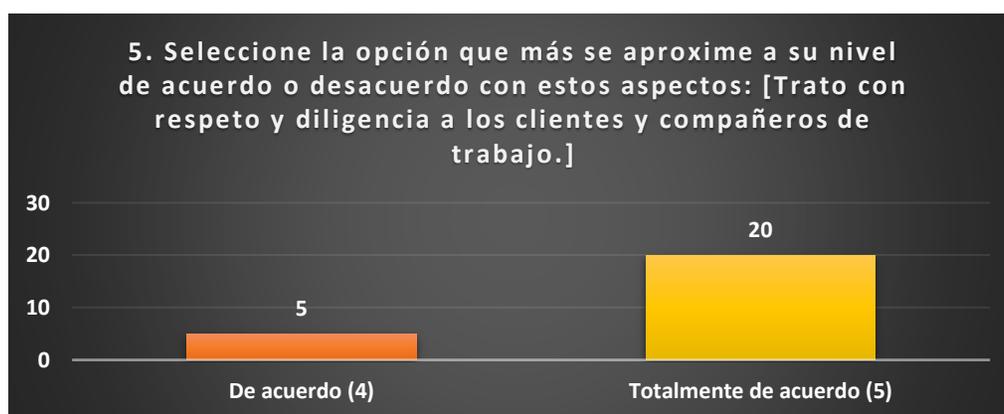
En relación al mejoramiento continuo, el 92% de los empleados considera que todos aportan ideas para mejorar, el 68% totalmente de acuerdo y el 24% de acuerdo, lo cual se traduce en que las personas se sienten involucradas en la institución en las estrategias de mejora continua, donde todos son importantes desde las ideas y propuestas que generan.

Tabla 38. [Trato con respeto y diligencia a los clientes y compañeros de trabajo.]

| 5. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos: [Trato con respeto y diligencia a los clientes y compañeros de trabajo.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 5 | 20,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 20 | 80,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 39. [Trato con respeto y diligencia a los clientes y compañeros de trabajo.]



Fuente: elaboración propia

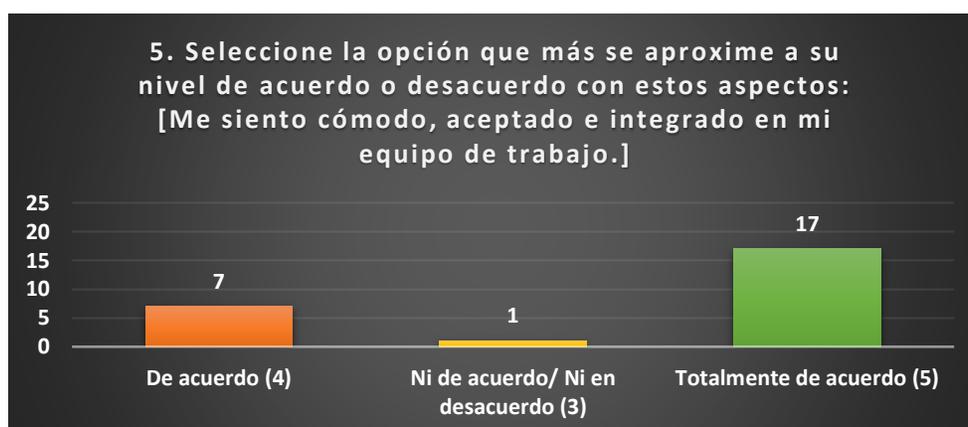
El trato entre compañeros fue evaluado de manera muy positiva por los encuestados, el 100% percibe un trato respetuoso y diligente tanto con los compañeros como con los clientes, el 80% totalmente de acuerdo y el 20% de acuerdo, siendo esta variable uno de los indicadores más contundentes frente al clima organizacional de la institución, donde el relacionamiento es un aspecto fundamental.

Tabla 39. [Me siento cómodo, aceptado e integrado en mi equipo de trabajo.]

| 5. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos: [Me siento cómodo, aceptado e integrado en mi equipo de trabajo.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 7 | 28,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 17 | 68,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 40. [Me siento cómodo, aceptado e integrado en mi equipo de trabajo.]



Fuente: elaboración propia

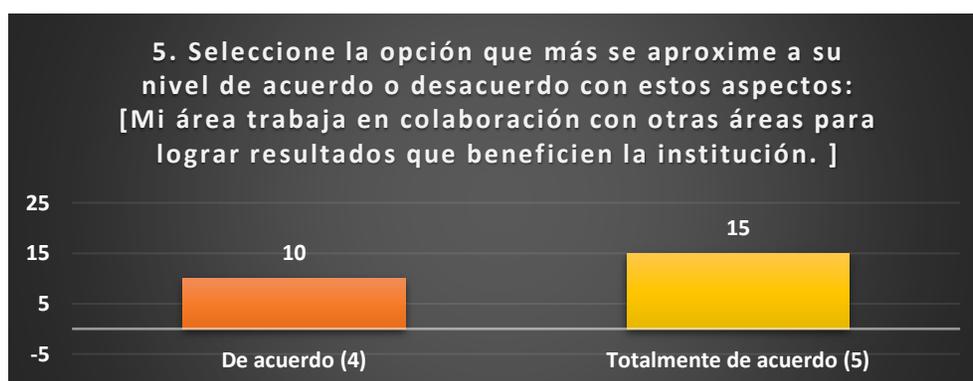
En relación con la integración en los equipos de trabajo, el 96% de los empleados siente que sus compañeros lo integran al equipo, el 68% totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo, dando cuenta del trabajo en equipo que viven y perciben los empleados, el cual sería imposible si las personas no se sintieran integradas a sus equipos, contribuyendo a la prevención de conductas discriminatorias al interior de la institución, es decir la inclusión que es un tema que se viene trabajando permanentemente desde la filosofía institucional.

Tabla 40. [Mi área trabaja en colaboración con otras áreas para lograr resultados que beneficien la institución.]

| Opciones | Nº | % |
|---------------------------|-----------|----------------|
| De acuerdo (4) | 10 | 40,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 15 | 60,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 41. [Mi área trabaja en colaboración con otras áreas para lograr resultados que beneficien la institución.]



Fuente: elaboración propia

En lo relacionado con el trabajo inter áreas, el 100% de los empleados percibe que las áreas se aportan entre sí para el logro de los objetivos, el 60% totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo, indicador de que realmente se trabaja como procesos interdependientes y no como islas, facilitando el ambiente en todas las áreas y el logro de objetivos institucionales, beneficiando no solo al cliente interno sino también al usuario o cliente externo.

En conclusión, la variable RELACIONES INTERPERSONALES es percibida de manera positiva por el personal administrativo, siendo importante en tanto “las organizaciones están conformadas por una gran estructura de seres humanos, los cuales tienen diferentes tipos de comportamiento, actitudes y creencias que permean su interacción, y, por ende, el logro de unas buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen clima laboral dentro de una organización (Álvarez et al. 2005)”. Sin embargo, la pregunta más baja en esta variable es “Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo”, así como “Siento que las personas de mi área y la Institución confían en mi trabajo”.

8.1.6 Bloque de preguntas 6

Tabla 41. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos?

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|---|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Me siento orgulloso de pertenecer a la Fundación Universitaria Católica del Norte. | | | | | |
| Siento que soy importante para la institución. | | | | | |
| Me identifico con la filosofía institucional (Misión, visión, valores, identidad Católica). | | | | | |
| Me siento apoyado por la institución cuando lo necesito. | | | | | |
| Me proyecto a largo plazo en la institución. | | | | | |
| Con frecuencia hablo bien de la institución. | | | | | |
| En general, trato con cuidado los bienes de la organización. | | | | | |

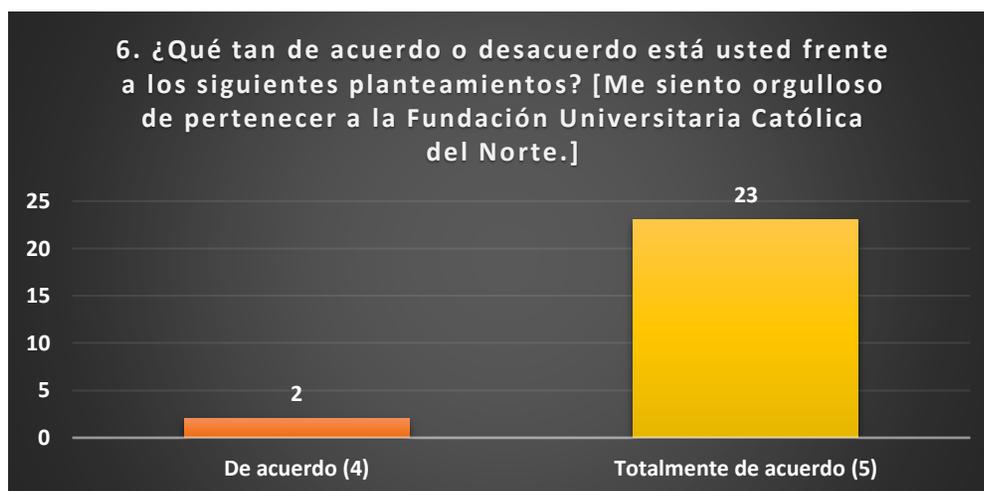
Fuente: elaboración propia

Tabla 42. [Me siento orgulloso de pertenecer a la Fundación Universitaria Católica del Norte.]

| 6. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Me siento orgulloso de pertenecer a la Fundación Universitaria Católica del Norte.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 23 | 92,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 42. [Me siento orgulloso de pertenecer a la Fundación Universitaria Católica del Norte.]



Fuente: elaboración propia

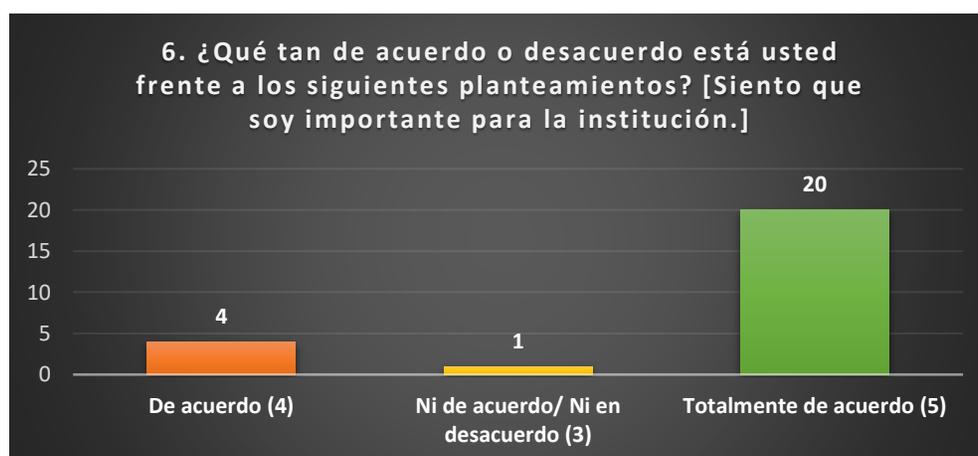
En cuanto al orgullo de pertenecer a la institución, el 100% de los empleados así se siente, el 92% totalmente de acuerdo y el 8% de acuerdo, lo que significa que hay una identificación con las políticas e intereses de la institución, haciendo que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a ella.

Tabla 43. [Siento que soy importante para la institución.]

| 6. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Siento que soy importante para la institución.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 4 | 16,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 1 | 4,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 20 | 80,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 43. [Siento que soy importante para la institución.]



Fuente: elaboración propia

Relacionado con la importancia del empleado dentro de la institución, el 96% de los empleados percibe que es importante, el 80% totalmente de acuerdo y el 16% de acuerdo, lo que significa las diferentes estrategias desarrolladas por la institución hacen que los empleados se sientan importantes, es decir que tengan un sentido de pertenencia alto por la institución dado que se sienten parte de la misma.

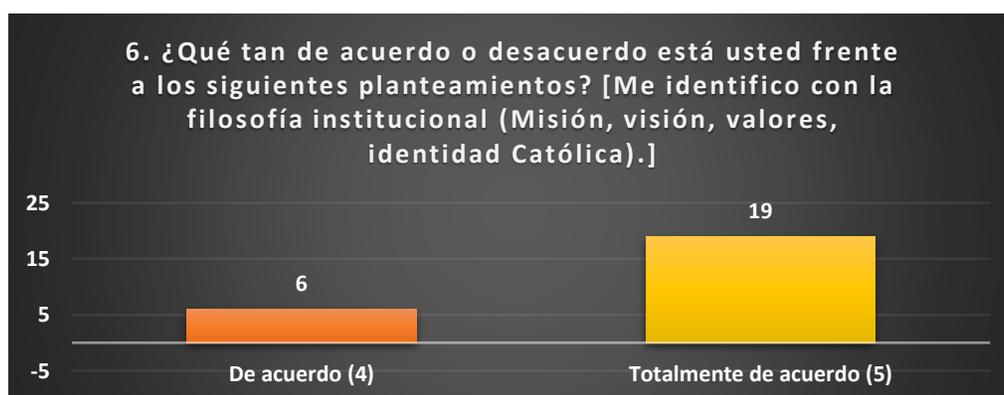
Tabla 44. [Me identifico con la filosofía institucional (Misión, visión, valores, identidad Católica).]

6. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Me identifico con la filosofía institucional (Misión, visión, valores, identidad Católica).]

| Opciones | Nº | % |
|---------------------------|-----------|----------------|
| De acuerdo (4) | 6 | 24,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 19 | 76,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 44. [Me identifico con la filosofía institucional (Misión, visión, valores, identidad Católica).]



Fuente: elaboración propia

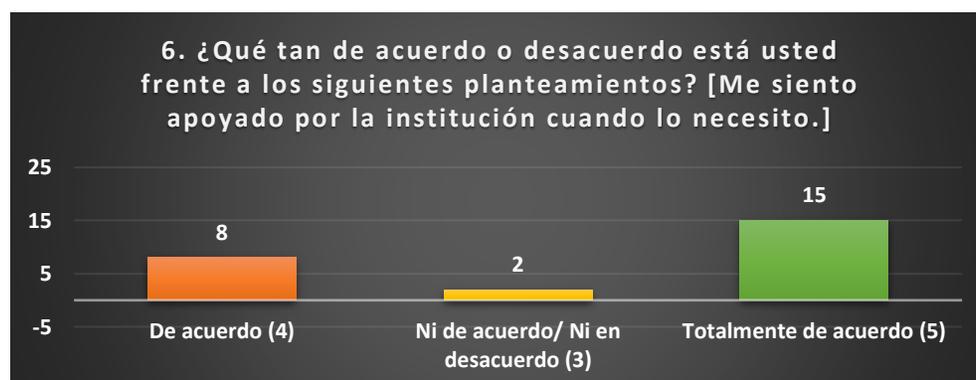
En la identificación del empleado con la filosofía institucional, el 100% de los empleados así se sienten, el 76% totalmente de acuerdo y el 24% de acuerdo, indicador de que conocen la institución, comparten su filosofía, es decir que hay compatibilidad de intereses, impactando positivamente en los logros institucionales, pues indicaría que los empleados actúan conforme a las políticas de la institución, desde la coherencia.

Tabla 45. [Me siento apoyado por la institución cuando lo necesito.]

| 6. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Me siento apoyado por la institución cuando lo necesito.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 8 | 32,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 15 | 60,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 45. [Me siento apoyado por la institución cuando lo necesito.]



Fuente: elaboración propia

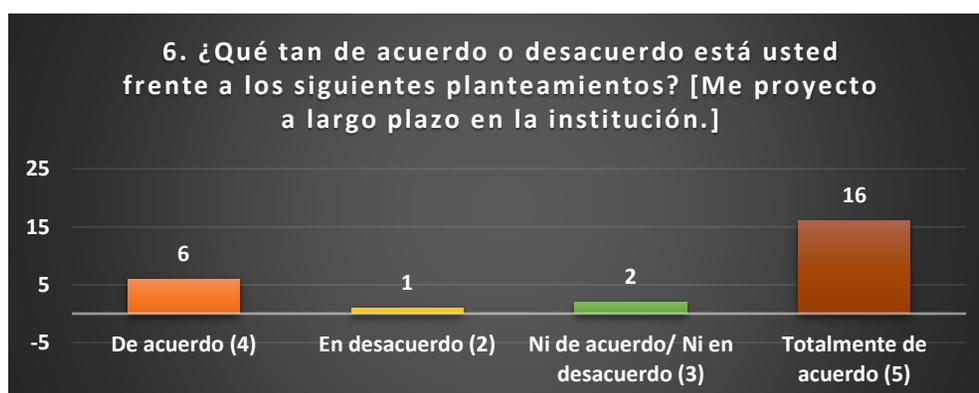
En lo relacionado con el apoyo de la institución al empleado, el 92% de los empleados se siente apoyado cuando lo requiere, el 60% totalmente de acuerdo y el 32% de acuerdo, indicador de que la institución se preocupa por el bienestar de sus empleados desde las necesidades que estos puedan presentar, denotando conocimiento de estos e intervención en las personas, factor importante en la motivación laboral, la retención del personal y el clima organizacional.

Tabla 46. [Me proyecto a largo plazo en la institución.]

| Opciones | Nº | % |
|-------------------------------------|-----------|----------------|
| De acuerdo (4) | 6 | 24,00% |
| En desacuerdo (2) | 1 | 4,00% |
| Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 16 | 64,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 46. [Me proyecto a largo plazo en la institución.]



Fuente: elaboración propia

En relación con la proyección del empleado en la institución, el 88% de los empleados se percibe a largo plazo en la institución, el 64% totalmente de acuerdo y el 24% de acuerdo, indicando que la estabilidad percibida por el empleado y las condiciones laborales ofrecidas por la institución impactan la rotación del personal, dado que los encuestados se proyectan por largo plazo en la misma.

Tabla 47. [Con frecuencia hablo bien de la institución.]

| 6. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [Con frecuencia hablo bien de la institución.] | | |
|---|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 4 | 16,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 21 | 84,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 47. [Con frecuencia hablo bien de la institución.]



Fuente: elaboración propia

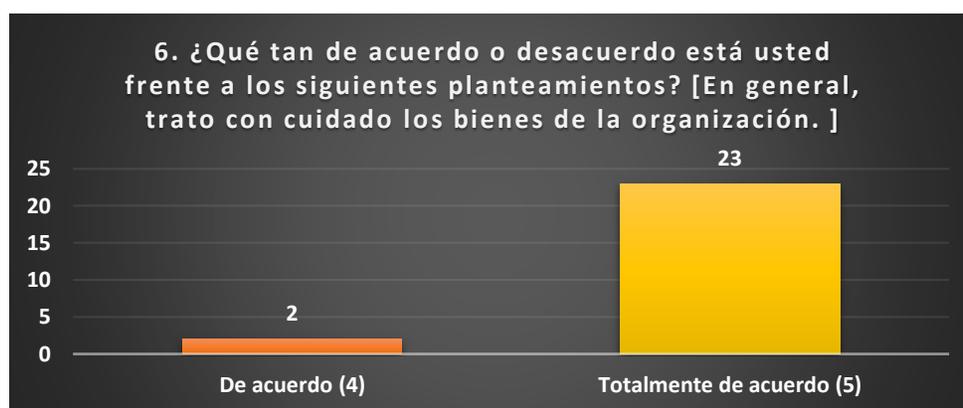
Relacionado con lo que los empleados hablan de la institución, el 100% de los empleados expresa que hablan bien de la institución, el 84% totalmente de acuerdo y el 16% de acuerdo, lo que indica que el sentido de pertenencia que tienen por ella se manifiesta entre muchas otras cosas por las expresiones de los empleados hacia la institución, dejando en alto el nombre de esta dentro y fuera de ella.

Tabla 48. [En general, trato con cuidado los bienes de la organización.]

| 6. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos? [En general, trato con cuidado los bienes de la organización.] | | |
|--|-----------|----------------|
| Opciones | Nº | % |
| De acuerdo (4) | 2 | 8,00% |
| Totalmente de acuerdo (5) | 23 | 92,00% |
| Total general | 25 | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Figura 48. [En general, trato con cuidado los bienes de la organización]



Fuente: elaboración propia

En relación con el cuidado de los bienes de la institución, el 100% de los empleados considera que la cuidan, el 92% totalmente de acuerdo y el 8% de acuerdo, es decir que hay un cuidado del patrimonio institucional, otra de las conductas o comportamientos que visibilizan el sentido de pertenencia de los empleados frente a la institución, siendo reflejo de un buen clima organizacional.

En conclusión, la variable SENTIDO DE PERTENENCIA es percibida de manera positiva por el personal administrativo, siendo también una de las mejores puntuadas entre las 6 variables estudiadas, lo que según Chiavenato (2009), “no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto lo llevará a buscar conductas que permiten ocupar un sitio aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo”, así como “Siento que las personas de mi área y la Institución confían en mi trabajo”. Todo lo cual influye de manera significativa en el clima organizacional y en el logro de objetivos institucionales. Sin embargo, la pregunta menor puntuada en esta variable fue “me proyecto a largo plazo en la institución”.

8.2 Estrategias tendientes a la mejora del clima organizacional

Los resultados obtenidos permiten identificar que las variables en las cuales se debe intervenir son Motivación y Equidad que tienen puntajes más bajos en las preguntas realizadas en relación con las otras variables. Sin embargo, se aclara que en cada variable hay factores a intervenir de acuerdo con los puntajes obtenidos en las preguntas específicas.

A continuación, se presentan algunas estrategias sugeridas a la Fundación Universitaria Católica del Norte para mejorar el clima organizacional según los resultados obtenidos en cada variable:

| VARIABLE | RECOMENDACIONES |
|------------|---|
| MOTIVACION | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar encuesta o estudio para identificar motivación en el personal y con ello implementar plan de retención acorde con la realidad de la institución. ➤ Revisar escala salarial y hacer ajustes en caso necesario. ➤ Diseñar un plan de retención desde el salario emocional. ➤ Capacitar y entrenar los líderes en estrategias de reconocimiento y motivación para el personal. ➤ Implementar un plan de carrera y desarrollo profesional al interior de la institución. |
| EQUIDAD | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los líderes deben delegar equitativamente, revisar la administración de personal evitando preferencias y manejo inequitativa. ➤ Capacitar a los líderes frente al liderazgo con equidad. ➤ Diseñar e implementar planes de bienestar laboral y de beneficios equitativos (para todo el personal) ➤ Socializar con todo el personal los planes de bienestar y beneficios para evitar que el desconocimiento de estos lleve a percepción de inequidad. |

| | |
|----------------------------|--|
| CONDICIONES DE TRABAJO | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer los planes de inducción y entrenamiento específico en el cargo acorde con el perfil del cargo y las necesidades de cada trabajador que ingresa a la institución – crear manual de entrenamiento para todos los cargos y verificar el cumplimiento de este por parte de los líderes de los procesos. |
| LIDERAZGO | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar a los líderes en competencias de liderazgo ➤ Evaluar competencias en los líderes y generar planes de mejoramiento individuales y grupales |
| RELACIONES INTERPERSONALES | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar estrategias de participación y mejora continua grupal como concursos por áreas o procesos donde participe todo el equipo, con el respectivo reconocimiento para todo el equipo. |
| SENTIDO DE PERTENENCIA | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Continuar con campañas y estrategias de sensibilización frente al tema dado que es una variable muy bien puntuada. |

9. Conclusiones y recomendaciones

En la Fundación Universitaria Católica del Norte se logra evidenciar que, en términos generales, los empleados tienen un alto nivel de compromiso con la institución.

El clima organizacional es muy bien percibido por el personal administrativo, teniendo en cuenta que las 6 variables quedaron con muy buenos puntajes en la mayoría de las preguntas evaluadas.

De las 6 variables estudiadas, las mejores puntuadas son Sentido de Pertenencia y Condiciones de trabajo, las cuales están relacionadas de manera directa en tanto unas buenas condiciones generan un sentido de pertenencia alto en los empleados.

De las 6 variables estudiadas, las dos que ameritan mayor atención por parte de la institución son Motivación y Equidad, aunque en cada una hay aspectos que se pueden mejorar implementando estrategias de administración del talento humano.

En la variable de Motivación se debe trabajar principalmente en la posibilidad de que los empleados puedan crecer y ascender dentro de la institución.

En la variable Equidad se debe trabajar por una remuneración justa, acorde con los cargos y responsabilidades de los mismos.

En la variable Condiciones de Trabajo se debe trabajar el entrenamiento y la inducción en el cargo para los que ingresan a la institución.

En la variable Liderazgo se debe trabajar para que el líder promueva un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo.

En la variable Relaciones interpersonales se debe trabajar para que todos aporten ideas para mejorar y que se fortalezca la confianza en los compañeros de trabajo.

En la variable Sentido de Pertenencia se debe trabajar sobre la proyección a largo plazo unida a planes de carrera y desarrollo para el personal.

Es de gran importancia dar a conocer los resultados obtenidos a los directivos de la Fundación Universitaria Católica del Norte para que se puedan analizar los factores que más incidencia tienen en el clima organizacional de la organización. Así como también socializar con los participantes en el estudio.

Reconocer el trabajo que el área de gestión humana viene desarrollando en la institución, con miras a mantener un ambiente laboral adecuado para el personal que conforma la organización.

Realizar la medición de clima organizacional mínimo una vez por año, con el propósito de fortalecer y mantener un clima adecuado, involucrando a todo el personal para poder identificar fortalezas, debilidades y puntos comunes a intervenir en las diferentes poblaciones como son administrativos, docentes y directivos, grupos poblaciones con condiciones diferentes desde el cargo mismo.

Involucrar a los empleados teletrabajadores en estas mediciones a fin de identificar su percepción frente a la institución, teniendo en cuenta que las condiciones de trabajo son diferentes para los presenciales y los teletrabajadores.

Por último, se sugiere implementar las estrategias de mejoramiento contempladas en este estudio acorde con los resultados obtenidos.

10. Lista de referencias

Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (enero de 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia de la universidad autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/univucnsp/reader.action?docID=3194539&ppg=3>

Álvarez, M., González, S., Jaramillo, M., Restrepo, N., Tabares, C., & Rendón, B. (2005). *Medición del clima organizacional en la Universidad Pontificia Bolivariana*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Anant, S. S. (1966). The need of belong. *Canada's Mental Health*, 14, 21-27.

Armas Saldaña, L., Luis, B. G. J., García Siccha, R., López Angulo, J., & Sánchez Castro, D. **TEORÍAS Y TIPOLOGÍAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.**

Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de investigación educativa RIE*, 21,1, 7-43.

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Burton, RM, Lauridsen, J. & Obel, B. (2004). El impacto del clima organizacional y el ajuste estratégico en el desempeño de la empresa. *Gestión de recursos humanos*, 43(1), 67-82.

Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, 3, 239-262. <http://dx.doi.org/10.1080/13576500444000047>

Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (abril de 2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>

Cerem (2018). *Ventajas e inconvenientes de la rotación de puestos*. Recuperado de: <https://www.cerembs.co/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-la-rotacion-de-puestos>

Chiang Vega, M. M., Heredia Gálvez, S. A. & Santamaría Freire, E. J. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: Una dualidad organizacional [Organizational climate and psychological health workers: An organizational duality]. *Revista Dimensión Empresarial*, 15(1), 73–86. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Thomson.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital intelectual de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0560-6

Claudet, J. & Ellett, C. (1999). Conceptualization and measurement of supervision as a school organizational climate construct. *Journal of Curriculum and Supervision*, 14(4), 318–350.

Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores. Pp. 54-79.

El empleo (2001) El sentido de pertenencia en la organización. Recuperado de: <https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacion-1718>

Emprendedores (2018) 7 formas de mejorar tu carrera dentro de la empresa. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/gestion/a78068/mejorar-carrera-profesional-ascender-empresa/>

Empresa Social del Estado Hospital Carisma. (2018). *Informe de clima organizacional*. Recuperado de <https://esecarisma.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/Clima-Organizacional-Colmena-.pdf>

Enciclopedia Virtual: Eumed.net. (2020) Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. Francia.

Fernández, J. (2003). *Relaciones interpersonales*. México: Editorial Mac Graw Hill

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65. Retrieved May 05, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es

Gestiopolis. (2009). Participación de los empleados en la toma de decisiones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/participacion-empleados-toma-decisiones/>

Gómez, A. (2018). *El teletrabajo como modalidad de organización laboral moderna*. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12488/2018paolagomez.pdf?sequence=1&jsAllowed=y> (retirar no voy a hablar de tele)

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0291-9. México. (18).

Herzberg, F. *Work and Nature of Man*. Cleveland, The World Press, 1966.

Industrial, I., Asistente, P., Sede, V., & Fernando, S. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico Una aproximación Conceptual The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation. Cuadernos de Administracion, unknown (42), 43–65.

Ivancevich, Jhon M & otros (2006) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.

La República (20-02-2019) Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Lee Hecht Harrison (2016). ¿Existen oportunidades laborales para los mayores de 40 años en Colombia?. Revista dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/situacion-laboral-de-personas-mayores-de-40-anos-en-colombia/225362>

Lewin, K. (1951). La teoría del campo en la ciencia social. España: Paidós.

Lopera, C. (2011). Medición de clima organizacional Fundación Universitaria Católica del Norte.

Lopera, C. & Rodríguez, R. (2008). Clima organizacional de las Pymes del Valle de Aburrá adscritas a Colmena Riesgos Profesionales.

López, García, Londoño, & Sanín (2010) Clima organizacional Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Recuperado de <https://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organizacional-Una-aprox....pdf>

Martínez, M. J. B. (2016). Gestión estratégica del clima organizacional (Digital: m). Retrieved from <https://books.google.es/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>

Martínez, L., Oviedo, O. & Luna, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. Vol. 29, N° 3, 2013 ISSN 0120-5552 Salud Uninorte. Barranquilla (Col.) (p.543)

Méndez, C (2010). Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª edición, México, Ediciones Limusa.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Min Gobierno o desarrollo... (2008) Artículo 2, Ley 1221 de 2008. Recuperado de <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>

Moreno, S. I. Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Revista CES Derecho, (9), 1, enero – junio 2018, 13-33.

Mujica, M. & Pérez, I. (2008). Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicométricas. Educare, 12(1). Recuperado el 21 de septiembre de 2012 de: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/41/40Noriega>

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior, 26,379–408. Peiró, J. M. (1995)

Pedraja-Rejas, Liliana, & Rodríguez-Ponce, Emilio, & Rodríguez-Ponce, Juan (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. Interciencia, 31(8),577-582. [fecha de Consulta 24 de mayo de 2020]. ISSN: 0378-1844. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33911905>

Percy Alache (2017) La gestión de la disciplina laboral: un reflejo del éxito de una empresa <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/08/16/la-gestion-de-la-disciplina-laboral-un-reflejo-del-exito-de-una-empresa/>

Raffino, M. (2019). “Método inductivo”. Concepto.de. Argentina Recuperado de: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>.

Restrepo, F. (2009). Instrumentos para auditar la gestión del talento humano una propuesta de competitividad y productividad. Capítulo de memoria, presentado en la XLIV Asamblea del Consejo Latinoamericano de Facultades de Administración. Ecuador.

Robles M, Dierssen T, Martínez E, Herrera P, Díaz A, Llorca J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gac Sanit*. DOI: <https://www.dx.doi.org/10.1157/13074368>

Silva, R., de la Torre, J., López, A. & Bastos, S. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Revista Contabilidad de Vista & Revista*, 22(1), 107–141.

Universia (2019) Tener buena relación con tus compañeros de trabajo mejora la productividad. Recuperado de: <https://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2014/07/24/1101132/tener-buena-relacion-companeros-trabajo-mejora-productividad.html>

Uribe, P. J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Varela, M. (2008). Todo es personal. Las buenas relaciones definen el éxito en los negocios

Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima organizacional: Análisis de un caso. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 119–136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

11. ANEXOS

11.1 Encuesta clima organizacional

La Institución está interesada en conocer cuál es la percepción frente al ambiente de trabajo, con el fin de identificar los aspectos que puedan ser mejorados conjuntamente; permitirá orientar mejor el análisis de la información y la planeación de mejoras.

Las respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial, pues el propósito como ya se dijo, es recoger información que permita analizar las mejores estrategias dentro de los recursos con que cuenta la institución, para mejorar el clima organizacional.

GENÉRO

♂ Masculino

♀ Femenino

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN seleccione una de las siguientes opciones:

Menos de 1 año

Entre 2 y 4 años

Entre 5 y 10 años

Más de 10 años

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL seleccione una de las siguientes opciones:

Menos de 1 año

Entre 2 y 4 años

Entre 5 y 10 años

Más de 10 años

EDAD seleccione una de las siguientes opciones:

Menor de 20 años

21-29 años

30-39 años

40-49 años

Más de 50 años

GRADO DE ESCOLARIDAD seleccione una de las siguientes opciones:

Primaria incompleta

Secundaria incompleta

Bachiller

Técnico

Tecnólogo

Profesional

Especialista

Maestría

Doctorado

1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos?

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|--|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Me siento a gusto, satisfecho y realizado como profesional, con las funciones que realizo en el cargo que desempeño. | | | | | |
| Me tienen en cuenta para participar en la solución de problemas y toma de decisiones de mi área. | | | | | |
| Normalmente se reconoce y valora a las personas con buen desempeño en el trabajo. | | | | | |
| Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar personal. | | | | | |
| Veó la posibilidad de crecer o ascender dentro de la institución. | | | | | |
| Mi trabajo me permite ser autónomo, tomar decisiones, ser creativo y ponerme cada día nuevos retos. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Preferiría quedarme en la institución así me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

2. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con los siguientes enunciados:

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|--|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Las promociones o ascensos de cargo se realizan de manera objetiva. | | | | | |
| Las normas disciplinarias se aplican objetivamente. | | | | | |
| Se reconoce y evalúa de manera equitativa la eficiencia y desempeño en el trabajo. | | | | | |
| Los programas de capacitación y bienestar benefician a todos los empleados por igual. | | | | | |
| Considero que mi remuneración es justa y equitativa con relación a los demás, teniendo en cuenta mi formación, experiencia y nivel de responsabilidades. | | | | | |
| Los líderes y directivos de la institución son imparciales y no buscan favorecer a un grupo o individuo en especial. | | | | | |
| Los resultados son el fruto del trabajo de todos. | | | | | |

3. Seleccione la opción que considere se aproxime más a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos enunciados:

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|--|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| La institución se preocupa por mejorar las condiciones físicas en mi puesto de trabajo (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.). | | | | | |
| La información y entrenamiento que recibo de la institución responde a las necesidades de mi cargo y propicia un mejor desempeño. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Cuento con los implementos y el adecuado mantenimiento de las herramientas de trabajo para realizar mi labor en forma adecuada. | | | | | |
| Me siento a gusto y conozco claramente las prestaciones que me ofrece de la institución (salud, vacaciones, cajas de compensación, etc.). | | | | | |
| La institución me proporciona estabilidad y seguridad, lo que me posibilita llevar a cabo mi proyecto de vida. | | | | | |
| Mi trabajo me permite tener equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar. | | | | | |
| Apruebo y considero apropiada la opción de realizar ocasionalmente, las funciones laborales bajo la modalidad de Teletrabajo. | | | | | |

4. Marque qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos:

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|--|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| El líder de mi proceso se preocupa y proporciona la asesoría para enriquecer mi trabajo. | | | | | |
| El líder de mi proceso establece claramente las funciones, objetivos, metas y resultados. | | | | | |
| El líder de mi proceso se preocupa por mantener informado al personal sobre los cambios y nuevas técnicas en el trabajo. | | | | | |
| El líder de mi proceso genera un ambiente propicio para aportar ideas y hablar sobre los problemas que se presentan en el trabajo. | | | | | |
| El líder de mi proceso trata a las personas con respeto y consideración. | | | | | |
| El líder de mi proceso da reconocimiento y realimentación de aspectos positivos y de mejora en el momento adecuado. | | | | | |
| El líder de mi proceso promueve un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso frente al trabajo. | | | | | |

5. Seleccione la opción que más se aproxime a su nivel de acuerdo o desacuerdo con estos aspectos:

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|---|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Las personas de mi área contribuyen entre sí para lograr los objetivos y buscar soluciones. | | | | | |
| Siento que las personas de mi área y la institución confían en mi trabajo. | | | | | |
| En mi área los conflictos tienden a evaluarse y aclararse adecuadamente. | | | | | |
| Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. | | | | | |
| Trato con respeto y diligencia a los clientes y compañeros de trabajo. | | | | | |
| Me siento cómodo, aceptado e integrado en mi equipo de trabajo. | | | | | |
| Mi área trabaja en colaboración con otras áreas para lograr resultados que beneficien la institución. | | | | | |

6. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted frente a los siguientes planteamientos?

| | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|---|---------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Me siento orgulloso de pertenecer a la Fundación Universitaria Católica del Norte. | | | | | |
| Siento que soy importante para la institución. | | | | | |
| Me identifico con la filosofía institucional (Misión, visión, valores, identidad Católica). | | | | | |
| Me siento apoyado por la institución cuando lo necesito. | | | | | |
| Me proyecto a largo plazo en la institución. | | | | | |
| Con frecuencia hablo bien de la institución. | | | | | |
| En general, trato con cuidado los bienes de la organización. | | | | | |