	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 1 de 7</b>

16.


<b>FECHA</b>	lunes, 18 de noviembre de 2019
--------------	--------------------------------

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Soacha

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Extensión Soacha
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
<b>FACULTAD</b>	Ingeniería
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Ingeniería Industrial

Los Autores:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Cardozo Guarin	Leidy Tatiana	1073518681
Yara Peralta	Monica Janeth	1012434810

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 2 de 7</b>

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Rubiano Forero	Jefferson Adalmer

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
Evaluación del Clima Organizacional de la Universidad de Cundinamarca – extensión soacha, a través del diseño y validación de un instrumento para proponer estrategias de mejora

<b>SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)</b>

<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía</b>
Ingeniero Industrial

<b>AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>
03/09/2019	183

<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)</b>	
<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLÉS</b>
1. Clima organizacional	Organizational Climate
2. Encuesta	Inquest
3. Estrategia	Strategy
4. Evaluación	Evaluation
5. Instrumento	Instrument
6. Organización	Organization

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 3 de 7</b>

## RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

El siguiente trabajo de grado presenta los resultados de un proceso de investigación cualitativo, cuantitativo y exploratorio, el cual evalúa el Clima Organizacional de la Universidad de Cundinamarca Extensión – Soacha por medio del diseño y la validación de un instrumento basado en la metodología MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones), el cual permite establecer la situación actual en la que se encuentra la extensión. El instrumento cuenta con seis dimensiones, las cuales fueron seleccionadas por medio de la herramienta MICMAC (Análisis estructural para la toma de decisiones): Estilo de Dirección, Procesos y Estrategias eficaces, Relaciones sociales, Comunicación, Liderazgo y Relación individuo-institución. Para cada una, se propone un conjunto de 4 escenarios, donde el escenario 1 representa un estado crítico, el escenario 2 representa un estado deficiente, el escenario 3 representa un estado aceptable y el 4 un estado favorable. Los resultados obtenidos con el instrumento se analizan y se comparan con la Batería de riesgo psicosocial, la cual fue aplicada en la Universidad por la empresa Consulting & Service S.A.S en el año 2017. Por último, se proponen estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional a las dimensiones más críticas o deficientes. El instrumento sugerido se alimenta con la información proveniente de una encuesta estructurada, la cual es diseñada con las mismas dimensiones del instrumento, cada una con 3 variables para un total de 51 preguntas. Finalmente se evidencia que la extensión Soacha se encuentra en el escenario 4 con algunos elementos por mejorar.

The following degree work represents a type of qualitative-quantitative and exploratory research, which evaluates the organizational climate of the extension of the University of Cundinamarca - Soacha through the design and validation of an instrument based on the MMGO methodology (Model of modernization for the management of organizations), which allows to establish the current the actual situation. The instrument has six dimensions, which were selected through the MICMAC tool (Structural Analysis for Decision Making): Management Style, Effective Processes and Strategies, Social Relations, Communication, Leadership and Individual-Institutional Relationship. For each, a set of 4 scenarios is proposed, where scenario 1 represents a critical state, scenario 2 represents a poor state, scenario 3 represents an acceptable state and 4 a favorable state. The results obtained with the instrument are analyzed and compared with the psychosocial risk battery, which was applied in the University by the company Consulting & Service SAS in the year 2017. At last, strategies are proposed for the improvement of the Organizational Climate to the most critical or deficient dimensions. The suggested instrument is fed with information from a structured survey, which is designed with the same dimensions of the instrument, each with 3 variables for a total of 51 questions. Finally, it is evident that the Soacha extension is in scenario 4 with some elements to improve.



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 4 de 7</b>

### AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 5 de 7</b>

autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

### **Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

**SI** \_\_\_ **NO** X.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

## **LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titulares del derecho de autor, confieremos a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 6 de 7</b>

patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.




**Nota:**

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).



Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. Evaluación del Clima Organizacional de la Universidad de Cundinamarca – Extensión Soacha, a través del diseño y validación de un instrumento para proponer estrategia de mejora. pdf	Texto
2. Anexo 001. Encuesta evaluación del clima organizacional de la universidad de Cundinamarca. pdf	Texto
3. Anexo 002. Validación del Instrumento a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach. xlsx	Hoja de cálculo
4. Anexo 003. Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional. Xlsx	Hoja de cálculo
5. Anexo 004. Instrumento de Evaluación del Clima organizacional para el Programa de Ingeniería Industrial. xlsx	Hoja de cálculo
6. Anexo 005. Instrumento de Evaluación del Clima organizacional para el Programa de Ciencias del Deporte. xlsx	Hoja de cálculo



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 8 de 8</b>

7. Anexo 006. Instrumento de Evaluación del Clima organizacional para el Programa de Tecnología en desarrollo de Software. xlsx	Hoja de cálculo
8. Anexo 007. Instrumento de Evaluación del Clima organizacional para el personal administrativo de la Extensión Soacha. xlsx	Hoja de cálculo
9. Anexo 008. Instrumento de Evaluación del Clima organizacional resultados General para Extensión Soacha. xlsx	Hoja de cálculo
10. Anexo 009. Prueba de hipótesis para el Programa de Ingeniería Industrial. xlsx	Hoja de cálculo
11. Anexo 010. Prueba de hipótesis para el Programa de Ciencias del Deporte. xlsx	Hoja de cálculo
12. Anexo 011. Prueba de hipótesis para el personal administrativo de la Extensión Soacha. xlsx	Hoja de cálculo

En constancia de lo anterior, Firmamos el presente documento:

<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>FIRMA (autógrafo)</b>
Cardozo Guarin Leidy Tatiana	
Yara Peralta Monica Janeth	

Código Serie Documental 12.1.4.1.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA - EXTENSIÓN SOACHA, A TRAVÉS DEL DISEÑO Y  
VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA PROPONER ESTRATEGÍAS  
DE MEJORA**

Leidy Tatiana Cardozo Guarín

Monica Janeth Yara Peralta



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

EXTENSIÓN SOACHA

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

SOACHA, 2019

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA - EXTENSIÓN SOACHA, A TRAVÉS DEL DISEÑO Y  
VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA PROPONER ESTRATEGÍAS  
DE MEJORA.**

Leidy Tatiana Cardozo Guarín

Monica Janeth Yara Peralta

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Ingeniero Industrial.

Director

Ing. Jefferson Adalmer Rubiano Forero



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

EXTENSIÓN SOACHA

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

SOACHA, 2019

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Soacha, Cundinamarca de 2019

## DEDICATORIA

*Este trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios por darme sabiduría y entendimiento para consolidar esta meta. A mis padres por darme la fuerza y el apoyo incondicional, a mi abuela Mercedes por ser siempre mi motivo de inspiración, a mis hermanos por darme cada día un motivo para salir adelante y al resto de mi familia y demás personas cercanas por sus palabras de aliento y colaboración.*

**Monica Yara.**

*Este trabajo de investigación se lo dedico a Dios por darnos la sabiduría y perseverancia para culminar este proceso lleno de experiencias y conocimientos, a mis padres por ser mi motor y apoyo incondicional durante cada paso de mi vida, a mi hermana Valentina por ser mi inspiración para salir adelante, a mi mami Rosa, mi segunda madre y la luz de mis ojos y a mi mami Evelia por iluminar mi camino desde el cielo.*

**Tatiana Cardozo Guarín**

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por haberme guiado en el transcurso de mi vida y carrera profesional, por ser la fortaleza en los momentos difíciles.*

*A mi madre **Janeth Peralta** por ser mi consejera en todo momento, por su apoyo incondicional y sobre todo por inculcarme valores y principios que me permitieron crecer como persona y alcanzar esta meta.*

*A mi amiga, compañera y colega **Tatiana Cardozo** por ser parte de mi proceso de formación durante años, por su amistad, compromiso, dedicación y por estar en los momentos buenos y malos de mi vida.*

*A los funcionarios y docentes que dedicaron su tiempo para participar en nuestra investigación y permitieron culminar nuestro proyecto.*

*Finalmente, agradezco a la **Universidad de Cundinamarca**, Extensión Soacha y a todos los docentes que influyeron en nuestro proceso de formativo durante toda la carrera, aportando su conocimiento y amistad.*

**Monica Yara.**

*En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darnos la sabiduría, perseverancia y fuerza permitiéndonos solucionar aquellas barreras que se nos presentaron en el camino y culminando así con éxito nuestra meta.*

*Agradezco a mi mamita Sandra Guarín Suta, por ser mi motor, mi apoyo, por su amistad, amor incondicional, cariño, comprensión y confianza.*

*A mi papito Carlos Cardozo Monroy, por sus palabras de aliento, amor y su confianza en mí.*

*A mi amiga, compañera y colega Monica Yara Peralta por su perseverancia y fuerza para seguir adelante con este proyecto, por ser tan incondicional durante mi proceso formativo.*

*A mi familia que con su apoyo permitió que este proceso fuera más llevadero.*

*A compañeros y docentes que hicieron parte de nuestro proceso de formación y que nos animaron a llevar a cabo este proyecto y a no desistir en el camino,*

*A todos los docentes y funcionarios que participaron en el diligenciamiento de la encuesta, lo que nos permitió lograr nuestro objetivo.*

*Finalmente agradezco a la Universidad de Cundinamarca, por permitirme ser parte de esta institución, en donde viví grandes experiencias y adquirí muchos conocimientos que me permitieron formarme personal y profesionalmente.*

**Tatiana Cardozo Guarín**



## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	15
RESUMEN.....	17
ABSTRACT .....	18
INTRODUCCIÓN .....	19
1. GENERALIDADES.....	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	23
1.2 OBJETIVOS .....	27
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	27
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	27
1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	28
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	29
1.6 METODOLOGÍA.....	36
1.6.1 <i>Tipo de Investigación:</i> .....	36
1.6.2 <i>Población:</i> .....	36
1.6.3 <i>Caracterización de la Muestra</i> .....	37
2. MARCO TEORICO.....	40
2.1 <i>EL CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	40
2.2 <i>IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	43
2.3 <i>ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	44
2.4 <i>CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</i> ....	45
2.5 <i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i> .....	46
2.6 <i>LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	46
2.7 <i>MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO)</i> .....	47
2.8 <i>MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS - MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CALIFICACIÓN (MICMAC)</i> .....	51
2.9 <i>CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES</i> .....	53
2.10 <i>PRUEBA DE HIPÓTESIS</i> .....	54

3.	MARCO LEGAL .....	56
4.	MARCO CONTEXTUAL.....	61
	4.1 RESEÑA HISTÓRICA:.....	61
	4.2 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA - EXTENSIÓN SOACHA:.....	61
4.3	ELEMENTOS QUE IDENTIFICAN LA INSTITUCIÓN: .....	62
	4.3.1 Misión .....	62
	4.3.2 Visión.....	63
	4.3.3 Política de Calidad.....	63
5	INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	64
	5.1 BATERÍA DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	64
	5.1.2 Evaluación Riesgo Psicosocial Universidad de Cundinamarca .....	65
	5.2 IMCOIES (INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR)....	68
	5.3 IMCOC (INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA) .....	70
	5.4 ECO (ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL).....	72
	5.5 REVISIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	75
	5.6 DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS DESDE LA TEORÍA DE LA RESPUESTA DEL ÍTEM.....	76
	5.7 INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS GRUPOS DE CONTROL DE VECTORES. ....	79
	5.8 CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO, CUALIDADES PSICOMÉTRICAS. ....	80
	5.9 ENCUESTA SOBRE AMBIENTE Y DESEMPEÑO – DANE .....	81
6	DESARROLLO METODOLÓGICO .....	82
	6.1 SELECCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA ENCUESTA .....	82
	6.2 DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES SELECCIONADAS .....	88

7	DISEÑO DE LA ENCUESTA .....	90
	7.1 FICHA METODOLÓGICA DE LA ENCUESTA .....	91
8	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.....	94
	8.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	94
	8.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	96
	8.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL INSTRUMENTO .....	97
9	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	99
	9.1 PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL .....	99
	9.2 PROGRAMA PROFESIONAL EN CIENCIAS DEL DEPORTE.....	111
	9.3 PROGRAMA TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.....	124
	9.4 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	135
	9.5 ANÁLISIS GENERAL .....	147
	9.6 COMPARACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA BATERIA DE RIESGO PSICOSOCIAL APLICADA A LA UNIVERSIDAD Y EL INSTRUMENTO DISEÑADO.....	160
10.	PROPUESTAS ESTRATEGICAS DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA-EXTENSIÓN SOACHA.....	163
	10.1 ESTRATEGIAS PARA EL PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL .....	167
	10.2 ESTRATEGIAS PARA EL PROGRAMA CIENCIAS DEL DEPORTE...	168
	10.3 ESTRATEGIAS PARA EL PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.....	168
	10.4 ESTRATEGIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	169
	CONCLUSIONES .....	171
	RECOMENDACIONES .....	174
	LISTA DE ANEXOS.....	183

## LISTA DE GRAFICAS

<b>GRÁFICA 1</b> SELECCIÓN DE LAS DIMENSIONES POR MÉTODO DE PONDERACIÓN.....	83
<b>GRÁFICA 2</b> .INFORMACIÓN GENERAL PARA EL PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL .	100
<b>GRÁFICA 3.</b> DIMENSIÓN ESTILO DE DIRECCIÓN PARA INGENIERÍA INDUSTRIAL .....	101
<b>GRÁFICA 4.</b> DIMENSIÓN PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICACES PARA INGENIERÍA INDUSTRIAL. ....	102
<b>GRÁFICA 5.</b> DIMENSIÓN RELACIONES SOCIALES PARA INGENIERÍA INDUSTRIAL .....	103
<b>GRÁFICA 6.</b> DIMENSIÓN COMUNICACIÓN PARA INGENIERÍA INDUSTRIAL .....	104
<b>GRÁFICA 7.</b> DIMENSIÓN LIDERAZGO PARA INGENIERÍA INDUSTRIAL.....	105
<b>GRÁFICA 8.</b> DIMENSIÓN RELACIÓN INDIVIDUO - INSTITUCIÓN PARA INGENIERÍA INDUSTRIAL .....	106
<b>GRÁFICA 9.</b> DISTRIBUCIÓN DE CARACTERÍSTICAS A LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN- INGENIERÍA INDUSTRIAL .....	109
<b>GRÁFICA 10.</b> INFORMACIÓN GENERAL PARA EL PROGRAMA DE CIENCIAS DEL DEPORTE .....	112
<b>GRÁFICA 11.</b> DIMENSIÓN ESTILO DE DIRECCIÓN PARA CIENCIAS DEL DEPORTE .....	113
<b>GRÁFICA 12.</b> DIMENSIÓN PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICACES PARA CIENCIAS DEL DEPORTE .....	114
<b>GRÁFICA 13.</b> DIMENSIÓN RELACIONES SOCIALES PARA CIENCIAS DEL DEPORTE.....	116
<b>GRÁFICA 14.</b> DIMENSIÓN COMUNICACIÓN PARA CIENCIAS DEL DEPORTE.....	117
<b>GRÁFICA 15.</b> DIMENSIÓN LIDERAZGO PARA CIENCIAS DEL DEPORTE.....	118
<b>GRÁFICA 16.</b> DIMENSIÓN RELACIÓN INDIVIDUO - INSTITUCIÓN PARA CIENCIAS DEL DEPORTE .....	119
<b>GRÁFICA 17</b> DISTRIBUCIÓN CARACTERÍSTICAS DIMENSIÓN COMUNICACIÓN- CIENCIAS DEL DEPORTE. ....	122
<b>GRÁFICA 18.</b> INFORMACIÓN GENERAL PARA EL PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.....	125
<b>GRÁFICA 19.</b> DIMENSIÓN ESTILO DE DIRECCIÓN PARA TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.....	126

<b>GRÁFICA 20.</b> DIMENSIÓN PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICACES PARA TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.....	128
<b>GRÁFICA 21.</b> DIMENSIÓN RELACIONES SOCIALES PARA TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.....	129
<b>GRÁFICA 22.</b> DIMENSIÓN COMUNICACIÓN PARA TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.....	130
<b>GRÁFICA 23.</b> DIMENSIÓN LIDERAZGO PARA TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE .....	131
<b>GRÁFICA 24.</b> DIMENSIÓN RELACIÓN INDIVIDUO - INSTITUCIÓN PARA TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.....	132
<b>GRÁFICA 25.</b> INFORMACIÓN GENERAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	136
<b>GRÁFICA 26.</b> DIMENSIÓN ESTILO DE DIRECCIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO. ...	137
<b>GRÁFICA 27.</b> DIMENSIÓN PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICACES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	138
<b>GRÁFICA 28.</b> DIMENSIÓN RELACIONES SOCIALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO...	139
<b>GRÁFICA 29.</b> DIMENSIÓN COMUNICACIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	140
<b>GRÁFICA 30.</b> DIMENSIÓN LIDERAZGO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	141
<b>GRÁFICA 31.</b> DIMENSIÓN RELACIÓN INDIVIDUO - INSTITUCIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	143
<b>GRÁFICA 32.</b> DISTRIBUCIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO - PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	146
<b>GRÁFICA 33.</b> INFORMACIÓN GENERAL PARA LA EXTENSIÓN SOACHA. ....	148
<b>GRÁFICA 34.</b> DIMENSIÓN ESTILO DE DIRECCIÓN PARA LA EXTENSIÓN SOACHA. ....	149
<b>GRÁFICA 35.</b> DIMENSIÓN PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICACES PARA LA EXTENSIÓN SOACHA.....	150
<b>GRÁFICA 36.</b> DIMENSIÓN RELACIONES SOCIALES PARA LA EXTENSIÓN SOACHA. ....	152
<b>GRÁFICA 37.</b> DIMENSIÓN COMUNICACIÓN PARA LA EXTENSIÓN SOACHA. ....	153
<b>GRÁFICA 38.</b> DIMENSIÓN LIDERAZGO PARA LA EXTENSIÓN SOACHA.....	155
<b>GRÁFICA 39.</b> DIMENSIÓN RELACIÓN INDIVIDUO - INSTITUCIÓN PARA LA EXTENSIÓN SOACHA.....	156





## TABLA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Plano de influencia y dependencia MICMAC .....	51
<b>Figura 2</b> Extensión Soacha. UdeC .....	62
<b>Figura 3.</b> Matriz de Correlación de las Dimensiones .....	85
<b>Figura 4</b> Plano Cartesiano, elección dimensiones Método MICMAC.....	86
<b>Figura 5.</b> Parte superior derecha plano cartesiano, Elección de Dimensiones. MICMAC.....	87
<b>Figura 6.</b> Diagrama de estructuración de la encuesta .....	93
<b>Figura 7.</b> Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones para el Programa de ingeniería industrial .....	111
<b>Figura 8.</b> Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones para el Programa de Ciencias del Deporte. ....	124
<b>Figura 9.</b> Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones para el Programa de Tecnología en Desarrollo de Software. ....	135
<b>Figura 10.</b> Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones el Personal Administrativo. ....	147
<b>Figura 11.</b> Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones la Extensión Soacha. ....	158

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Selección Dimensiones por el Método de Pareto .....	83
<b>Tabla 2</b> Resumen calificación de las variables en el instrumento de evaluación. .	91
<b>Tabla 3</b> Tipificación de los datos de información general para la encuesta. ....	93
<b>Tabla 4.</b> Análisis de Correlación para el Programa de Ingeniería Industrial .....	110
<b>Tabla 5.</b> Análisis de Correlación para el Programa de Ciencias del Deporte. ....	123
<b>Tabla 6.</b> Análisis de Correlación para el Programa de Tecnología en Desarrollo de Software. ....	134
<b>Tabla 7.</b> Análisis de Correlación para el Personal Administrativo. ....	147
<b>Tabla 8.</b> Análisis de Correlación para la Extensión Soacha. ....	158

## GLOSARIO

**Clima organizacional:** Méndez C.,(2018) en su libro Cultura Organizacional: fundamentos para el cambio en la organización lo define como “la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tienen con el jefe, los compañeros y las relaciones formales que tienen con la organización”, esto quiere decir que es la descripción de una organización de acuerdo a las subjetividad del individuo, diferenciándola de otra de acuerdo a la interacción entre las características organizacionales y las personales.

**Desarrollar:** Para la Real Academia Española, este término hace referencia a llevar a cabo una acción con el fin de aumentar o crear algún factor.

**Eficiencia:** Según Mokate (2001), es la capacidad para cumplir con un objetivo o llevar a cabo un proceso determinado a menor costo y utilizando los recursos más efectivos.

**Estrategia:** Rodríguez (2016) en su libro Diagnóstico Organizacional lo define como “el modo de estructurar y planificar los esfuerzos tras la búsqueda de los objetivos estratégicos”, lo que permite ordenar las actividades para el cambio de la organización.

**Encuesta:** Según la Real Academia Española es el “conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afecten”.

**Evaluación:** La Real Academia Española la define como la acción de “estimar, apreciar, calcular de valor de algo”, es decir que permite valorar de acuerdo con una calificación en función de unos parámetros establecidos previamente con el fin de indicar la importancia de determinado asunto.

**Instrumento:** La Real Academia Española lo define como “cosa o persona de que alguien se sirve para hacer algo o conseguir un fin”.

**MICMAC:** (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación), es una herramienta de estructuración reflectiva, la cual realiza la descripción de un sistema mediante el uso de una matriz que contiene el inventario de los elementos que lo conforman, así mismo permite seleccionar diferentes tipos de variables de acuerdo con su influencia y dependencia. (Godet, 1997)

**MMGO:** El modelo de modernización para la gestión de organizaciones es un instrumento compuesto por matrices para el análisis de situación y la fijación de rutas permitiendo un diagnóstico minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización (Pérez Uribe, R., Nieto, P. M., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., ... & López, L. G.).

**Organización:** Según la Real Academia Española se define como la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”, incluye también el conjunto de elementos y recursos que se encuentran coordinados para alcanzar los objetivos propuestos.

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo de grado presenta los resultados de un proceso de investigación cualitativo, cuantitativo y exploratorio, el cual evalúa el Clima Organizacional de la Universidad de Cundinamarca Extensión – Soacha por medio del diseño y la validación de un instrumento basado en la metodología MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones), el cual permite establecer la situación actual en la que se encuentra la extensión. El instrumento cuenta con seis dimensiones, las cuales fueron seleccionadas por medio de la herramienta MICMAC (Análisis estructural para la toma de decisiones): Estilo de Dirección, Procesos y Estrategias eficaces, Relaciones sociales, Comunicación, Liderazgo y Relación individuo-institución. Para cada una, se propone un conjunto de 4 escenarios, donde el escenario 1 representa un estado crítico con un rango de -100 a -51, el escenario 2 representa un estado deficiente con un rango de -50 a 0, el escenario 3 representa un estado aceptable con un rango de 0 a 50 y el 4 un estado favorable con un rango de 51 a 100. Los resultados obtenidos con el instrumento se analizan y se comparan con la Batería de riesgo psicosocial, la cual fue aplicada en la Universidad por la empresa Consulting & Service S.A.S en el año 2017. Por último, se proponen estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional a las dimensiones más críticas o deficientes. El instrumento sugerido se alimenta con la información proveniente de una encuesta estructurada, la cual es diseñada con las mismas dimensiones del instrumento, cada una con 3 variables para un total de 51 preguntas. La encuesta fue aplicada a 56 colaboradores de la extensión, de los cuales se encuentra 31 docentes de los programas de Ingeniería industrial, Ciencias del deporte y Tecnología en desarrollo de Software, y 25 participantes del personal administrativo tanto técnico/operativo como de oficina. Finalmente se evidencia que la extensión Soacha se encuentra en el escenario 4 con algunos elementos por mejorar; al evaluar el Clima Organizacional por programa se observa que Ingeniería Industrial es el que menor calificación presenta, encontrándose en el escenario 3.

### **PALABRAS CLAVES:**

EVALUACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL, INSTRUMENTO, ANÁLISIS ESTRUCTURAL, ENCUESTA.

## **ABSTRACT**

The following degree work represents a type of qualitative-quantitative and exploratory research, which evaluates the organizational climate of the extension of the University of Cundinamarca - Soacha through the design and validation of an instrument based on the MMGO methodology (Model of modernization for the management of organizations), which allows to establish the current the actual situation. The instrument has six dimensions, which were selected through the MICMAC tool (Structural Analysis for Decision Making): Management Style, Effective Processes and Strategies, Social Relations, Communication, Leadership and Individual-Institutional Relationship. For each, a set of 4 scenarios is proposed, where scenario 1 represents a critical state with a range of -100 to -51, scenario 2 represents a poor state with a range of -50 to 0, scenario 3 represents an acceptable state with a range of 0 to 50 and 4 a favorable state with a range of 51 to 100. The results obtained with the instrument are analyzed and compared with the psychosocial risk battery, which was applied in the University by the company Consulting & Service SAS in the year 2017. Finally, strategies are proposed for the improvement of the Organizational Climate to the most critical or deficient dimensions. The suggested instrument is fed with information from a structured survey, which is designed with the same dimensions of the instrument, each with 3 variables for a total of 51 questions. The survey was applied to 56 employees of the extension, of whom 31 are teachers of the Industrial Engineering, Sports Science and Technology in Software Development programs, and 25 participants of administrative staff, both technical / operational and office. Finally, it is evident that the Soacha extension is in scenario 4 with some elements to improve, when evaluating the Organizational Climate by program it is observed that Industrial Engineering is the one with the lowest rating, being in scenario 3.

### **KEYWORDS:**

EVALUATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, INSTRUMENT, STRUCTURAL ANALYSIS, SURVEY.



## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se ha considerado como herramienta de diagnóstico para la gestión del cambio, buscando una mayor eficiencia en las organizaciones (Segredo, A., 2011), sin embargo, en la Universidad de Cundinamarca el diagnóstico del Clima Organizacional no ha sido de gran interés prueba de ello es que hasta el momento no se han realizado este tipo de evaluaciones, no obstante, se evidencian dos análisis del Riesgo Psicosocial, uno de estos análisis fue realizado por la empresa Consulting & Service S.A.S., donde se aplicó la Batería de Riesgo psicosocial a todo el personal de la Universidad en el año 2017, esta Batería es diseñada con el fin de evaluar el ambiente intralaboral y extralaboral, se realiza por medio del formato A y B como lo avala la resolución 2646 de 2008. Para la extensión Soacha se tomó una población de 86 colaboradores donde se evidenció la existencia de riesgo psicosocial, relacionado con el liderazgo, relaciones sociales, capacitaciones, participación y el manejo al cambio, además se pudo evidenciar que la dimensión consistencia del rol se encuentra en estado crítico y la dimensión recompensas derivadas a la pertenencia de la Institución presenta también un grado de riesgo significativo, por último se logró comprobar la fuerte influencia que tiene la labor en el ámbito extralaboral. Por otra parte, el segundo estudio realizado en la misma universidad sobre el riesgo psicosocial se enfoca en los docentes de la Extensión Soacha, en este se aplicó una encuesta a 62 docentes realizada por estudiantes de noveno semestre del primer periodo académico del año 2018 en el que se afirma que la productividad de los docentes está dada especialmente por factores emocionales, el 66% de las condiciones son proporcionadas por la institución, el 53% se relacionan con la remuneración, debido a que los docentes consideran que no es suficiente teniendo en cuenta las exigencias de la Universidad (Bohórquez, Lara Rodríguez, 2018).

Teniendo en cuenta los estudios citados anteriormente acerca de los factores que afectan el desarrollo eficiente de la extensión Soacha, se determina que la razón principal para llevar a cabo el presente trabajo de investigación radica en la importancia del clima organizacional en esta institución, debido a que es una oportunidad para fortalecer y mejorar los procesos internos de la docencia y administrativos, generando principalmente una ventaja competitiva sobre otras instituciones del mismo sector brindando un mejor rendimiento académico y organizacional, la adquisición de habilidades cognitivas, el aprendizaje formativo y las relaciones interpersonales. (García., Mercado., Sotelo., Vales., Esparza., & Ochoa, 2011), por lo cual este trabajo evalúa el Clima Organizacional de la Universidad de Cundinamarca extensión Soacha, por medio del diseño y validación de una herramienta, con el fin de proponer estrategias que permitan mejorar el Clima Organizacional de la Institución, debido a que por lo cual, el trabajo se ha

dividido en cuatro fases, en la primera se definen la dimensiones y variables que harán parte de la encuesta por medio del método de ponderación y la herramienta MICMAC, teniendo en cuenta la revisión bibliográfica, se consultó un artículo en el cual se realiza una comparación de diferentes instrumentos de medición del Clima Organizacional elaborado por Cardona, D. y Zambrano, R. (2014) de la Universidad Cooperativa de Colombia, se analizaron 10 herramientas donde se comparó la validación de cada una y las dimensiones utilizadas, se revisaron instrumentos como el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia (IMCOC) diseñado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez docente de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, esta fue aplicado en 176 empresas como en la Dirección Nacional de Derecho de Autor y se basa en siete dimensiones (Universidad del Rosario, 2008); se realiza una revisión de la encuesta realizada por el DANE sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental (EDID), esta es aplicada a entidades públicas de orden departamental y Distrital (DANE), otra herramienta analizada está más relacionado con las Instituciones de Educación Superior y es el Instrumento de Medición del Clima Organizacional de Instituciones de Educación Superior (IMCOIES), está conformado por 3 dimensiones cada una divide en variables, se centra en tres perspectivas: docentes, administrativos y estudiantes, con una confiabilidad de 0,98. (Molina, Montejo, & Ferro, 2004). En el primer método de selección se determinan características que se desea que cumplan las dimensiones que se encontraron y se le da un porcentaje a cada una, esto nos permite filtrar a 19 dimensiones y se seleccionan 5 más a criterio de los autores teniendo en cuenta que son dimensiones consideradas relevantes, luego se pasan las 24 dimensiones por la herramienta MICMAC lo que nos permite seleccionar 5, de acuerdo a su influencia y dependencia, estas son: Estilo de Dirección, Procesos y Estrategias Eficaces, Relaciones Sociales, Comunicación y Liderazgo, se escoge una dimensión más que es Relación Individuo-Institución permitiendo identificar y diferenciar la herramienta de otras para ser aplicada a una Institución de Educación superior; después se seleccionan las variables que van a ser parte de cada una de las dimensiones, se estructuran las preguntas y respuestas que hace parte de cada variable, esto permitió construir una encuesta de 6 dimensiones, cada una compuesta por 3 variables para un total de 51 preguntas.

En la segunda fase, se diseña el instrumento basado en la estructura del Modelo de Modernización de Gestión Organizacional (MMGO), el cual fue diseñado por la Universidad EAN, este instrumento permite plantear soluciones y propuestas por medio de un análisis minucioso para llevar a cabo acciones de mejora para la organización examinada (García & Robayo, 2013), en este proceso de investigación se realizaron ajustes a la estructura del modelo favoreciendo la adaptación de la encuesta diseñada, la estructura de esta herramienta se realizó por medio de Microsoft Excel; en donde se especifica la información general del instrumento, luego las dimensiones están divididas por variables y características en una matriz, que contiene campos para alimentar el instrumento por medio de los datos

obtenidos de la encuesta, además se pueden encontrar los resultados numéricos y sus respectivas gráficas para análisis; por último, se observa un informe integral de los resultados del Clima Organizacional con una gráfica, la calificación total y espacios que permiten el diligenciamientos del análisis. La valoración de los escenarios se realiza de la siguiente manera: entre -100 y -51 se afirma que la dimensión se encuentra en el escenario 1, es decir, crítico; si esta entre -50 y 0 está en el escenario 2, en estado deficiente; si el puntaje de las dimensiones esta entre 1 y 50 se encuentre en el escenario 3, que es aceptable y si esta entre 51 y 100 el escenario es 4, es decir favorable o satisfactorio.

Para la tercera fase, el instrumento se alimenta a través de una encuesta la cual fue aplicada a 56 colaboradores de la Extensión Soacha entre los que se encuentran docentes y administrativos, esto nos permite identificar las dimensiones críticas tanto a nivel general como por dependencia; además se realiza un análisis de correlación de Spearman determinando aquellas que tengan directa influencia con las dimensiones de menor puntaje. La encuesta fue aplicada al 47,4% de la población total, donde a partir del análisis se evidencia que la Extensión se encuentra en el escenario 4, pero con aspectos que deben ser mejorados como lo son Procesos y Estrategias Eficaces, Relación Individuo – Institución y Comunicación, en cuanto a lo evaluado por dependencias se encuentra que la menor calificación fue la del programa de ingeniería industrial con 12,64%, en el cual la dimensión más crítica fue comunicación, también se observó puntajes bajos en dimensiones como Procesos y Estrategias Eficaces y Relación Individuo Institución, en cambio la dependencia con mayor calificación fue la del personal administrativo con 72,15% en el análisis de influencia se demostró que Estilo de Dirección es una de las dimensiones que mayor influencia tiene sobre aquellas que obtienen menores puntajes, la realización de la encuesta también permitió realizar un análisis de validación del instrumento por medio del coeficiente de Cronbach, obteniendo como resultado 0,95 de confiabilidad.

Estos resultados se compararon con la Batería de riesgo psicosocial la cual fue aplicada a la universidad por la empresa Consulting & Service S.A.S en el año 2017 de lo cual se puede concluir que ambos resultados reflejan dificultades en la solución de problemas, las relaciones sociales entre los colaboradores no son constante, se evidencia que las posibilidades de capacitación son casi nulas o no están acorde a las necesidades de formación; además se evidencia en la Batería que estas personas indican que en ocasiones pueden presentarse desconocimiento en las tareas, responsabilidades, funciones, resultados y objetivos mientras que en el instrumento, los colaboradores reconocen las actividades que deben realizar y se sienten satisfechos con su labor, debido a que creen que este les ayuda a cumplir sus metas personales y profesionales, además estiman que la mayoría de veces se

les asignan labores de acuerdo a su experiencia y estudios, considerando que la información suministrada les permite desarrollar de forma adecuada sus tareas.

Finalmente, para la fase 4 se proponen estrategias de mejora al Clima Organizacional de la Universidad de Cundinamarca Extensión Soacha para aumentar la calificación del clima organizacional en la institución y por ende el nivel de satisfacción de los colaboradores, teniendo en cuenta los resultados obtenidos por el instrumento y el análisis de correlación de Spearman, considerando tanto las dimensiones y variables críticas como aquellas que influyen sobre ellas, para esto se tuvo en cuenta la normatividad vigente como lo es el Decreto 1567 de 1998, se tomaron ejemplos de propuestas de algunas empresas como Sura y se realizaron consultas de los recursos que tiene la universidad.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Carlos Méndez (2008) profesor de la facultad de Administración de la Universidad de Rosario y creador del Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia (IMCOC) afirma que la percepción acerca del clima organizacional que tienen los colaboradores de las empresas colombianas no es satisfactoria y no se ha demostrado tendencia de mejora de este elemento durante los últimos años, esto puede deberse a la economía actual, cambios tecnológicos y sociales por el crecimiento del conocimientos en la búsqueda de la competitividad (Rosenbloom, 2007, citado por Domínguez, L., Ramírez., 2012), lo que ha desencadenado que la administración del personal sea más complicada, sabiendo que existe una relación positiva entre la eficacia del personal y el logro de los objetivos comunes de una organización (El financiero, 2007, citado por Domínguez, L., Ramírez, A., 2012).

Las complicaciones en la administración del personal es una situación de la que no quedan exentas las instituciones educativas, prueba de ello es el estudio realizado de clima organizacional en la Universidad de Carabobo en Venezuela en el que se determinó que los principales factores de un mal clima es la deficiencia en la gestión institucional y la cooperación laboral (Brito, Y., Jiménez, J., 2009). Las Universidades Colombianas presentan problemas similares un ejemplo es un informe realizado sobre el diagnóstico del clima organizacional de la Universidad de Antioquia, que afirma que las instituciones de educación superior por lo general obtienen puntuaciones desfavorables en temas relacionados a lo que concierne a Claridad Organizacional y Trabajo en Equipo, dos dimensiones de gran relevancia en el Clima Organizacional, debido a que este tipo de entidades son más exigentes en relación con la información recibida, y el logro de los objetivos profesionales tienden a ser producto de esfuerzos individuales y suele ser mejor recompensado el mérito individual que grupal. (Cinzel, 2009).

Además esta situación es de gran importancia en la calidad de los servicios ofrecidos, estudios realizados evidencian la problemática de la calidad de la docencia, la investigación y la difusión cultural ofrecida por las Instituciones de Educación Superior (IES), la razón de esto puede deberse a la insatisfacción de los docentes, Xiaofu y Qiwen (2007), afirman que para las instituciones la satisfacción del docente en el ambiente laboral se ve reflejada en su desempeño, en la manera de enseñanza, en las relaciones de estudiante y docente, en su estabilidad

emocional y salud mental, por lo cual se establece que la percepción del clima organizacional influye en la calidad de la educación y en la transmisión de conocimientos. (Bermúdez, Pedraza, & Rincón, 2015).

De esta manera se tiene en cuenta que los problemas de la educación abarcan distintos y amplios factores, como el trabajo y metodología de los docentes y funcionarios, los logros educativos incluyendo estudiantes, la escasa participación del personal en la toma de decisiones, la inadecuada infraestructura, la calidad de la gestión en los diferentes procesos, entre otros factores; prueba de ello se evidencia en una investigación donde su fin era determinar la relación de la satisfacción de los docentes con su auto eficiencia, allí se tomaron 59 grupos de trabajo entre docentes e investigadores de 23 Universidades españolas y 36 Universidades Chilenas, de las cuales 30 eran privadas y 29 públicas; para medir el clima organizacional se tomó un instrumento de 49 ítems repartidos en siete escalas y una escala para medir auto eficiencia, con la cual se identificó que los docentes que sienten mayor libertad para tomar decisiones en sus funciones, gran consenso en la misión de su Universidad y un mayor interés por el aprendizaje de sus alumnos consideran que son más capaces para cumplir su tarea docente y están más satisfechos con su lugar de trabajo.(Chiang, M., Huertas,P., Núñez, A.)

Es importante resaltar que el apoyo social es un factor que se estudia con resultados positivos hacia la resistencia del individuo en periodos de transición, estrés, crisis personales y enfermedades (Adler & Matthews, 1994; Feldman, 2001; Gánster & Víctor, 1988; Pacheco & Suárez, 1997), en el ámbito académico se ha comprobado que podría actuar como un fortalecedor en el logro de un desempeño satisfactorio, permitiendo afrontar los aspectos negativos de una forma más eficiente y cooperativa. (Román & Hernández, 2005) (Labrador, 1995, como se cita en Martín, 2007).

A partir de lo expuesto anteriormente, es posible centrar la problemática en la Extensión de Soacha puesto que allí labora personal docente, administrativo y desarrollan sus carreras profesionales estudiantes de ingeniería industrial, ciencias del deporte y tecnología de software; evidentemente ninguna de estas personas tiene conocimiento del clima organizacional de su Institución y mucho menos de la extensión que se va a estudiar, tampoco saben si es óptimo, aceptable, regular o deficiente debido a que no hay documentación acerca de este tema y la que existe no está disponible, no se sabe de su existencia o es un proceso tedioso para acceder a esta, es el caso de dos estudios realizados en la Extensión Soacha relacionados con este tema, uno de ellos se refiere al riesgo psicosocial para el personal administrativo, que fue realizado por una entidad externa a la Universidad;



y el otro un estudio acerca del riesgo psicosocial que pueden sufrir los docentes, este realizados por estudiantes de Ingeniería Industrial.

El primer informe fue realizado en abril de 2017 por la empresa Consulting & Service S.A.S., en esta se presentan los resultados del riesgo psicosocial, vistos desde el punto intralaboral y extralaboral los factores que se tuvieron en cuenta son los que están avalados por la Resolución 2646 de 2008 para la evaluación de la Batería de Riesgo Psicosocial, fue realizada para todo el personal de la Universidad en todas las Extensiones, Sedes y Seccionales, de la cual solo nos enfocaremos en la Extensión Soacha, para esta evaluación se utilizó la batería de la Javeriana y los formatos tipo A y B, se evidenció que posee un nivel de riesgo muy alto en lo que se relaciona al liderazgo y las relaciones sociales, así como en las capacitaciones, la participación y el manejo del cambio, en cuanto a las demandas de trabajo se encuentra en un estado crítico la dimensión de las consistencias del rol y la influencia del trabajo sobre lo extralaboral, así mismo en las recompensas se encuentra en un riesgo significativo las recompensas derivadas a la pertenencia a la institución, podemos observar que el riesgo psicosocial existente en la Extensión es significativo, produciendo una gran insatisfacción entre los trabajadores que la componen. En este mismo se sugiere realizar un diagnóstico del clima organizacional de la institución para llevar a cabo estrategias de resolución de conflictos y acompañamiento.

En cuanto al segundo estudio exploratorio realizado por alumnos de noveno semestre del primer periodo del año 2018, en el cual se tomaron 62 docentes de tiempo completo, dando como resultado que la productividad de los docentes está dada especialmente por factores internos principalmente por términos emocionales y estabilidad laboral, el 66% afirman que estas condiciones son proporcionadas por la institución, sin embargo esto está relacionado con la remuneración la cual el 53% de los docentes afirma que no está conforme con ella teniendo en cuentas las exigencias de la Universidad, también se puede apreciar que a pesar de que la Universidad ofrece a los docentes beneficios tales como facilidades para seguir con el proceso de formación, ellos los desconocen o ignoran (Bohórquez, Rodríguez, 2018).

A pesar de los estudios realizados para determinar el riesgo psicosocial que pueden sufrir administrativos y el cuerpo docente no se han establecido estrategias claras que pueden mitigar el impacto y no se ha realizado un estudio como tal del clima organizacional así como lo anuncia el informe de la batería de Riesgo psicosocial aplicado en la Universidad, por los motivos anteriores es importante realizar una evaluación a los docentes y personal administrativo ya que permitirá conocer el estado de la extensión, además fortalecerá la planeación institucional, la cual, en

uno de sus planes: Plan rectoral 2015-2019, “educación para la vida los valores democráticos, la civilidad y la libertad” Menciona al profesor como un gestor de conocimiento dignificando su profesión y buscando la formación y desarrollo profesional, simultáneamente se debe reconocer que el clima organizacional en que se desenvuelven las instituciones educativas es un factor relevante para brindar un servicio de calidad, esto explica porque en la UDEC es importante estudiar el Clima Organizacional siendo una universidad pública estatal y departamental que busca brindar un servicio de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de la comunidad académica por medio de procesos de formación y aprendizaje, ciencia, tecnología e investigación e interacción social universitaria, estableciendo políticas dirigidas a hacer posible el Proyecto Educativo Institucional como lo indica la Política de Calidad (Universidad de Cundinamarca), por lo tanto con el diseño del instrumento se debe lograr establecer los factores que favorecen el clima organizacional, para llevar a cabo la satisfacción total de los colaboradores que componen la extensión y de este modo apoyar el cumplimiento de los planes institucionales como el mencionado anteriormente de acuerdo con las propuestas de mejora para la Extensión.

#### 1.1.1 Formulación del Problema

La generación de un adecuado clima organizacional dentro de una entidad Y/O empresa es fundamental para alcanzar sus metas en productividad y en la calidad de sus servicios. En este caso la extensión Soacha de la universidad de Cundinamarca, requiere la implementación de un instrumento que permita visualizar los factores que contribuyan a la existencia de un adecuado clima organizacional.

¿De qué manera se pueden determinar factores de mayor relevancia que se relacionan con el clima organizacional de la Universidad de Cundinamarca extensión Soacha con el fin de realizar una evaluación adecuada a docentes y personal administrativo para proponer estrategias de mejora?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Evaluar el clima organizacional de la Universidad de Cundinamarca - Extensión Soacha por medio del diseño y validación de un instrumento con el fin de proponer estrategias de mejora.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Definir las dimensiones y variables de la encuesta por medio de la herramienta MICMAC.
- Diseñar y aplicar el instrumento para la evaluación del clima organizacional basado en la metodología MMGO.
- Validar el instrumento para la evaluación del clima organizacional de la Extensión Soacha.
- Proponer estrategias de mejora del clima organizacional de la Universidad extensión Soacha respecto a los factores que se identifiquen a partir de los resultados obtenidos.

### **1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES**

La investigación se desarrolló en la Universidad de Cundinamarca extensión Soacha, la población abordada fue de docentes y personal administrativos durante los meses de septiembre de 2018 hasta marzo de 2019.

Durante la implementación de la propuesta se encontraron limitaciones como:

- Disposición de los colaboradores para llevar a cabo la aplicación de la encuesta, teniendo en cuenta factores como: tiempo e interés.
- Creación y radicación de documentos para obtener permisos en la aplicación de la encuesta a los docentes y personal administrativo.
- Dificultad para concentrar en un punto fijo de la extensión a los docentes

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional hoy en día es un tema de gran importancia, debido a que cada vez se quiere lograr la satisfacción de todos aquellos que conforman una organización, inculcando así un compromiso con su lugar de trabajo; como prueba de ello fue realizado un estudio en la empresa Polman Bandung, con el fin de identificar el impacto del clima organizacional en la satisfacción y los componentes del compromiso de los trabajadores hacia la organización (compromiso afectivo, de pertenencia y normativo), por medio de una investigación de tipo causal no experimental se llevó a cabo el estudio y mediante el análisis de ruta se evaluaron los datos obtenidos. Se aplicó la encuesta a 100 empleados de la empresa, se tomaron como variables, el clima organizacional (variable independiente) y la satisfacción laboral y compromiso con la organización (variables dependientes), se realizó el procesamiento de los datos estadísticos por medio del software SPSS versión 17.0, donde los resultados obtenidos refuerzan la importancia que tiene el clima organizacional en la satisfacción de los trabajadores y compromiso; por supuesto, en el cumplimiento de sus labores de una forma más eficiente. (Ariyani, E., 2014).

Este tipo de estudio es de gran importancia debido a que el clima organizacional es un instrumento que permite llevar a cabo la retroalimentación de diferentes elementos que intervienen en la organización, los cuales apoyan el comportamiento interno y permiten tomar decisiones estratégicas que conllevan al mejoramiento del clima organizacional analizando la estructura y el factor humano (Gómez, 2009).

Es por esto que, aunque este término se ha venido abordando desde perspectivas administrativas organizacionales, en los últimos años se ha evidenciado una aproximación hacia el sector educativo, demostrando la participación como un factor fundamental en el clima organizacional el cual ayuda a contribuir significativamente en los logros educativos. Chiavenato (2015) menciona que existen factores que causan el compromiso de los integrantes con la institución dado que las personas dependen de las instituciones para alcanzar sus metas y objetivos personales y al mismo tiempo las instituciones dependen del sentido de pertenencia de las personas, así como de su estado emocional para alcanzar los objetivos comunes. (Albañil, A. (2015)

Por ello, en una universidad el conocimiento es el objetivo primordial de la educación, pero este debe ir relacionado con la integración y el ambiente en que se está desarrollando debido a que no es posible lograr este objetivo sin una interacción favorable para el aprendizaje. Onetto (2003) afirma que, "si la relación

humana no se desarrolla bajo parámetros específicos de bienestar psicológico, ético y emocional se puede hacer muy complejo e incluso imposible enseñar y aprender”. (Bermúdez; Pedraza, & Rincón, 2015)

Por lo tanto, es necesario destacar que el clima organizacional de una institución educativa debe contribuir e identificar las diferentes percepciones que pueden afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes, autores como Hernández & Pozo (1999), mencionan que cuando hay factores que perjudican el clima organizacional, se obtiene una insatisfacción en los miembros de la institución, esta insatisfacción se puede ver reflejada en el comportamiento de los estudiantes, la desmotivación y la baja autoestima ante la posibilidad de no poder concluir sus estudios de manera adecuada. Por su parte, Schneider (1975) afirma que en la educación todos los integrantes de la institución como docentes, estudiantes y demás funcionarios deberían participar y compartir las mismas expectativas de los procesos de enseñanza, aprendizaje, seguimiento y atención para contribuir al desarrollo eficiente de esta. (Bermúdez., Pedraza., & Rincón, 2015).

Un estudio que pone en evidencia la importancia del clima organizacional en el ámbito educativo es un estudio realizado en Canadá con el objetivo de reconocer el proceso de transferencia de conocimiento a la acción y la importancia que tenía el clima organizacional con el fin de cerrar la brecha entre la investigación y la práctica, esta investigación se llevó a cabo por medio de un modelo de ecuaciones estructurales, encuestando a 301 personas que principalmente tenían actividades como profesionales en el servicio de salud y corredores de conocimiento, en este estudio se obtuvieron dos resultados de gran importancia: en el primero se comprobó el impacto positivo del clima organizacional como concepto multidimensional en la transferencia de conocimientos entre los intermediarios y segundo, el clima organizacional genera en los intermediarios un clima cooperativo. (Hammami et. al., 2013)

Colombia no se puede quedar atrás en este sentido, el clima organizacional se ha convertido también un tema de gran importancia en el ámbito educativo, teniendo en cuenta que en el Plan de Desarrollo Nacional de los últimos años no solo se ha hablado de la educación a un nivel individual, sino también a nivel social y del estado en conjunto apoyando la inclusión social para lograr la equidad y la calidad educativa. (Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018) (Plan de Nacional Desarrollo 2018 - 2022). El clima organizacional puede ser en muchas ocasiones de gran relevancia para el desarrollo personal y académico, lo que puede generar mayores dificultades o abrir caminos para un mejor avance en el cumplimiento de los logros,

en el que no se trata de un solo individuo sino de un conjunto de ellos en un entorno en el que se interactúa constantemente.

Por esto estudiar el Clima Organizacional en instituciones educativas es para todas las personas involucradas, una oportunidad para fortalecer y mejorar los procesos internos de la docencia y la gerencia, generando principalmente una ventaja competitiva sobre otras instituciones del mismo sector (García., et al., 2011), en consecuencia, Chávez (2011) afirma que desarrollar ambientes laborales adecuados en las instituciones educativas fomentan el compromiso y la competitividad del personal docente y demás funcionarios, debido a que un apropiado entorno laboral ayuda a promover positivamente el comportamiento y desempeño laboral de las personas, factores que generalmente en la mayoría de los casos, influye directamente en la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes.(Bernal, I. Farías, G. et, al. 2015)

Teniendo en cuenta los aportes y posturas de los autores anteriores, realizar una evaluación del clima organizacional en la Universidad de Cundinamarca, extensión Soacha nos permitirá determinar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo ineficiente de la extensión, la temática de esta investigación nace de la necesidad de conocer cuál es el clima organizacional actualmente en esta, debido a que los resultados arrojados por la Batería de riesgo psicosocial aplicada a la extensión, determina para el personal administrativo y docentes un riesgo crítico, en lo relacionado con el liderazgo y las relaciones sociales, además se encuentra que la mayoría de ellos no se encuentran conformes con las remuneración y desconocen los beneficios que les otorga la universidad. Así mismo esta investigación se lleva a cabo para brindar las bases por medio de la toma de decisiones para la planeación e intervención de factores críticos y deficientes que se encuentren en esta evaluación, con el fin de promover el mejoramiento de la calidad de vida en la institución, la satisfacción en las relaciones interpersonales y el seguimiento a los procesos que permitan el desarrollo organizacional contemplando que en el Plan rectoral se evidencia la importancia de velar por la cultura académica privilegiando el saber, conocimiento y formación para la vida, buscando un ambiente que se encamine a los valores democráticos, conduciendo a la comunidad por el camino de la ciencia, la civildad y libertad. (Psicología integral consultores, 2013) (Plan Rectoral 2016 - 2019).

Actualmente la extensión Soacha cuenta con cerca de 2000 personas entre ellas, docentes, estudiantes y personal administrativo los cuales interactúan y participan frecuentemente, por lo tanto es adecuado realizar una evaluación sobre del clima organizacional a dicha extensión con el propósito de medir, evaluar y conocer la perspectiva que tienen los diferentes funcionarios dentro de esta, además es

indispensable para detectar factores que desintegran y perjudican el clima organizacional, debido a que no existen evidencias de un estudio realizado anteriormente sobre el clima organizacional en dicha extensión, por lo tanto, se presenta la necesidad de implementar un instrumento fiable que evalúe el Clima Organizacional de un forma eficiente, efectiva y que además sea versátil, de fácil manejo y análisis, permitiendo obtener resultados confiables y de forma rápida, logrando así identificar por medio de calificaciones, cuáles son los factores y aspectos que pueden estar influyendo de forma negativa sobre el Clima Organizacional y de esta manera llegar de forma clara y concisa a la creación de estrategias de mejora para la toma decisiones, además de ser una herramienta de apoyo para la Autoevaluación de los programas que deben realizar las instituciones de educación superior con el fin de intervenir efectivamente en la identificación y mejora de las condiciones desfavorables que puedan afectar el clima organizacional de estas y de este modo contribuir a sus sistemas de gestión. Es importante recalcar que el instrumento también puede ser es aplicado en otras extensiones y seccionales de la UdeC analizando las dimensiones y variables que se utilizan.



## 1.5 ANTECEDENTES

El estudio del clima organizacional ha sido de gran importancia desde el siglo XX, pero hasta los años 70 se empezó a tratar en instituciones educativas dado que se tienen muchas concepciones acerca de este tema, un ejemplo de esto es un estudio realizado en Perú por la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, donde se analizó el clima laboral y la influencia que este tiene en el desempeño laboral de los docentes de dichas universidades, se realizó una investigación de tipo cuantitativo descriptiva - correlacional, donde se llevó a cabo un proceso de calificación que fue tabulado y analizado para verificar la hipótesis que resultó ser aceptada, utilizando la prueba de correlación de Pearson, se concluye que el desempeño de los docentes depende en gran medida del Clima Organizacional (Calcina, 2014).

Teniendo en cuenta la postura del autor Likert (1967) (como se cita por Álvarez, 1992), refiere que los esfuerzos por describir el Clima Organizacional de instituciones educativas son para especificar las características del sistema de interacción-influencia existente en cada una de ellas, el cual incluye en los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en desarrollar y moldear la conducta humana. (Castillo, L., Lengua, C., Pérez Herrera, P.A., 2011).

Del mismo modo para tratar este tema la Universidad Noruega de ciencia y tecnología diseñó una encuesta sobre el entorno de trabajo (ARK), la cual permite realizar una "lectura de temperatura" del ambiente de trabajo en las unidades organizacionales de la universidad, esta se implementará cada dos años con el fin de evaluar las efectividades de las medidas de mejora y llevar un seguimiento. La herramienta trata temas principales como: "relaciones interpersonales, relaciones con la gerencia, como el equilibrio entre la demanda de trabajo y los recursos que afecta la salud y la relación con el trabajo". En el año 2014, la encuesta se aplicó a todos los empleados de la institución fue enviada por un enlace personal al correo electrónico para que fuera resuelta máximo de 15 a 20 días; se logró determinar que 5116 empleados recibieron el correo y que solo el 75.5% respondieron la encuesta en ese año, pero para el año 2017 se aplicó nuevamente y de los 7290 invitados a participar tan solo un 69.6% lo realizó. Los datos de la encuesta van a una base de datos mantenida por NTNU, esta base de datos permite comparar los resultados propios a lo largo del tiempo y con otras instituciones del sector ya que también es una fuente de investigación. (NTNU. (2009)).

Otro de los casos encontrados es un artículo acerca del “Uso del análisis de redes sociales para mapear las relaciones sociales del personal y los maestros en la escuela”, este estudio se desarrolla en una ciudad en la provincia de Alberta y la única escuela secundaria de la ciudad, allí se presenta un método para evaluar las relaciones sociales directamente en una escuela al enfocarse en estructuras o redes de interacción social multidimensional entre los maestros y el personal. El estudio se inicia con una entrevista cara a cara con cada individuo para relacionarlos con la escuela, a partir de los datos anteriores se establecieron las principales relaciones para mapear, luego se construyó un cuestionario autocompletado al personal para que identificaran el estado de las relaciones de hace un año, se realizó el análisis a partir de estos datos y para cada red de relaciones calcularon la densidad de los vínculos, es decir, que tanto se conoce el personal (nombre, buscar consejos, entre otros) y la centralización de la red se define la manera en que la red está influida por pocas personas; finalmente se pudo demostrar que las personas más centrales fueron el director y subdirector, se observó que algunos lazos entre las personas son recíprocos, es decir personas que se aconsejan unas a otras pero que también hay relaciones de un solo sentido. En términos de aplicación, datos como estos pueden ser útiles de dos maneras. El primero es dar forma a las ideas sobre lo que sería aceptable o deseable en las estructuras de red de la escuela. Los datos pueden ser útiles para establecer objetivos sobre la creación de redes sociales más inclusivas y para rastrear el progreso hacia los cambios deseados en esas estructuras de red. Es decir, se podrían establecer objetivos específicos para aumentar los vínculos entre las personas o aumentar la reciprocidad (hacer más enlaces bidireccionales) y segundo lugar la forma en que los datos pueden ser útiles es identificar personas de influencia estratégica, de modo que las intervenciones se puedan adaptar a ellas. (Hawe, P., Ghali, L., 2007).

A nivel nacional el estudio del clima organizacional dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) son de gran relevancia como prueba de ello se realizó un informe del diagnóstico del clima organizacional en la Universidad de Antioquia por el centro de Investigación Cincel, donde se aplicó la encuesta ECO IV que identifica la percepción del personal con relación a 10 contextos importantes del trabajo de la Universidad y se procedió a hacer un análisis de varianza, estadística inferencial, estudio de frecuencias y regresión, gráficos comparativos y análisis de contenido; de acuerdo a esto se realizó una serie de recomendaciones, se trabajaron con 1762 casos que corresponde al 55% del total de trabajadores, que fueron divididos en 23 grupos. Los resultados obtenidos demuestran que la universidad presenta un perfil inconveniente, resultado común en las IES, esto se debe a que exigen mayor claridad en la información recibida y la consecución de los objetivos y metas tiende a ser más producto del esfuerzo individual y no colectivo, también se detectaron falencias en factores que afectan la imagen de la universidad. (Cencil, 2009).

En la Universidad de Cundinamarca el clima organizacional no debe pasarse por alto como prueba de ello, en la Extensión de Facatativá se han realizado las primeras evaluaciones en lo que se refiere a este tema, se realizó un trabajo de grado en el cual se quería identificar el grado de satisfacción de los docentes de dicha extensión, se tomó como muestra 100 docentes entre hombres y mujeres describiendo distintas dimensiones de satisfacción intrínseca y extrínseca arrojados por la Escala para Evaluar la Satisfacción Laboral de Docentes ESLA, sustentada por la teoría Frederick Herzberg y características sociodemográficas de los docentes de la Universidad, se realizó una investigación de tipo descriptiva, exploratoria e inductiva, bajo un enfoque cuantitativo, el resultado fue la insatisfacción de los docentes por factores como: espacio físico , horario de trabajo, reconocimiento, integración, vocación, comunicación y sentido de logro. (Arévalo, L., Gil, L. 2017).

## 1.6 METODOLOGÍA

### 1.6.1 Tipo de Investigación:

Investigación mixta (Cuantitativo-cualitativo). Investigación exploratoria.

Martínez Carazo (2006) define que en el Método de estudio de caso cuantitativa – cualitativa: se registra la conducta de las personas involucradas en el factor estudiado, la información puede ser obtenida de fuentes cualitativas y cuantitativas, siendo una de las investigaciones más fuertes en temas como la dirección empresarial, educación, políticas de juventud y desarrollo de la niñez, investigaciones sobre problemas sociales, entre otros. (Yin,1994 (Citado por Chetty (1996))).

### 1.6.2 Población:

Para el estudio de esta investigación se ha tomado el total de docentes de la Universidad de Cundinamarca Extensión Soacha, que prestan su servicio con contratos de tiempo completo, hora cátedra o termino indefinido, el personal administrativo ya sea técnico/operativo o de oficina. Para el primer semestre del año 2019 la población se discrimina de la siguiente manera:

**Docentes:** 78 información brindada en cada uno de los programas.

De los cuales 50 pertenecen al programa de Ciencias del deporte, 23 a Ingeniería Industrial y 5 a Tecnología en Desarrollo de Software.

**Personal Administrativos** (oficina y técnico/operario): 40 información obtenida de la oficina de Talento Humano de la extensión.

De acuerdo a lo anterior se toma un tipo de muestreo por conveniencia, este muestreo se utiliza cuando se elige una población y no se sabe cuántos sujetos pueden tener el fenómeno de interés, aquí se recurre a los sujetos que deseen participar (Izquierdo, 2015), por lo tanto, para la siguiente investigación se tienen en cuenta factores como:

- La población a la cual se le va a aplicar la encuesta es heterogénea.

- El tiempo, los horarios y demás actividades de los docentes permiten la poca participación en el diligenciamiento de la encuesta.

Es necesario tener en cuenta que este muestreo se usa frecuentemente para estudios exploratorios y en pruebas piloto ( Alperin & Skorupka, 2014).

### **1.6.3 Caracterización de la Muestra**

La población para esta investigación está conformada por los programas de pregrado que ofrece la extensión Soacha y el personal administrativo que conforma la misma extensión: Ingeniería industrial con un total de 23 docentes de los cuales 6 son mujeres y 17 hombres, 4 tiene contrato de hora catedra, 11 tiempo completo 4 meses y 8 tiempo completo 11 meses; Ciencias del deporte con 50 docentes de los cuales 39 son hombres y 11 son mujeres, 24 tienen contrato de hora catedra, 2 contrato a término indefinido, 5 tiempo completo 4 meses y 19 tiempo completo 11 meses; Tecnología en desarrollo de software que cuenta con 5 docentes en total de los cuales 3 son hombres y 2 mujeres, 3 de ellos tienen contrato tiempo completo 4 meses y 2 tiempo completo 11 meses; finalmente, el personal administrativo de la misma extensión cuenta con un total de 40 funcionarios de los cuales 16 son hombres y 24 son mujeres.

De los 56 funcionarios encuestados en total, el 42,9% son mujeres y 57,1 % son hombres, para el programa de ingeniería industrial se obtuvo una participación de 16 docentes de ellos el 25% son mujeres docentes del programa, de ellas el 75% comprenden entre 41-50 años de edad, contrato por once (11) meses mientras, llevan más de tres años trabajando en la universidad, son solteras, estudian actualmente, viven en Bogotá y no cuentan con otro empleo; mientras que el 25% tiene entre 31 y 40 años de edad, contrato de tiempo completo a 4 meses, tiene de 1 a 3 meses de antigüedad, divorciada, no estudia actualmente, viven en Soacha y si cuentan con otro empleo, sin embargo, todas se encuentran en estrato 3. Por otra parte, para los hombres el rango de edad está dividido de igual manera entre 41 y 50 años, 51 y 60 años, 61 y 70 años, el 66,6% se encuentran en estrato 3 mientras que el 25% en 4 y el 8,3% en estrato 5; el 33,3% tienen contrato tiempo completo 11 meses y el 66,6% contrato tiempo completo 4 meses; el 33,3% tiene más de 3 años en la universidad o lleva de 12 a 18 meses y el 16,6% lleva de 1 a 3 meses o de 7 a 12 meses en ella; el 66,6% de los hombres son casados, el 16,6% están solteros y el 8,3% están divorciados o en unión libre, también se puede determinar que el 58,3% estudian actualmente y el 41,6% no lo hace; el 66,6% viven en Bogotá y no cuentan con otro empleo.

Para el programa de Ciencias del deporte se encontró que de los 12 de docentes que participaron en la encuesta el 25% son mujeres y el 75% hombres, de las mujeres el rango de edad comprende de los 26 a 60 años por igual, 66,6% de ellas se encuentran en estrato 3, tienen contrato tiempo completo 4 meses, cuentan con otro empleo adicional, son solteras y cuentan con otro empleo adicional, mientras que el 33,3% de ellas se encuentran en estrato 2, tienen contrato hora catedra, son casadas y no cuentan con otro empleo adicional, todas tienen una proporción de 33,3% en el rango de edad que comprende de 26 a 30 años, 41 a 50 años, 51 a 60 años; la antigüedad entre 1 a 3 meses, 7 a 12 meses y 12 a 18 meses; para todas su ciudad de residencia en Bogotá. Por otro lado, en los hombres en rango de edad comprende entre 31 a 40 años, 41 a 50 años, 51 a 60 años, 61 a 70 años cada uno con 22,2% y 26 a 30 años con 11,11%; el 88,8% se encuentran en estrato 3 y el 11,11% en 4; el 55,55% tienen contrato tiempo completo 4 meses, viven en Bogotá, no estudian actualmente, el 22,2% hora catedra, el 11,11% tiempo completo 11 meses y con el mismo porcentaje anterior contrato termino indefinido; la antigüedad de estos docentes esta proporcionada en tres partes 2 de 22,22% de 12 a 18 meses y 3 años, dos de 11,11% de 1 a 3 meses y 7 a 12 meses, finalmente una de 33,3% los cuales llevan más de 3 años; el 44,4% de ellos se encuentran casados y en ese mismo porcentaje también solteros, estudian actualmente y el 11,11% en unión libre, viven en Mosquera o en Tenjo Cundinamarca, el 22,2% viven en Soacha y el 66,6% no cuentan con otro empleo mientras que el 33,3% sí.

Continuando con lo anterior, para el programa de Tecnología en Desarrollo de Software se encontró que tuvo una participación de 3 docentes de los cuales 66,6% son hombres y 33,3% es mujer por lo tanto, quiere decir que solo una participo obteniendo para ella la siguiente información: su rango de edad comprende entre los 31 y 40 años, se encuentra en estrato 3, tiene un contrato de tiempo completo 4 meses, es soltera, actualmente estudia, vive en Bogotá, no cuenta con otro empleo y tiene de 12 a 18 meses de antigüedad. Por otro lado, para los hombres su rango de edad esta entre 41 y 50 años, se encuentran en estrato 3, son solteros y no tienen otro empleo adicional, el 50% tiene contrato tiempo completo 4 meses, no estudia actualmente, viven en Soacha y lleva entre 12 a 18 meses en la institución; mientras que el otro 50% tiene contrato tiempo completo 11 meses, estudian actualmente, viven en Bogotá y llevan más de 3 años en la institución.

Finalmente, para el personal administrativo se evidencio una participación de 25 personas de las cuales, el 60% son mujeres y el 40% son hombres; para las mujeres el 53,3% pertenecen al área de técnica/operativa, se encuentran en unión libre y el 46,6% pertenecen a oficina, su rango de edad se encuentra entre 41 y 50 años, se encuentran en estrato 3, llevan más de 3 años y viven en Bogotá; mientras que el 26,6% tienen entre 18 a 25 años de edad, están solteras y viven en Soacha; en cambio el 13,3% tienen 51 a 60 años de edad, se encuentran en estrato 1, llevan

más de 2 y 3 años en la institución 6,6% comprenden entre 26 a 30 años y 31 a 40 años con el mismo porcentaje anterior, se encuentran en estrato 4, llevan entre 12 a 18 meses en la institución y viven en Funza; de tal modo que el 33,3% se encuentran en estrato 2, el 80% de ellas tienen contrato tiempo completo 4 a 5 meses, no estudian actualmente y el 20% tienen contrato a término indefinido, llevan de 1 a 3 meses trabajando en la institución, estudian actualmente y viven en Ubaté y Sibaté; cabe destacar que para todo el personal administrativo femenino se evidencia que no cuentan con otro empleo adicional a este.

Por otra parte, para los hombres el 60% se encuentra en el área técnica/operativa y el 40% en oficina, de ellos el 20% comprende entre 18 a 25 años y el otro 20% entre 31 a 40 años de edad, el 10% entre 41 a 50 años, se encuentran en estrato 4, son divorciados, viven en Sibaté y si cuentan con otro empleo adicional, en dos proporciones del mismo porcentaje anterior llevan de 1 a 3 meses y 2 años trabajando en la institución; mientras que el 50% se encuentra entre 51 y 60 años de edad, lleva más de 3 años en la institución, estudian actualmente, viven en Bogotá; el 60% de los hombres encuestados se encuentran en estrato 2 y el 30% en estrato 3, tienen contrato a término indefinido, llevan 3 años trabajando en la institución, son casados; el 70% de ellos tienen contrato tiempo completo 4 a 5 meses; el 40% son solteros, viven en Soacha y el 90% de la población de hombres del personal administrativo no cuentan con otro empleo adicional al que tienen en la Extensión Soacha.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Algunos autores han realizado estudios que se relacionan con el clima organizacional, en la búsqueda de demostrar la familiaridad entre el factor humano y la organización; el principio teórico básico sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin y otros autores en donde hace énfasis en la relación Hombre-Ambiente, estableciendo que la suma total de los hechos define la conducta de las personas. De acuerdo con lo anterior, es importante señalar que, aunque esta investigación se haya realizado dentro de una institución educativa, la misma como organización se fundamenta en las teorías de la administración, el comportamiento y por ende las relaciones humanas

Se debe entender que desde el comienzo de la humanidad los seres humanos funcionamos como organizaciones, en otros términos, estructuras sociales. Para Weber en 1950, su escuela estructuralista plantea tres tipos de organizaciones sociales: las tradicionales, dominadas por características patriarcales y hereditarias; las carismáticas, dominado por características místicas; y las legales, con enfoques y regulaciones jurídicas, racionales o burocráticas. Uno de sus aportes más relevantes en esta teoría es la estructura de autoridad, donde destaca las actividades de la organización con base a las relaciones de autoridad, es decir que para cualquier organización es importante entender que al funcionar como estructura existen jerarquías que más allá de imponer unas reglas, deben delegar funciones específicas, delimitarlas, evaluarlas, ajustarlas y controlarlas con fin de desarrollar un proceso eficiente.

En los inicios como los de Fayol, (Arano, R., et al,2016) centró a la organización como un sistema productor de bienes y servicios, en donde no se destacó en ningún momento el enfoque hacia el individuo, sus esfuerzos eran dirigidos a la administración clásica. Dentro de sus aportes se encuentra:

- la definición de las áreas funcionales.
- Universalidad de la administración.
- Los 14 principios de la administración
- Modelo del proceso administrativo.



Como se mencionó las teorías administrativas estaban dirigidas hacia lo económico y lo estructural, sin embargo, en sus últimos años han despertado gran interés por indagar al trabajador, aunque esta parte es desconocida por la mayoría de las personas (Arano, R., et al., 2016).

Desde la época de Fayol la administración ha evolucionado y a partir de ella la visión del ser humano y la forma en como los trabajadores son reconocidos en las organizaciones, desde el siglo XIX aparecen estos autores que realizaron aportes a la evolución de la Administración científica como:(Arano, R., Delfín, L., Escudero, J., 2016).

- La necesidad de desarrollar la administración como disciplina científica
- Seleccionar científicamente al trabajador.
- Desarrollar y capacitar al trabajador
- Colaboración entre el empleador y los empleados

En este tiempo no se hablaba de clima organizacional, sin embargo, Taylor destacó en su modelo, la forma más eficiente en que los gerentes determinaban la realización de tareas repetitivas y la motivación por medio de un sistema de incentivos salariales (Arano, R., et al., 2016).

Siguiendo con este razonamiento, de acuerdo con diferentes autores que realizaron estudios del tema (Sánchez, 2006; Gan, 2007; Raudales, 2012; Solines, 2013; Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015), mencionan que los primeros análisis acerca del clima organizacional se deben al experimento realizado por Elton Mayo y sus colegas entre los años 1927 y 1939, este experimento se llevó a cabo en las fábricas Hawthorne de la empresa Western Electric donde por medio de varios ensayos de las características físicas del ambiente de trabajo se determinó que las mejoras en las condiciones vinculadas con la iluminación, temperatura, rotación y periodos de descanso aumentan la satisfacción de los empleados y por ende la productividad; del mismo modo se pudo evidenciar que las relaciones sociales en el trabajo, el sentido de pertenencia y el reconocimiento hacia el personal son factores hoy en día tenidos en cuenta en las evaluaciones de clima organizacional para aumentar el desempeño de las personas y la motivación en las organizaciones. Por lo cual se concluye que es importante establecer un adecuado ambiente de trabajo ya que este trae ventajas para la empresa como el rendimiento laboral y del mismo modo el bienestar de los trabajadores.

El concepto de clima organizacional se llevó a cabo y se hizo público en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60's y 70's, por medio del libro de Litwin y Stringer (1968). (Chiang, 2004) allí estos autores definen este término como:

*“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. (Litwin y Stringer, 1968)*

En cuanto al análisis de Chiang (2004) sobre la definición de clima organizacional establece que diferentes autores han contribuido a aclarar este concepto como lo es (Forehand y Von Gilmer, 1964),(Friendlander y Margulies, 1969), ellos destacaron las características de las organizaciones como factores fundamentales en el dominio de los aspectos organizacionales, en segunda instancia se evidencian los aportes de (James y Jones, 1974; Schneider y Snyder 1975; James y Sells, 1981), ellos establecen los factores individuales son más importantes que los comunes ya que tienen una mayor influencia en las percepciones y representaciones cognitivas y finalmente, para (Schneider y Reichers, 1983; Rousseau, 1988), este concepto relaciona un conjunto de factores específicos y globales los cuales involucran la interacción entre los miembros y el ambiente de trabajo en el que se relacionan.

Cabe señalar que según Brunet (1987) y Silva (1992) este término se vuelve relevante en la Escuela de Gestalt en el área de psicología organizacional e industrial, al ser introducido por Gellerman en 1960, donde propone determinar los comportamientos, objetivos y estrategias de las personas que hacen parte de la organización, con el fin de establecer el conjunto de características conforman el ambiente interno de trabajo las cuales influyen en la motivación y en las percepciones sus integrantes. Para complementar lo anterior, Pérez de Maldonado (1997; 2000) señala que el Clima organizacional es un acontecimiento social constituido por las interacciones entre los individuos y las condiciones de trabajo, las cuales dan importancia a las expectativas personales y comunes. Finalmente, cabe mencionar que para Forehand y Gilmer (1964) y Sacca (2010), el clima organizacional se define como un enfoque objetivo, influyente en el comportamiento individual y gerencial, el cual permite su medición en diferentes periodos de tiempo permitiendo de este modo causar distinción de otras organizaciones. (Bernal, I. Farías, G. et, al. 2015).

Orbegoso (2010) ubica el clima organizacional dentro de la teoría general de la administración, mientras que otros autores afirma que se soporta en varias escuelas de conocimiento como: la Gestalt, Funcionalista, Estructuralista, Humanista,

Sociopolítica y Crítica. En un estudio realizado por Ulises López (2013) señala que para la escuela Gestalt el comportamiento depende de cómo las personas se relacionan y perciben el mundo. En cuanto a la escuela funcionalista expresa que el comportamiento y el pensamiento de las personas ya no dependen de la percepción del mundo, sino que dependen del medio que los rodea, teniendo en cuenta que las diferencias individuales juegan un papel muy importante en la adaptación de las personas en su medio. Por su parte Edel García y Casiano (2007) hacen referencia a la escuela Estructuralista, la cual afirma que el clima se forma en base a los aspectos objetivos de la organización; la Humanista, asegura que el clima es la percepción que los colaboradores tienen de su entorno laboral y se manifiesta por la integración del individuo y la organización; la Sociopolítica y Crítica, mencionan que el clima es el conjunto de los componentes de la organización.

Mientras tanto, Likert logra establecer una teoría conocida como la Teoría de los sistemas de Likert, la cual afirma que el comportamiento de las personas depende exclusivamente del comportamiento de los directivos y de las condiciones institucionales que ellos perciben, además esta teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza del clima organizacional y ayuda a analizar las variables que lo conforman.

Del mismo modo Chiang (2010), expresa que “el estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales, para la calidad y la eficiencia de la acción organizativa, debido a que la influencia de la satisfacción laboral, el compromiso, las relaciones interpersonales y la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores y por ende aumentar el desempeño sobre los resultados obtenidos de trabajo al reconocer a las personas como factores fundamentales en el desarrollo de la organización”. En este mismo libro se descomponen los cincuenta años de seguimiento científico que se llevaban sobre esta interesante relación que se establece entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. (Chavarry, J. 2015).

## **2.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En las emociones sociales los actores en un mismo contexto tienen diferentes sentimientos hacia diferentes objetos, mientras que en las emociones colectivas o emociones comunes, las personas que comparten el mismo contexto social y vital, se sienten de la misma manera con respecto a un mismo objeto, hecho o situación, para este último Rivera (1992) propone el concepto de Clima Emocional, definiéndola como un hecho social que puede reflejarse tanto en la interacción social como en la conducta, creando realidades subjetivas. (Delfino et al., 2008).

Por lo tanto, Las instituciones de educación superior, como sistema social, institucionalizan, refuerzan normas, reglamentos y valores que influyen sobre el comportamiento de personal administrativo, docentes y estudiantes, los cuales interactúan, desempeñando diferentes funciones de forma coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión y los objetivos de la institución. Los directivos o administrativos son los encargados de aportar los recursos para alcanzar los objetivos, orientar y dirigir los procesos de manera adecuada y eficiente para planear las actividades en estas instituciones con el fin de que en la formación los estudiantes y docentes tengan las bases para planear su trabajo y alcanzar las metas propuestas; (Castillo, L., Lengua, C., Pérez Herrera, P., 2011) estas instituciones tienen que tener en cuenta el aspecto pedagógico-curricular, el cual se encarga de llevar a cabo los procesos de enseñanza a partir de los planes y programas de formación, la metodología del docente y el rendimiento académico de los estudiantes. ( Bermúdez, J., Pedraza, A., & Rincón, C.,2015)

Además de la misión que tienen los docentes de formar profesionales también se ha tenido en cuenta una responsabilidad social (Conferencia Mundial sobre la Educación superior, 1998), según Segredo (2011), este es un proceso de cambio de la visión que debe llevarse de la mano con los docentes, afirma que para lograr un desarrollo ascendente es necesario tener en cuenta el análisis del clima organizacional, debido a que solo de este modo se logra que el proceso ocurra de una forma eficiente, si se evidencia un verdadero compromiso, se debe reconocer que quienes hacen parte de este proceso son las personas y por lo tanto se debe tener en cuenta su comportamiento y forma de pensar. La autora afirma que el clima organizacional constituye un elemento por excelencia en el logro de las actividades que se quieren desarrollar, llevando a una institución a ser más eficiente, siendo hoy en día de gran importancia, debido a la competencia que se presenta en la educación superior tanto a nivel nacional como internacional; en un mundo cambiante es necesario reconocer todo aquello que influye sobre los individuos.

### **2.3 ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Teniendo en cuenta que hay varios autores que definen los enfoques del clima organizacional, en este caso Dessler (1992) afirma que el clima organizacional es el producto del vínculo que existe entre tres enfoques (referenciado por Duque et al., 2017):

- Enfoque objetivo: sus principales exponentes Forehand Y Gilmer (1964), este enfoque hace referencia a los elementos y características que componen una

empresa y a partir de estos se puede diferenciar de las demás, teniendo en cuenta que estos elementos influyen en el comportamiento de sus integrantes, en este enfoque se consideran cinco variables estructurales: tamaño, estructura, sistemas, liderazgo y meta de la organización.

- Enfoque subjetivo: sus representantes son Halpin y Crofits (1962), esta se refiere a la percepción de los colaboradores sobre la empresa en la cual laboran, si sus necesidades son atendidas y se sienten satisfechos con su trabajo.
- Enfoque de síntesis: sus representantes son Litwin y Stringer (1968), afirma que este enfoque es la suma del enfoque subjetivo y el objetivo.

Teniendo en cuenta los enfoques anteriores se determina el enfoque de síntesis para el diseño del instrumento de evaluación del clima organizacional para la extensión Soacha. En esta investigación las fases fundamentales de su conceptualización señalan principalmente carácter educativo y organizacional como los aspectos más relevantes en la conformación del diseño, debido a que el clima organizacional en las instituciones de educación superior constituye un asunto real, el cual permite tomar decisiones provocando cambios y consecuencias directas sobre la vida laboral y por ende la productividad de las organizaciones.

## **2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

El estudio sistemático del clima en instituciones educativas inició por el líder norteamericano Arthur C. Perry, quien conoció de forma explícita la influencia del clima en el aprendizaje y sobre los propios estudiantes; aunque las investigaciones en este tema han ido en aumento, no se tiene un acuerdo universal relacionado con el clima organizacional en instituciones educativas (Cohen, McCabe, Michelli y Pikerall, 2009, referenciado por Duque et al., 2017).

En otra revisión documental acerca de estudios sobre el clima organizacional, se pudo observar que en México no es muy concurrente trabajos e investigaciones acerca de este tema pero se encontró al autor Hernández (1989), quien analizó el clima laboral en una institución de educación superior en la ciudad de Querétaro, empleando un instrumento que le permitió medir 10 variables fundamentales para esa institución como los son: la estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto.

Por ellos, en lo concerniente al clima organizacional en las instituciones de educación superior, Villa y Villar 1992, (citados por Molina & Pérez 2006) argumentan que el estudio del clima organizacional en las instituciones de educación superior, resulta importante debido a que en las distintas investigaciones que se han realizado en diferentes centros educativos y con distintos instrumentos han demostrado que existe una relación directa entre el clima y los factores académicos, un ejemplo de esta relación sería: el rendimiento académico y organizacional, la adquisición de habilidades cognitivas, el aprendizaje formativo y las relaciones interpersonales. (Sandoval, M., Magaña, D., Surdez., E.2013).

Se considera que definitivamente el clima organizacional produce cambios realmente importantes en los funcionarios y por ende en los estudiantes, la institución puede determinar que bajo una fórmula de interacción entre los estudiantes, funcionarios y los proyectos, se puede dar un cambio realmente impresionante en el resultado final de los proyectos de alto impacto que son designados como líderes de los proyectos de alto impacto, son una de las fuentes principales en el aporte al clima organizacional, ya que ellos, tendrán la iniciativa y motivaran a los equipos de trabajo para el alcanzar de la metas propuestas.

## **2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Méndez, C. (2018) en su libro *Cultura y Clima: fundamentos para el cambio en la organización*, define como la cultura organizacional es un constructo colectivo el cual formaliza los comportamientos y los estandariza con el tiempo, en ella se establece el marco regulatorio para las relaciones sociales. Se destacan dos tipos de cultura:

- Cultura explícita: la cual se basa en el pensamiento directo y en la teoría mecanicista.
- Cultura Humanitaria: la cual se basa en la teoría de las relaciones humana y de comportamiento.

La percepción del clima organizacional también depende como otro factor del tipo de cultura que tenga la organización; En las empresas donde prevalece la cultura explícita la percepción del clima no es satisfactoria y se califica como aceptable; mientras, que en las empresas donde las personas interactúan con cultura humanitaria se percibe una alta satisfacción del clima organizacional.

## **2.6 LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La medición y evaluación del clima organizacional se realiza con el propósito de conocer la percepción que tienen las personas acerca de su lugar y condiciones de

trabajo, obteniendo de esta el fundamento para diseñar planes de acción con el fin de mejorar los factores que afectan el desarrollo adecuado del rol que cumplen ellas dentro de la organización donde es aplicada la evaluación. ((Jaiswal & Dhar, 2015 (citado por Forero, 2016)).

Pese a que existen varios instrumentos utilizados para la medición del clima organizacional, se evidencia que hay dos de ellos que son los más utilizados para dichas evaluaciones: el primero es el cuestionario de Litwin y Stringer que establece 6 dimensiones (conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo); mientras que el segundo es el cuestionario de Lewis y Likert quienes establecen dos instrumentos para dicha medición los cuales se complementan: uno se orienta en la diferenciación de los demás instrumentos y el otro se encamina en identificar el sistema de gestión.

No obstante, sin tener en cuenta el tipo de instrumento que se utilice para la medición, el investigador debe elegir el que se adapte y evalúe las dimensiones apropiadas de la organización, además este debe ser comprensible de acuerdo al comportamiento de los individuos al interior de la compañía debido a que atiende las percepciones y los factores que intervienen en el clima organizacional (Sandoval Caraveo, 2004) (García Velázquez, Hernández Gracia, & Otros, 2014 (citados por Forero 2016)).

## **2.7 MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO)**

Es un modelo desarrollado por la Universidad EAN, el cual permite plantear soluciones y propuestas de mejoramiento a través de un análisis minucioso que determina las acciones que se deben tomar en la ruta de mejora como una aproximación inicial para la organización.

Para la Universidad EAN ha sido importante resaltar el modelo MMGO debido a que esta universidad se ha enfocado en estudiar el papel que vienen cumpliendo en la economía del país las pequeñas y medianas empresas en este sector, por lo tanto, esta herramienta puede ser usada para dinamizar la competencia en el sector dado que representa una oportunidad para el desarrollo y la evolución de pequeñas, medianas y a su vez grandes empresas. (García & Robayo, 2013)

Esta herramienta para el año 2009 se realizó por medio de hojas de cálculo en Microsoft Excel; cuenta con de 15 componentes y señala 4 estadios. En el modelo MMGO se puede determinar el estadio en el que se encuentra una organización en el momento de su aplicación al clasificar cada componente en uno de los cuatro estadios (del 1 al 4) y hacia donde esta debe dirigirse para mejorar en el contexto organizacional (Pérez Uribe et al., 2009). Un Ejemplo podría ser el componente de Direccionamiento estratégico con la variable de principios de planeación y el descriptor personal para planeación; estadio 1: Tienen personas capacitadas en planeación; estadio 2: Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación., estadio 3: La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas o procedimientos para construir el camino hacia el futuro; estadio 4: Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal. La Calificación dependerá del estadio en el que se encuentre la empresa, en este caso si se encontrara en el estadio 2, se deberán crear estrategias de intervención para que avance al estadio 3. Por cada componente se deberá realizar un análisis de la situación actual, los problemas y potencialidades que se presentan, así como las recomendaciones para cada uno.

Los componentes de este modelo se presentan a continuación (Pérez Uribe et al., 2009):

1. Análisis del entorno: en esta variable se consideran nueve variables básicas, que cubren aspectos susceptibles de afectar directa o colateralmente a la organización desde la función gerencial: análisis del entorno (global meta), análisis del entorno país, políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados; análisis del entorno sectorial y regional, análisis del entorno cercano o próximo, cadenas productivas y clúster, magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, competencia u organizaciones similares, producto y servicio, y precios o tarifas.
2. Direccionamiento estratégico: agrega valor a las operaciones que se desarrollan en la empresa, Por lo tanto, las variables que lo componen son: principios de planeación, sistema de finalidades (misión, visión y objetivos), valores corporativos, estrategias.
3. Gestión de mercadeo: este sector tiene en cuenta el factor de gestión de mercados y comercialización por parte de la empresa. Las variables que constituyen este componente son: orientación de la organización hacia el mercado, planeación y control del mercadeo, investigación de mercados, comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación, estrategia de producto o servicio, estrategia de precios o tarifas, estructura y estrategia de distribución, estrategias de ventas,



estrategia de comunicación, servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor.

4. Cultura organizacional: apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida en la compañía y evalúa la participación que tienen las personas dentro de la organización; determina las siguientes variables: Liderazgo, Participación y compromiso, Participación y compromiso, creación de un entorno vital para todos los trabajadores.
5. Estructura organizacional: evalúa el proceso que adelanta la empresa para establecer las relaciones formales entre el personal, las competencias y los factores físicos. Considera las variables de: Procesos para la estructura, Manuales y estandarización, Control sobre la estructura, Competencias acorde con la estructura, Evolución de la estructura y Cohesión de la estructura.
6. Gestión de producción o prestación del servicio: se evalúa la técnica que se tiene para satisfacer las necesidades de los clientes. En este componente se encuentran variables como: Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios, Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio, Relación entre ventas y plan de operaciones, Plan de operaciones y capacidad, Gestión de calidad, Plan de operaciones, fallas y errores, Programación de producción, Control de operaciones, Control de procesos, Relación entre ventas y plan de operaciones, El sistema de operaciones, Conocimiento de la capacidad, Desempeño y resultado.
7. Gestión financiera: Se muestra los estadios en los cuales se ubica la empresa y califica las variables de inversión, financiación, rentabilidad, información, instrumentos y procesos como fundamentales.
8. Gestión humana: en este componente se examina el desarrollo y seguimiento de las variables: Estructuración del plan de gestión humana, la Financiación, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la capacitación, el entrenamiento, la promoción, la evaluación del desarrollo, la compensación, el bienestar social, manejo laboral y salud ocupacional.
9. Las Exportaciones: se evalúan la existencia de una estrategia de exportaciones para esta componente se encuentran las siguientes variables: La preparación para los mercados externos, El talento humano orientado al exterior, Estrategia de la empresa para exportar, Conocimiento y análisis de la competencia internacional, Diferenciación del producto y los Flujos de información y control.
10. Las Importaciones: se revisan la existencia de una estrategia de importaciones, esta componente está definida por las variables de:

Importación justo a tiempo, El control de calidad a las importaciones, Normas técnicas, Análisis de proveedores, Política de importaciones, Logística de importación y los Flujos de información y control.

11. Logística: en este componente se tienen en cuenta las siguientes variables: Planeación logística, Relaciones internas y externas, Administración de materiales, Organización, Control logístico, Gerencia de logística, Competencia logística, Indicadores logísticos y los Sistema de información.
12. Asociatividad: evalúa la habilidad competitiva que tienen la empresa para relacionarse con otras, por lo tanto, las variables que se destacan son: Gestión en el sector y /o en la cadena productiva, Confianza que genera la empresa, Factores de compromiso, Perfil gerencial para la asociatividad, Factores también importantes de éxito en la asociatividad.
13. Comunicación e información: este componente está orientado a medir el flujo de la comunicación interna y externa, así como en la gestión documental. Este compuesto por las siguientes variables: Reuniones, Información datos y conocimiento y los Indicadores pragmáticos TIC.
14. Innovación y conocimiento: la aplicación de la matriz califica la situación de la empresa y su capacidad para innovar y adquirir nuevos conocimientos, para ello relaciona las siguientes variables: Gente para la innovación, Proceso de innovación, Relaciones, Organización para la innovación, Tecnologías de soporte, Medición de la innovación y la Cultura innovadora.
15. Responsabilidad social empresarial: permite evaluar las políticas y actividades relacionadas con la gestión y el impacto de la responsabilidad social, así como con la normatividad ambiental. En esta componente se encuentran las siguientes variables: Política ambiental, Protección de la propiedad intelectual, Políticas de inversión social, Políticas antisoborno y anticorrupción, Salud y seguridad industrial, Análisis del ciclo de vida del producto o servicio y Registros y documentos. (Cárdenas, 2016).

Finalmente es necesario resaltar que este modelo ha sido aplicado aproximadamente a 127 empresas pequeñas y medianas a nivel nacional. (Cárdenas, 2016).

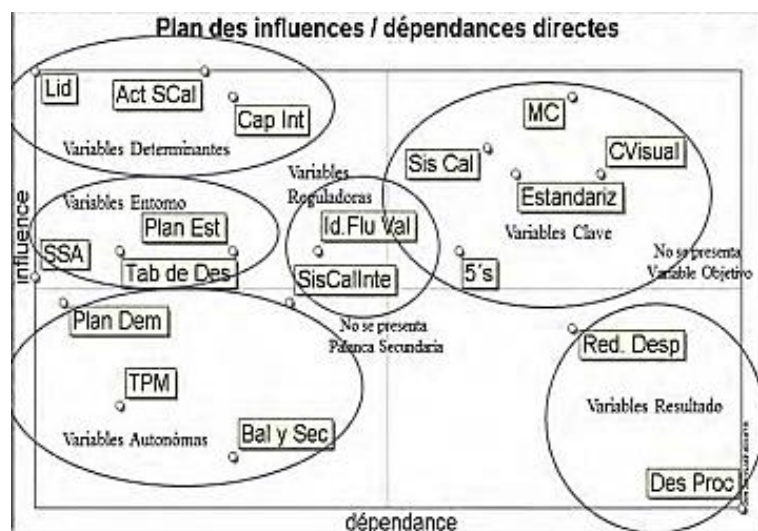
## 2.8 MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS - MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CALIFICACIÓN (MICMAC)

Es una herramienta de análisis estructural, la cual tiene por objetivo principal identificar las principales variables influyentes y dependientes, así como las variables esenciales para el desarrollo de la organización; igualmente busca considerar de manera cualitativa la relación entre las variables que hacen parte de una organización. De acuerdo con Godet (1997) las fases que con lleva esta herramienta se dividen en:

- Fase 1: Determinación de las variables del sistema
- Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema (matriz de correlación)
- Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación

En la siguiente figura se puede evidenciar en el plano de influencia y dependencia que pueden tener las variables que componen el sistema.

**Figura 1** Plano de influencia y dependencia MICMAC



Fuente: (Cortez A., & Garza v., 2011)

Como se puede observar en la figura 1, existen 8 tipos de variables que a continuación serán explicadas:

- Variables autónomas: son aquellas variables poco dependientes e influyentes, no representan gran valor ni son determinantes para el futuro del sistema. Se encuentran ubicadas en la zona inferior izquierda del plano.
- Variables resultado: son las variables que se encuentran en la zona derecha inferior del plano, estas constituyen una baja influencia, pero alta dependencia, son variables que se deben abordar a través de las que depende el sistema.
- Variables objetivas: estas variables se ubican en la parte central derecha en el plano de influencia y dependencia, se consideran muy dependientes y medianamente influyentes, por lo tanto, son primordiales para establecer metas.
- Variables claves: Son las variables que se ubican en la zona superior derecha del plano, estas asumen un rol importante debido a que son muy dependientes e influyentes, son inestables y constituyen uno de los retos para el sistema por lo tanto son las primeras que se deben considerar.
- Variables determinantes: se encuentran ubicadas en la parte superior izquierda lo cual determina lo influyente que son y lo poco dependientes, básicamente cumplen con la función de tomar una decisión cuando el sistema lo requiere.
- Variables de entorno: estas variables se encuentran ubicadas en la zona central izquierda del plano de influencia y dependencia, se consideran que tienen medianamente influencia y poca dependencia, lo que determina que son las que le dan valor agregado al sistema.
- Variables reguladoras: estas variables se encuentran ubicadas en la zona del centro del plano y son fundamentales para abrir paso a las variables claves, ya que determinan un buen funcionamiento del sistema en condiciones normales.
- Palancas secundarias: se consideran complementarias a las reguladoras y se ubican debajo de estas en el plano de influencia y dependencia. (Cortez, A., Garza V., 2011)

Por último, es importante mencionar que este análisis permite hacer una selección de variables o factores que tienen gran influencia y dependencia dentro de una organización, esto con el fin de evaluarlos, establecer los componentes y mecanismos que se llevarán a cabo para el desarrollo eficiente del sistema.

## 2.9 CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES

Determina el grado de asociación entre dos variables y además sirve para realizar contrastes de comportamientos, actitudes y otros elementos; de acuerdo con esto puede ser:

- Lineal o curvilínea: se determina de acuerdo con la condensación de los puntos.
- Positiva o directa: cuando al aumentar una variable aumenta la otra.
- Negativa o inversa: cuando al aumentar una variable la otra decrece y viceversa.
- Nula: cuando no hay relación, se dice que no hay correlación.
- Funcional: cuando existe una función que cumpla toda la nube de puntos. (Cánovas, A., Martínez, M., Martínez, R., Pérez, A. & Tuya, L., 2009).

### 2.9.1 Coeficiente de correlación:

Estadístico que cuantifica la correlación, su valor está comprendido entre -1 y 1.

### 2.9.2 RHO de Spearman:

Es recomendable aplicarlo cuando los resultados son extremos, cuando los datos no están normalizados.

Cánovas, A., et al., (2009), definen este estadístico como una medida de asociación lineal que utiliza rangos, número de orden de cada sujeto y compara los rangos.

Fórmula

$$r_i = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Fuente: (Cánovas, A., et al., 2009)

Donde:

d= esta diferencia entre los rangos X y Y

n=Número de datos.

## 2.10 PRUEBA DE HIPÓTESIS

La prueba de hipótesis se puede utilizar en todos los campos en los que la teoría se requiera probar como observación, por medio de uso de datos muestrales observados, generalmente se tiene una teoría o hipótesis de investigación acerca de los parámetros que se desean sustentar, cuando se le da apoyo a la hipótesis de investigación se le puede conocer como hipótesis alternativa que se obtiene usando los datos muestrales como evidencia, de no ser comprobada esta pasara a ser una hipótesis nula. (Mendenhall, W., Scheaffer, R., Wackerly, D., 2010).

Elementos de una prueba estadística según Mendenhall, W., et al., (2010):

- Hipótesis nula
- Hipótesis alternativa
- Estadístico de prueba
- Región de rechazo.

### Diferencia muestral por diferencia de medias:

Se utiliza para dos poblaciones distintas cada uno con su propia media, desviación estándar y de un tamaño muestral diferente, se debe calcular la media muestral para cada grupo y hallar la diferencia entre ellas a esto se le conoce como distribución muestral de la diferencia entre medias o distribución muestral del estadístico (Instituto Tecnológico de Chihuahua., sf).

La fórmula utilizada para hallar la probabilidad del estadístico de diferencias de medias es:

$$T = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - 0}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

Donde;

$\bar{x}_{1,2}$ : Son las medias de los datos por cada muestra,

$S_{1,2}^2$ : Son las varianzas de los datos por cada muestra,

$n_{1,2}$ : Son el numero total de datos por cada muestra

Se utilizó esta fórmula debido a que el tipo de muestras que se están trabajando son menores a 30 datos, por lo tanto, se empleó la distribución *t* Student con el fin de poder realizar un análisis eficiente a los datos. En el que se establecen que las hipótesis son las siguientes:

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_A = \mu_1 \neq \mu_2$$

Por lo tanto, Si

$T_\alpha > T$ , se acepta la hipótesis nula

$T_\alpha < T$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Donde,

$T_\alpha$ : es la cantidad establecida en la gráfica de distribución de *t* Student de acuerdo con los grados de libertad y el nivel de confianza.

Los grados de libertad se calculan de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

Donde,

$n_i$ : el número de datos de la muestra  $i$ ,  $i = 1, 2$ .

### **3. MARCO LEGAL**

En Colombia durante los últimos años se han venido desarrollando normas, resoluciones y leyes a favor de las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores a través de investigaciones para promover planes de estrategias organizacional, incentivos y estímulos, además en este caso incentivar a alcanzar por medio de mediciones una buena vida laboral por ende una excelente calidad educativa.

#### **Decreto 1832 de 1994**

"Por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales"

Este decreto establece las enfermedades laborales producidas por diferentes factores del entorno laboral. En este caso aplica las patologías causadas por el estrés laboral ya que entre estas se encuentran la cantidad de trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, las labores que produzcan ansiedad y depresión, entre otras.

#### **Decreto 1567 de 1998.**

Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Este Decreto Ley aplica para las entidades que se rigen en la Ley 443 de 1996, donde en el artículo 4 se menciona a la carrera docente entre otro.

En el presente Decreto. Ley se define el sistema nacional de capacitaciones, que se define como un conjunto de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito de generar concordancia con los parámetros y los principios establecidos en el presente Decreto Ley y con la planeación institucional, para esto las instituciones podrán solicitar asesoría por la escuela Superior de Administración pública y el Departamento Administrativo de la Función Pública, quienes le revisaran, harán observaciones y ordenara ajustes que deben ser forzados a aplicar, la comisión de personal participara en la elaboración del plan y vigilara su ejecución, se contará con los recursos previstos en el presupuesto para capacitaciones, así como sus propios recursos físicos y humanos.



En el artículo 7 se dispone que cada entidad debe incluir un sistema de inducción y reinducción, con el fin de integrar al trabajador en la cultura organizacional de la entidad durante los cuatro meses siguientes de su vinculación, el sistema de inducción tiene como fin para el trabajador iniciar su integración a la organización, fortalecer su formación ética, familiarizarlo con el servicios público y las funciones generales del estado, instruirlo sobre la misión y las funciones de su dependencia, informarlo acerca de sus normas y crear identidad y sentido de pertenencia.

En cuanto al sistema de reinducción tiene como objetivos enterar a los trabajadores en cuanto a sus reformas, reorientación de la misión institucional, ajustar el proceso de integración, fortalecer el sentido de pertenencia, poner en conocimiento a los empleados sobre las normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción e informar a los empleados sobre nuevas reformas en materia administrativa.

Se refiere al sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo modo a los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño

En el artículo 24 se refiere a la calidad de vida laboral, en el que se afirma que esto será atendido por medio de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los colaboradores, permitiendo así el bienestar para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

### **Resolución 2646 de 2008**

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Esta resolución se encarga de llevar a cabo el control de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional, por ello en el capítulo II expresa la identificación y evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos, entre estos se encuentran los intralaborales en donde los empleadores deben identificar y evaluar

los siguientes aspectos con el fin de promover acciones de promoción de salud y prevención de enfermedades en dicha población:

- Gestión organizacional: hace referencia a los estilos de administración como el acceso a las actividades de inducción, capacitación, el estilo de dirección, las modalidades de contratación y pago, entre otras
- Características de la organización de trabajo: este aspecto lo constituye la comunicación, las demandas cualitativas y cuantitativas de labor y la organización.
- Características del grupo social del trabajo: hace referencia al trabajo en equipo, la calidad de interacción en la organización y la relaciones.
- Condiciones de la tarea: estas se basan de acuerdo con la demanda de la carga mental como la velocidad de realizar las tareas, la complejidad y el tiempo, emocional se constituye por la atención al cliente externo como interno, la responsabilidad que se adquiere de acuerdo con la tarea y la definición de los roles.
- Carga física: hace referencia al esfuerzo fisiológico que este expuesto la persona como posturas, movimientos, fuerza, entre otros.
- Condiciones del ambiente de trabajo: comprende los aspectos físicos, químicos, biológicos, de saneamiento y diseño del puesto de trabajo.
- Interfase persona-tarea: este aspecto permite determinar la relación que asume la persona con la tarea de acuerdo con su iniciativa, habilidades, conocimientos y autonomía.
- Jornada de trabajo: comprende la información acerca de la duración de la jornada laboral, los descansos, pautas durante la jornada, rotación de los turnos y demás elementos que la conforman.

- Número de trabajadores por tipo de contrato: hace referencia a los factores que se pueden establecer analizando la cantidad de trabajadores que se emplean por un tipo de contrato específico.
- Beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa: comprende los diferentes programas que establece la empresa para motivar e incentivar al trabajador.
- Programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores: Permite determinar con qué frecuencia y a que programas de formación se involucran a los trabajadores.

En este decreto se definen las Características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

#### **Decreto 1083 de 2015**

“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 Sistema de Estímulos”

Se refiere a los programas que deben ser realizados para mantener unos niveles adecuados de vida laboral, siendo uno de estos programas la medición del clima organizacional, además establece que este debe realizarse en las entidades Públicas por lo menos cada dos años, definiendo, ejecutando y evaluando las estrategias que se puedan generar a partir de esto, es necesario evaluar la adaptación al cambio organizacional y tomar acciones de preparación para estas situaciones, apoyar la desvinculación laboral asistida o readaptación laboral en caso de darse proceso de reforma organizacional, fortalecer el trabajo en equipo, adelantar programas de incentivos, entre otras actividades que pueden mejorar el clima organizacional en las entidades.

#### **Decreto 1075 de 2015**

En este decreto se establece el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.

Los principales objetivos de este decreto para el trabajo de investigación es el diseño de estándares que definen la calidad de la educación, garantizando la

formación de las personas en un ambiente pacífico, participativo y de responsabilidad democrática, teniendo en cuenta la integración de las diferencias culturales para lograr en la práctica del trabajo un mejoramiento social, científico, cultural y ambiental.

También busca garantizar por parte del Estado el derecho y acceso a un sistema educativo de calidad, sostenible y pertinente en condiciones de inclusión social, además, Generar directrices, efectuar seguimiento y apoyar a las entidades territoriales para una adecuada gestión de los recursos humanos del sector educativo, en función de las políticas nacionales de ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y la eficiencia del servicio educativo y la pertinencia orientando la educación superior en el marco de la autonomía universitaria, garantizando el acceso con equidad a los ciudadanos colombianos, fomentando la calidad académica, la operación del sistema de aseguramiento de la calidad, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las instituciones de educación superior e implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos.(Ministerio de Educación Nacional, 2015)

En la Sección 2 del capítulo III de dicho decreto las Entidades territoriales certificadas en educación en su calidad de entidades nominadoras de los educadores activos, les corresponde en relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo del Magisterio, las siguientes funciones: Intervenir efectivamente en la identificación y mejora de las condiciones desfavorables que puedan afectar el ambiente laboral en los establecimientos educativos oficiales.

## **4. MARCO CONTEXTUAL**

### **4.1 RESEÑA HISTÓRICA:**

La Universidad de Cundinamarca se caracteriza por ser una organización social de conocimiento, democrática, autónoma, formadora, agente de la transmodernidad que incorpora los consensos mundiales de la humanidad y las buenas prácticas de gobernanza universitaria, cuya calidad se genera desde los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación e innovación, e interacción universitaria. Actualmente ofrece 16 programas de pregrado, 2 modalidades de posgrado las cuales están distribuidas en 5 programas para especializaciones y 2 programas de maestría; además cuenta con alrededor de 13.900 estudiantes activamente vinculados a la universidad.

En 1969 se crea el Instituto Universitario de Cundinamarca (ITUC), se establece que el ITUC ofrecerá Educación Superior a hombres y mujeres que poseen título de bachiller o normalista, y dará preferencia en un 90% a estudiantes oriundos del Departamento.

Luego para 1990, El ITUC solicita al Ministerio de Educación Nacional el Reconocimiento como Universidad de Cundinamarca. Y hasta 1992: El 30 de diciembre mediante la Resolución No.19530, se establece el reconocimiento institucional. Una vez adquiere el estatus de universidad, se incrementa su presencia en las principales provincias del Departamento de Cundinamarca.

Por último, en el año 2000 se crea la extensión de Soacha mediante el Acuerdo No. 033 del 3 de noviembre de 2000. Actualmente la Universidad tiene una sede principal en Fusagasugá, cinco extensiones en Chía, Chocontá, Facatativá, Soacha y Zipaquirá y dos seccionales en Girardot y Ubaté. (UdeC, 2018. Tomado de la página web principal).

### **4.2 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA - EXTENSIÓN SOACHA:**

Conocida como la Ciudad del Varón del Sol, es uno de los municipios más poblados del Departamento. Por su cercanía a la capital del país, es un apetecido centro industrial, en el que grandes empresas han establecido sus fábricas, bodegas y sedes administrativas. Es la más nueva de las extensiones de la Universidad de Cundinamarca, creada para fortalecer la formación de profesionales de la región.

(UdeC. Consultado de la página Web el día 12 de julio 2018). Actualmente, la institución oferta dos programas de pregrado y una especialización presencial.

Cuenta con alrededor 1840 estudiantes los cuales están divididos en las carreras presenciales de Ingeniería Industrial, Ciencias de Deportes y tecnología de Software, tiene aproximadamente cerca de 80 profesores que tienen las siguientes modalidades de contratación: tiempo completo 4 meses, tiempo completo 11 meses, hora catedra y contrato a término indefinido. Por otro lado, se encuentran 40 personas que cumplen funciones administrativas (oficina y técnico/operativo), los cuales tienen las mismas modalidades de contratación y contribuyen de manera esencial a la prestación del servicio por parte de la Universidad a los entes interesados. (UdeC, 2018. Tomado de la página web principal).

**Figura 2** Extensión Soacha. UdeC



**Fuente:** Tomado de la página web principal, 2018

#### **4.3 ELEMENTOS QUE IDENTIFICAN LA INSTITUCIÓN:**

##### **4.3.1 Misión**

“La Universidad de Cundinamarca es una institución pública local del Siglo XXI, caracterizada por ser una organización social de conocimiento, democrática, autónoma, formadora, agente de la transmodernidad que incorpora los consensos mundiales de la humanidad y las buenas prácticas de gobernanza universitaria, cuya calidad se genera desde los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación e innovación, e interacción universitaria.”

### **4.3.2 Visión**

“La Universidad de Cundinamarca será reconocida por la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional, como generadora de conocimiento relevante y pertinente, centrada en el cuidado de la vida, la naturaleza, el ambiente, la humanidad y la convivencia.”

### **4.3.3 Política de Calidad**

“La Universidad de Cundinamarca se compromete con una formación que privilegie el saber, el conocimiento y la formación para la vida, valores democráticos, civilidad y libertad, fundamentando su estrategia y operación con lineamientos de emprendimiento, alta calidad de los programas, translocalidad y como una posibilidad de generar una cultura de paz. Satisface las necesidades y expectativas de la comunidad académica mediante procesos de formación y aprendizaje, ciencia, tecnología e investigación e interacción social universitaria. Se consolida y visibiliza como institución consistente que cuenta con un direccionamiento estratégico definido, compartido por toda la comunidad académica, que establece políticas dirigidas a hacer posible el Proyecto Educativo Institucional; con el fin de que la Universidad guíe su comportamiento y mejora continua a través del cumplimiento de requisitos definidos en buenas prácticas administrativas que soportan su quehacer diario, redundando en la calidad de los procesos y logrando la acreditación de programas y la acreditación institucional. La universidad tiene la labor de integrar los valores del departamento, la región y el país, con el fin de formar no solo profesionales, sino hacer de la comunidad académica un conjunto de seres humanos integrales, responsables, solidarios y tolerantes. (UdeC, 2018, tomado de la página electrónica).”

## **5 INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Diferentes investigadores han creado instrumentos para realizar la medición del clima organizacional, teniendo en cuenta los factores más importantes y que se adecuan a la organización que se va a evaluar.

Las encuestas son uno de los principales instrumentos que se han desarrollado y utilizado en las distintas organizaciones para este propósito, estas permiten medir el nivel de satisfacción del personal en general. A continuación, se presentan los principales instrumentos que se usan comúnmente para medir el clima organizacional de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada en la presente investigación:

### **5.1 BATERÍA DE RIESGO PSICOSOCIAL**

Es un cuestionario realizado por el Ministerio de la Protección Social, Pontificia Universidad Javeriana y el Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales; el cual recopila información subjetiva de los trabajadores con el objetivo de establecer e identificar los factores del riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral, La construcción de la batería de estos instrumentos partió de la definición de factores psicosociales que presenta la Resolución 2646 de 2008. este consta de dos formas, la forma A con 123 ítems con un tiempo de aplicación de 28 minutos y la forma B con 97 ítems y un tiempo de aplicación de 33 minutos.

#### **5.1.1 Formas del cuestionario**

Este cuestionario está dividido de dos formas: La forma A está dirigida a personas que ocupan cargos de jefatura o niveles altos de la compañía, y profesionales o técnicos. La forma B es dirigida a personas que ocupan cargos dentro de los grupos de auxiliares y operarios.

##### **Forma A**

Esta forma cuenta con 2 niveles ocupacionales a los cuales se les puede aplicar: el primero para la jefatura, el cual asume los cargos de dirección, Se distingue por tener personas a cargo, por determinar la gestión y los resultados de una determinada sección o por la supervisión de otras personas. Entre estos se encuentran los gerentes, supervisores, etc.



En el segundo, se destacan los profesionales o técnicos, los cuales deben tener un dominio, capacidad o destreza para trabajar de manera autónoma asumiendo la toma de decisiones mediante criterio propio basándose en sus conocimientos o habilidades de profesional o técnico adquirido. En este nivel las personas no responden por el trabajo realizado por otras personas.

#### Forma B

La forma B es exclusiva para la aplicación de dos niveles, auxiliares y operarios. Los primeros son aquellos que requieren ser guiados por un nivel más alto para desarrollar sus actividades, pero estos requieren de una técnica o habilidad específica para asumir una mínima autonomía, de ellos se destacan las secretarías, conductores, recepcionistas, etc.

El otro nivel se basa en un cargo que no requiere de conocimientos específicos ya que solo están dispuestos a atender las sugerencias y peticiones de los niveles superiores para desarrollar su trabajo, entre ellos se encuentran: las personas de servicios generales, vigilantes, etc. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

### **5.1.2 Evaluación Riesgo Psicosocial Universidad de Cundinamarca**

En la Universidad de Cundinamarca fue aplicada la batería de riesgo psicosocial para administrativos y algunos docentes en abril del 2017, por la empresa Consulting & Services S.A.S., en donde se utilizaron la forma A y B y diferentes niveles de riesgo para establecer la situación de cada dominio, en el informe presentado para la Extensión Soacha por la psicóloga Luz Marina Casas se evidenció que se tuvieron en cuenta los siguientes:

#### **Dominios para la psicología intralaboral:**

En el análisis de la forma A se presenta mayormente un riesgo medio con 25.71%, con un 22.86% sin riesgo, en menor proporción se encuentra el nivel de riesgo muy alto con un 11.43%, con respecto a la forma B el 50% corresponde a niveles de riesgo alto y muy alto, mientras que el 31.25% tiene un nivel de riesgo bajo.

#### **Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:**

Sus dimensiones son:

- Características del liderazgo

- Relaciones sociales en el trabajo,
- Relación con los colaboradores,
- Retroalimentación del desempeño.

En este dominio en la forma A se registra en la población un nivel de riesgo bajo con un 25.71%, seguido por un nivel alto de riesgo con un 22.86%, más del 50% de la población se encuentra en un nivel de riesgo considerable, por el contrario en la forma B se registra que el 50% de la población registra un nivel de riesgo bajo, mientras que el 25% tiene un nivel de riesgo medio, en nivel sin riesgo y en el de nivel de riesgo muy alto se registra el 12.5% cada uno, en esta forma el riesgo de la población es bajo con relación a la forma A.

La dimensión que mayor riesgo registra es las relaciones sociales y la que menor riesgo evidencia es relaciones con los colaboradores.

#### **Control sobre el trabajo:**

- Claridad del rol,
- Capacitación,
- Control y autonomía sobre el trabajo,
- Participación y manejo del cambio,
- Oportunidad para el desarrollo de habilidades y conocimientos.

En este dominio se registra mayormente un nivel de riesgo alto con un 25.71%, seguido por un nivel de riesgo medio con un 24.29%, mientras que el nivel de riesgo que menos registra es el muy alto con un 14.29%, esto para la forma A, en cuanto a la forma B el nivel sin riesgo es el que mayor registro tiene con un 37.5%, seguido por el nivel de riesgo muy alto con 31.25%, se puede evidenciar que más del 50% de la población registra un nivel de riesgo nulo o bajo, pero no se puede dejar de lado el nivel de riesgo muy alto que también es considerable.

Se puede evidenciar un mayor registro en el nivel de riesgo alto y muy alto para las dimensiones claridad del rol, capacitación, oportunidad para el uso y desarrollo de conocimientos en la forma B, mientras que en la A esta última dimensión presenta registro de nivel de riesgo nulo con un 41.43%, otras dimensiones que presentan mayor porcentaje en los niveles sin riesgo y riesgo bajo son control y autonomía sobre el trabajo, especialmente en la forma b y a diferencia de la forma A, en la B la capacitación registra un riesgo nulo con un 50%.

### **Demandas en el trabajo:**

- Demandas ambientales,
- Demandas emocionales,
- Demandas cuantitativas,
- Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral,
- Exigencia de responsabilidad en el cargo,
- Demandas de carga mental,
- Consistencia del rol,
- Demanda de la jornada de trabajo,

En este dominio tanto en la forma A como en la B se registra mayormente un nivel de riesgo medio, sin embargo, en la forma A se registra menor riesgo que en la B, debido a que el nivel sin riesgo es de 31.43% para A y 18.75% para B, y el nivel de riesgo muy alto es 11.43% para A y 25% para B.

La dimensión que registra mayor riesgo es la consistencia en el rol y las que reflejan menor riesgo son demandas emocionales, influencia del trabajo en el entorno extralaboral para la forma B, exigencias en responsabilidad en el cargo, demanda de carga mental y demanda en jornada de trabajo.

### **Recompensas en el trabajo:**

- Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza,
- Reconocimiento y compensación.

Para la forma A el dominio registra un mayor porcentaje para el riesgo medio, mientras que en la forma B se refleja un porcentaje considerable en el nivel riesgo bajo con un 62.5%.

La dimensión que menor riesgo registra es recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.

### **Dimensiones para la psicología extralaboral:**

En el análisis de la psicología extralaboral se registra en su mayoría el nivel de riesgo muy alto para las dos formas.

La dimensión que registra mayor riesgo es características de la vivienda y su entorno, mientras que relaciones familiares, comunicación y relaciones

interpersonales, influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo presentan niveles de riesgo bajos o nulos

- Tiempo fuera del trabajo,
- Relaciones familiares,
- Comunicación y relaciones interpersonales,
- Situación económica del grupo familiar,
- Características de la vivienda y de su entorno,
- Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo,
- Desplazamiento vivienda trabajo vivienda.

## **5.2 IMCOIES (INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR)**

Es un instrumento el cual fue aplicado a la Fundación Universitaria Área Andina a tres poblaciones diferentes: Docentes, alumnos y personal administrativo; por medio del método cuantitativo el cual tiene en cuenta tres dimensiones, cada una con sus respectivas variables como se muestra a continuación:

- **Dimensión relaciones institucionales:**
  - Respeto.
  - Confianza.
  - Oportunidades de expresión.
  - Flexibilidad institucional.
  - Apoyo social.
- **Dimensión proceso educativo:**
  - Estrategias de aprendizaje eficaces.
  - Programa de educación académica flexible.
  - Plan de estudios contextualizado.
  - Formación integral.
  - Apoyo institucional.
  - Reglas determinadas cooperativamente.
  - Ambiente físico educativo.
  - Infraestructura técnica y materiales.
  - Sistema logístico efectivo.
  - Investigación y desarrollo permanente.
- **Dimensión procesos organizacionales.**

- Procesos de toma de decisiones participativa.
- Planeación eficiente y proactiva.
- Solución de problemas en equipo.
- Manejo apropiado de conflictos.
- Apoyo a la autonomía.
- Comunicación abierta.
- Formación y desarrollo permanente de competencias.
- Apoyo facilitador.
- Equidad de recompensas.

El instrumento IMCOIES A, B y C, diagnóstica el clima organizacional en las instituciones de Educación Superior desde tres perspectivas: docentes, administrativos y estudiantes, con una confiabilidad del 0,98. (Molina, Montejo, & Ferro, 2004)

Para la recolección de información cualitativa se realizaron dos preguntas abiertas.

- ¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional de la universidad?
- ¿Cuáles son los factores que facilitan un buen clima organizacional en la universidad?

Para la consulta más detallada de esta metodología y aplicación en la Universidad de Cundinamarca se realizó una carta a la Fundación Universitaria Área Andina Seccional Bogotá, la cual no dio respuesta a la solicitud.

5.2.1 Caso de estudio: Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior.

Este caso es del diagnóstico del clima organizacional de la Universidad Área Andina Seccional Bogotá, en donde se realiza un estudio de enfoque cuantitativo, por medio de la encuesta IMCOIES A, B y C y un enfoque cualitativo por medio de grupos focales, por medio del multimétodo perspectiva de Kerlinger. (Molina et al., 2004)

En el estudio cuantitativo se realizaron 9 grupos, 3 de docentes, e de administrativos y 3 de estudiantes.

Las encuestas fueron realizadas así:

- A: 139 ítems para docentes.
- B: 97 ítems para estudiantes.
- C: 97 ítems para administrativos.

Se evaluó por medio de la escala de Likert con respuestas de 1 – 5, donde 1 es totalmente desfavorables y 5 totalmente favorable. La encuesta fue contestada por: 855 estudiantes, 106 docentes y 93 administrativos, e llevo a cabo por medio de una muestra aleatoria, con cuotas de representación para cada semestre y facultad, se obtuvo un error de 0,05, los datos fueron procesados por medio del programa como TELE FORM 1.0 e interpretados por SPSS 9.0 y tablas dinámicas de Excel 97.

### **5.3 IMCOC (INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA)**

Este instrumento fue diseñado por un investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y fue utilizado para medir el clima organizacional de 176 empresas de diferentes sectores y tamaños, en donde se realizaron 13.239 encuestas, en cuatro estudios realizados entre 1980 y 2005, se basa en las siguientes variables:

- Objetivos
- Cooperación
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Toma de decisiones
- Control

Además, se tienen en cuenta las siguientes dimensiones:

- Estructura
- Responsabilidad
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Resultados y recompensas
- Cooperación y apoyo
- Liderazgo
- Relaciones
- Riesgo
- Comunicación
- Control
- Obstáculos

- Identidad

### 5.3.1 Caso de estudio: Caso aplicativo clima organizacional a la Dirección Nacional de Derecho de Autor bajo el método IMCOC.

En este caso se realiza un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo, en el que se tiene en cuenta una población de 55 personas, con una muestra de 30 trabajadores, a cada uno fueron realizadas 45 preguntas de opción múltiple con una escala de calificación de 1 – 7, en donde se tiene 7 variables fundamentales: (Pérez, 2013)

- **Objetivos:** (Ítems 1, 2 y 3). En esta variable se evalúa la información de la organización, se identifica el conocimiento de los objetivos, la colaboración, motivación y satisfacción en el trabajo.
- **Cooperación:**(Ítems del 4 al 13). Se identifican elementos como: la participación, confianza en los grupos de trabajo, logros de los objetivos, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y ambiente.
- **Liderazgo:** (ítems del 14 al 22). Esta variable está conformada por: la satisfacción personal y el crecimiento profesional, la ayuda y colaboración, trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza, además de percepción del jefe y de la amistad de forma positiva.
- **Toma de decisiones:** (del 23 al 26). Se encuentran elementos como: Autonomía en el trabajo, participación y compromiso, comunicación, confianza, satisfacción personal, percepción del control, responsabilidad de la ejecución.
- **Relaciones interpersonales:** (ítems del 27 al 32). En esta variable podemos ver nuevamente elementos como: Ayuda y colaboración, trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza, satisfacción persona.
- **Motivación:** (ítems del 33 al 39). Está conformada por: Satisfacción personal y en el trabajo, percepción del objetivo del liderazgo y del control, recompensas y actitud receptiva.
- **Control:** (ítems de 40 al 45). Finalmente, en esta variable se observan elementos como; el liderazgo, la motivación, la confianza, toma de decisiones, satisfacción personal y en el trabajo, esfuerzo y reconocimiento; y el rendimiento esperado.

## 5.4 ECO (ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL)

Es un instrumento factorial diseñado por Fernando Toro para la evaluación del clima organizacional por medio de ocho variables que son evaluadas de 1 – 5, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo, las variables son las siguientes: (Álvarez, 2008)

- **Relaciones interpersonales:** Constituye la relación entre empleados, evaluando factores como: respeto, consideración y ayuda.
- **Estilo de dirección:** Establece el apoyo, estímulo y la participación que le dan los jefes a sus colaboradores.
- **Sentido de pertenencia:** Define el grado de compromiso que tienen las personas con la empresa.
- **Retribución:** Establece los tipos de beneficios derivados de las funciones en el trabajo, además evalúa el grado de equidad en la remuneración.
- **Estabilidad:** Presenta la percepción del grado de justicia al momento de despedir a una persona y las posibilidades de pertenencia y compromiso con la organización.
- **Disponibilidad de recursos:** Estima la cantidad de información, herramientas y equipos que se emplean para la realización de las actividades, así como el aporte que brindan otras dependencias y personas.
- **Claridad y coherencia:** Establece la claridad en los criterios y las políticas que se generan en la alta dirección, así como la información acerca del futuro de la empresa y a trazabilidad de sus metas.
- **Capacitación:** Evalúa el nivel de capacitaciones y formaciones que se realizan al personal de trabajo

5.4.1 Caso de estudio: propuesta de clima organizacional para la I.P.S. las Américas de la ciudad de Ipiales.



Tienen un tipo de estudio descriptivo, método de investigación analítico, con una población de 15 colaboradores, el diseño de la investigación es no experimental transversal.

Para este caso fueron diseñadas dos entrevistas, una para directivos y otra para los colaboradores, para cada variable se le fueron asignadas entre 3 y 5 preguntas de selección múltiple (Romerio y Sinza, 2015).

#### 5.4.2 Caso de estudio: estudio diagnóstico del clima organizacional de la Universidad de Antioquía

Se aplicó la encuesta ECO IV por una organización externa llamada Cincel, por petición de la vicerrectora, fue segmentada en 46 grupo de estudio, fueron realizados análisis de varianza, estadística inferencial, análisis de frecuencia y regresión, gráficas comparativas y análisis de contenido, de 2001 casos que se trabajaron 1762 es decir con el 55% del total de trabajadores, se tuvieron en cuenta 10 variables:

- **Trabajo interpersonal:** Evalúa la cooperación, el respeto y relaciones sociales que se dan en el lugar de trabajo.
- **Apoyo del jefe:** Establece el nivel de confianza, motivación y la participación que el jefe les da a sus colaboradores.
- **Sentido de pertenencia:** Es la percepción del compromiso, responsabilidad y orgullo que tienen la personas al estar vinculadas con la universidad y al desarrollar sus funciones en los diferentes programas.
- **Retribución:** Establece los tipos de beneficios derivados de las funciones en el trabajo, además evalúa el grado de equidad en la remuneración.
- **Disponibilidad de recursos:** Estima la cantidad de información, herramientas y equipos que se emplean para la realización de las actividades, así como el aporte que brindan otras dependencias y personas.
- **Estabilidad:** Percepción de las posibilidades con que cuentan las personas para permanecer en la universidad además de los estímulos que les brindan para mantenerlas motivadas.

- **Claridad organizacional:** Nivel de influencia en el que se determina si la información que se transmite del funcionamiento de la universidad es clara.
- **Coherencia:** Es la medida en que se percibe si la acción del personal y la universidad son de acuerdo con los objetivos, normas y reglamentos internos.
- **Trabajo en equipo:** Evalúa las relaciones interpersonales de los integrantes de la institución con el fin de determinar si las tareas realizadas son convenientes para el trabajador y para la universidad.
- **Valores colectivos:** nivel en el que se evalúa en el medio interno factores como: la cooperación, la responsabilidad, el cumplimiento, el buen trato y el respeto.

También fueron evaluados los siguientes indicadores:

- **Calidad de la Imagen Gerencial:** Grado en el que se puede determinar la percepción acerca del apoyo y la disponibilidad de los recursos necesarios para la realización del trabajo.
- **Calidad de vida de relación:** Evalúa el nivel del trato, la colaboración y la vida laboral.
- **Apoyo organizacional percibido:** Percepción acerca de la atención personal, el interés por aportes y el apoyo que obtiene el personal por parte de sus superiores y de la universidad.
- **Disposición al esfuerzo:** Se evidencia por medio de este aspecto la motivación y el compromiso que tienen las personas a partir del interés por dedicar tiempo y esfuerzo adicional al trabajo.
- **Imagen de la empresa:** La impresión positiva o negativa que tienen las personas acerca de la organización a la cual se encuentra vinculada.
- **Calidad del clima organizacional:** “Medida en que la puntuación general de clima de la universidad, o de un área, supera a otras áreas u organizaciones y acerca al extremo más alto de la escala de medida”.

- **Consistencia de las respuestas:** grado en el que se ve la disposición del personal de responder con sinceridad la encuesta establecida.

En la encuesta se tuvieron en cuenta 83 ítems, el factor de confiabilidad de esta herramienta es de 0,93 (Cinzel, 2009).

## **5.5 REVISIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

En un artículo realizado por Diego Raúl Cardona y Renato Zambrano Cruz en el año 2014, en la Universidad Cooperativa de Colombia se realizó una investigación de 10 herramientas para evaluar el clima organizacional, en este artículo son comparadas de acuerdo con el número de componentes o dimensiones que miden, la confiabilidad y se enumeran aquellas dimensiones que son utilizadas en la mayoría de los instrumentos.

Se evidenció que las dimensiones que se utilizan en la mayoría de las investigaciones son:

- **Toma de decisiones:** Percepción que tienen las personas acerca de la consideración de sus aportes en las alternativas de la gerencia.
- **Claridad organizacional:** percepción que se tiene acerca de las directrices administrativas y su adaptación en la organización de acuerdo con la retroalimentación que reciben las personas de su contribución a esta.
- **Liderazgo:** percepción que existe entre los directivos y las personas, con énfasis en la consideración que se tiene sobre el direccionamiento dado a la organización
- **Interacción social:** determina el grado de relación con las personas teniendo en cuenta el apoyo y acompañamiento.
- **Motivación:** Es la estimación que tienen las personas acerca de los incentivos que brinda la institución para la consecución de sus actividades laborales.

- **Sistema de recompensas e incentivos:** evalúa la retribución que proporciona la institución en aspectos económicos y afectivos por su labor.
- **Apertura organizacional:** Analiza la consideración de las necesidades y exigencias que tienen los empleados.
- **Supervisión:** Evalúa la percepción de reconocimiento que tienen las personas de acuerdo con la revisión y a la orientación del trabajo por parte de sus superiores

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos hay tres que tienen gran porcentaje: IPAQ, confiabilidad de 97%; CFK Ltd., confiabilidad de 91%; y C-CLIOU, confiabilidad del 97%.

## **5.6 DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS DESDE LA TEORÍA DE LA RESPUESTA DEL ÍTEM**

Gómez y cols., (2001) afirma que el comportamiento es derivado de diferentes factores presentes en el ambiente en el cual se interactúa y que contribuye a la construcción del clima organización, se refiere a estos factores como dimensiones, la identificación de estos factores es decisivo para realizar un buen análisis del clima organizacional, sin embargo los autores que han estudiado los cuestionarios del clima organizacional no han coincidido en cuanto a la cantidad y el tipo de dimensiones que se deben tener en cuenta, Brunet, (1992) menciona algunos de estos autores: (referenciados por Gómez, C., 2009).

### **Friedlander y Marquilies (1969)**

- Empeño
- Obstáculos o trabas
- Intimidación
- Espíritu de trabajo
- Actitud
- Acento puesto sobre la producción
- Confianza
- Consideración

**Lawler et al. (1974)**

- Competencia
- Eficacia
- Responsabilidad
- Nivel práctico concreto
- Riesgo
- Impulsividad

**Likert (1967)**

- Métodos de mando
- Naturaleza de las fuerzas de motivación
- Naturaleza de los procesos de comunicación
- Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción
- Toma de decisiones
- Fijación de los objetivos o de las directrices
- Procesos de control
- Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

**Meyer (1968)**

- Conformidad
- Responsabilidad
- Normas
- Recompensas
- Claridad organizacional
- Espíritu de trabajo

**Payne et al. (1971)**

- Organización
- Control

**Schneider y Bartlett (1968)**

- Apoyo proveniente de la dirección
- Interés por los nuevos empleados
- Conflicto independencia de los agentes
- Satisfacción
- Estructura organizacional

**Halpin y Croft (1963):** Estos autores hacen referencia al contexto educativo.

- Cohesión entre el cuerpo docente
- Grado de compromiso del cuerpo docente
- Moral del grupo
- Apertura de espíritu
- Consideración
- Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
- La importancia de la producción

A pesar de que no hay coincidencias en las dimensiones tratados por los autores, los cuestionarios se distinguen por ciertas dimensiones comunes, entre las que se encuentran (Rodríguez, 1999, referenciado por Gómez, C., 2009):

- Grado de autonomía para cada persona dentro de la organización.
- Nivel de la estructura y de las obligaciones impuestas a los miembros de una organización por sus superiores.
- La otorgación de recompensas y remuneración por parte de la organización.
- Consideración, agradecimiento y apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Gómez, C., (2009) afirma que aparte de tener en cuenta las dimensiones que se determinan para la realización del cuestionario que permita evaluar el clima organizacional, también se deben tener en cuenta los enfoques, entre los cuales se han propuesto tres (Gómez y cols., 2001):

- **Como un factor organizacional puramente objetivo:** es determinado desde un enfoque estructural, conjunto de características que describen una organización, distinguiéndola de otras e influyendo en el comportamiento de sus integrantes.
- **Desde un punto de vista puramente subjetivo:** Percepción de los involucrados de la organización, Según Achury y Maldonado (1984), este es el enfoque que demuestra mayor utilidad (referenciado por Gómez, C., 2009).
- **Desde un enfoque o esquema integrador:** tiene en cuenta tanto el punto de vista objetivo como el subjetivo, observando el clima organizacional como un conjunto de valores organizacionales y las variables de resultado final.

## **5.7 INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS GRUPOS DE CONTROL DE VECTORES.**

En este artículo realizado por la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba se estableció el diseño de un instrumento para medir el Clima organizacional de un grupo de control de vectores, de acuerdo con el cuestionario aplicado propuesto por Jiménez Cangas se establecieron 5 dimensiones y 20 criterios de orden estructural, conductual y de procesos.

Las dimensiones que se optaron fueron las siguientes:

- **Estructura organizacional**

Representa los métodos formales, obligaciones, procedimientos, directrices y políticas que estructuran los grupos de control de vectores, estipulan, controlan y transmiten las tareas.

- **Liderazgo**

“Forma en que se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los miembros del grupo”. (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011).

- **Toma de decisiones**

Se entiende como la participación, comunicación que se les da a los grupos para que se involucren en las alternativas de acción que relacionan directamente el trabajo para solucionar problemas que se presenten diariamente.

- **Motivación**

Define la forma de satisfacer las necesidades y expectativas que tienen los miembros de los grupos para promover las ganas de desarrollar sus habilidades.

- **Comportamiento individual**

Esta dimensión evalúa los comportamientos, actitudes, la responsabilidad y el sentido de pertenencia que influyen en la labor desempeñada por el grupo.

## **5.8 CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO, CUALIDADES PSICOMÉTRICAS.**

Este estudio es de tipo *expost – facto*, conformado con una población de 1.372 docentes y una muestra de 271, se evaluó por medio de 4 componentes y 14 subcomponentes (Mujica, M., Pérez, I., 2008):

**Imagen gerencial:** Se define como la percepción que tiene los colaboradores con respecto a su jefe inmediato, se mide por medio de: estilo de gerencia, estilo de liderazgo y confianza en la gerencia

**Relaciones sociales:** se refiere a la percepción de los profesores con respecto a la calidad del ambiente social, que se determinaron a través de: comunicación, cooperación, respeto y relaciones interpersonales.

**Toma de decisiones:** percepción que tiene los profesores con relación a las acciones de su jefe inmediato en el proceso de toma de decisiones para escoger la alternativa que más se ajusta y lograr así un eficiente manejo organizacional, se tiene en cuenta: delegación de la toma de decisiones, comunicación y conflictos de intereses.

**Tarea:** percepción que tiene los profesores de las condiciones en las cuales realizan el proceso de trabajo, se incluyó: orientación de la producción, carga de trabajo, condiciones ergonómicas y responsabilidad.

Para el desarrollo de la evaluación del clima organización se utilizó como herramienta un cuestionario dividido en dos partes, una referida a los datos de identificación y la segunda a la percepción del clima organizacional, en esta última se realizaron preguntas cerradas con una escala de 1 – 5, donde 1 es nunca y 5 siempre (Mujica, M., Pérez, I., 2008)).



Las propiedades psicométricas de CCLIOU se determinaron por medio de validez de contenido y de constructo; análisis discriminativo y de confiabilidad, para la validez de contenido se tuvo en cuenta el juicio de expertos y el coeficiente de concordancia de Kendall, la validez de constructo se hizo por medio de un análisis factorial para cada componente de estudio, aplicándose el método de componentes principales con rotación varimax (Mujica, M., Pérez, I., 2008)).

## **5.9 ENCUESTA SOBRE AMBIENTE Y DESEMPEÑO – DANE**

La Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental (EDID), es una investigación estadística dirigida a los servidores públicos de orden departamental y el Distrito Capital que pretende reconocer la percepción sobre el ambiente y el desempeño en las entidades públicas (DANE, 2017), esta encuesta se encuentra dividida en tres módulos:

- **Credibilidad en reglas**
  - a. Ambiente laboral
  - b. Administración de recursos físicos
  - c. Evaluación y control
  
- **Credibilidad en las políticas**
  - d. Directrices internas a la entidad
  - e. Políticas externas
  - f. Evaluación y control
  
- **Suficiencia de recursos y previsibilidad**
  - g. Planeación
  - h. Presupuesto

## 6 DESARROLLO METODOLÓGICO

### 6.1 SELECCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA ENCUESTA

Para la selección de las dimensiones a utilizar para el diseño del instrumento, se tomaron las dimensiones encontradas en las revisiones bibliográficas consultadas anteriormente, las cuales fueron revisadas con detenimiento para escoger aquellas que reflejan mayor importancia de acuerdo a las características de la Extensión, también se tuvo en cuenta las más utilizadas en los instrumentos para la evaluación del clima organizacional, así como las que hacen parte de la encuesta de medición sobre ambiente y desempeño del DANE, los instrumentos de medición de clima organizacional de Instituciones de Educación Superior y también se tuvo en cuenta las dimensiones que fueron utilizadas en la Batería de riesgo psicosocial para el análisis realizado en la Universidad de Cundinamarca.

A cada uno de los parámetros seleccionados se les asignó una ponderación de la siguiente manera:

Frecuencia: 25%

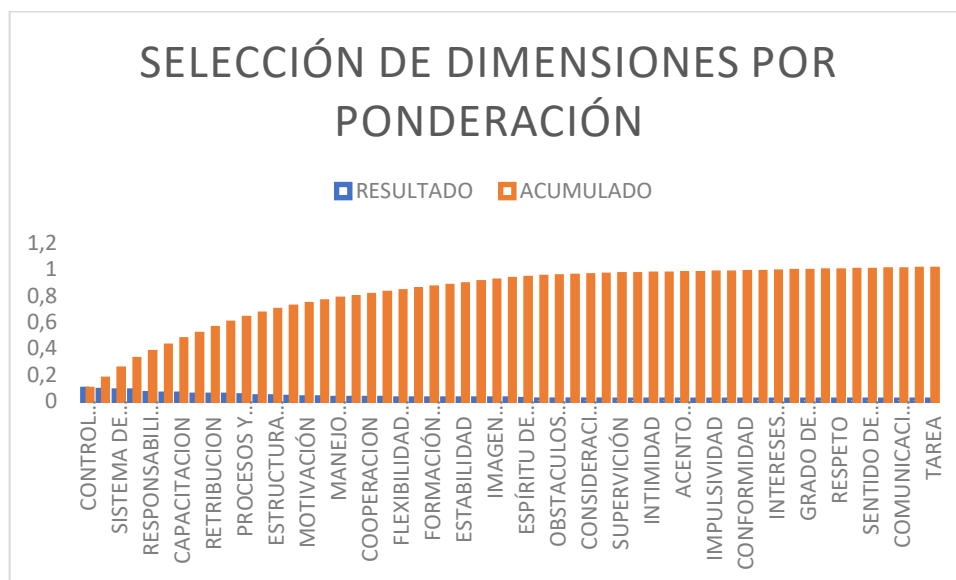
EDID: 20%

Instrumentos de Clima Organizacional aplicados a Instituciones de Educación Superior: 30%

Batería de riesgo psicosocial aplicada a la Universidad de Cundinamarca: 25%

De acuerdo con lo anterior se determinan dos clases de filtros para la elección de las dimensiones. Obteniendo inicialmente de las 16 revisiones 55 dimensiones, teniendo en cuenta que se juntan para la suma las dimensiones que coinciden. En el primer filtro se seleccionaron 19 dimensiones por medio del diagrama de Pareto considerando los pocos vitales y los muchos triviales como se puede observar en la gráfica 1 y la tabla 1 que se muestran a continuación:

**Gráfica 1** Selección de las Dimensiones por método de Ponderación



**Tabla 1.** Selección Dimensiones por el Método de Pareto

Id	DIMENSIONES	%	80/20
1	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	0,084017515	0,084017515
2	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	0,079488232	0,163505747
3	SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS	0,075061576	0,238567323
4	PROCESO DE APRENDIZAJE Y APOYO	0,073022715	0,311590038
5	RESPONSABILIDAD	0,053290914	0,364880952
6	DEMANDA DE TRABAJO	0,048980569	0,413861522
7	CAPACITACION	0,048980569	0,462842091
8	RELACION INDIVIDUO INSTITUCION	0,041837712	0,504679803
9	RETRIBUCION	0,041837712	0,546517515
10	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	0,041837712	0,588355227
11	PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICACES	0,037192118	0,625547345
12	SATISFACCIÓN	0,030726601	0,656273946

13	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/PROCESO ORGANIZACIONAL	0,030507663	0,686781609
14	TOMA DE DECISIONES	0,024042146	0,710823755
15	MOTIVACIÓN	0,021886973	0,732710728
16	PROCESO EDUCATIVO	0,019731801	0,752442529
17	MANEJO APROPIADO DE CONFLICTOS	0,017576628	0,770019157
18	AMBIENTE FÍSICO EDUCATIVO	0,015421456	0,785440613
19	COOPERACION	0,015421456	0,800862069
20	LOGISTICA INSTITUCIONAL	0,015421456	0,816283525
21	FLEXIBILIDAD INSTITUCIONAL	0,013266284	0,829549808
22	PLAN DE ESTUDIOS CONTEXTUALIZADO	0,013266284	0,842816092
23	FORMACIÓN INTEGRAL	0,013266284	0,856082375
24	ESTILO DE DIRECCION	0,013266284	0,869348659
25	ESTABILIDAD	0,013266284	0,882614943
26	CLARIDAD Y COHERENCIA	0,013266284	0,895881226
27	IMAGEN GERENCIAL	0,013266284	0,90914751
28	EQUIDAD INSTITUCIONAL	0,013266284	0,922413793
29	ESPÍRITU DE TRABAJO/TRABAJO EN EQUIPO	0,00862069	0,931034483
30	FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS O DE LAS DIRECTRICES	0,006465517	0,9375
31	OBSTACULOS O TRABAS	0,004310345	0,941810345
32	RIESGO	0,004310345	0,94612069
33	CONSIDERACIÓN	0,004310345	0,950431034
34	CONFIANZA	0,004310345	0,954741379
35	SUPERVICIÓN	0,002155172	0,956896552
36	EMPEÑO	0,002155172	0,959051724
37	INTIMIDAD	0,002155172	0,961206897
38	ACTITUD	0,002155172	0,963362069
39	ACENTO PUESTO SOBRE LA PRODUCCION	0,002155172	0,965517241
40	NIVEL PRÁCTICO COMPLETO	0,002155172	0,967672414
41	IMPULSIVIDAD	0,002155172	0,969827586
42	MÉTODOS DE MANDO	0,002155172	0,971982759
43	CONFORMIDAD	0,002155172	0,974137931
44	NORMAS	0,002155172	0,976293103
45	INTERESES POR LOS NUEVOS EMPLEADOS	0,002155172	0,978448276
46	COHESIÓN ENTRE EL CUERPO DOCENTE	0,002155172	0,980603448

47	GRADO DE COMPROMISO ENTRE EL CUERPO DOCENTE	0,002155172	0,982758621
48	MORAL DEL GRUPO	0,002155172	0,984913793
49	RESPECTO	0,002155172	0,987068966
50	OPORTUNIDADES DE EXPRESION	0,002155172	0,989224138
51	SENTIDO DE PERTENENCIA	0,002155172	0,99137931
52	COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	0,002155172	0,993534483
53	COMUNICACIÓN	0,002155172	0,995689655
54	IDENTIDAD	0,002155172	0,997844828
55	TAREA	0,002155172	1

En la tabla 1, se identifican las 19 dimensiones que fueron seleccionadas en el primer filtro, numeradas de 1 a 19, además se resalta de color amarillo aquellas que no fueron seleccionadas por el método, pero que son consideradas relevantes para la investigación por lo tanto se seleccionaron para el diseño de la matriz de correlación la cual se mostrara a continuación:

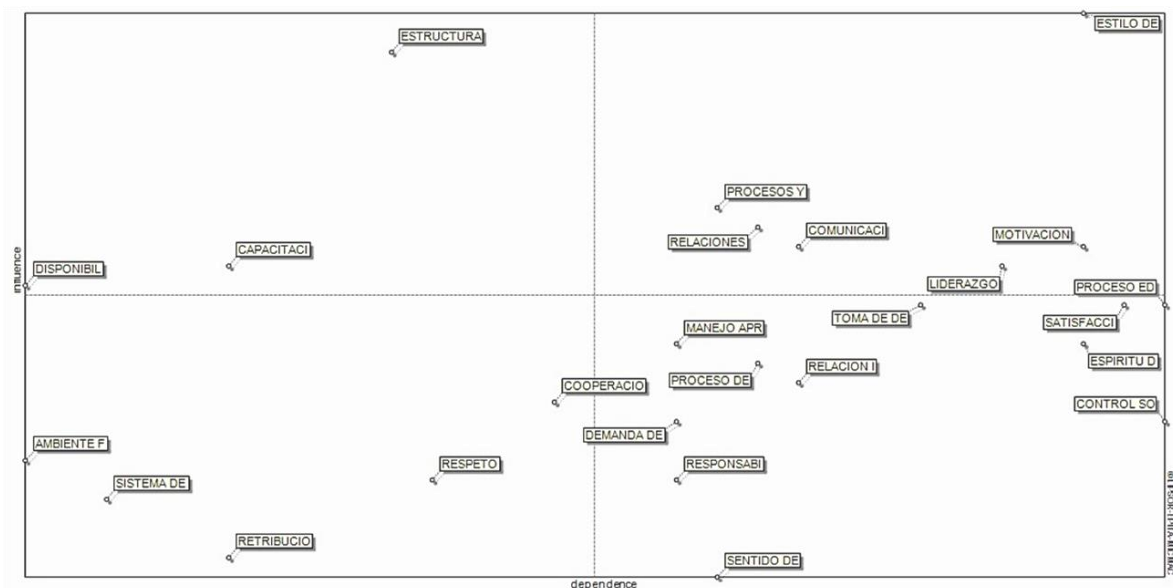
**Figura 3. Matriz de Correlación de las Dimensiones**

DIMENSIONES	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS	LIDERAZGO	RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	PROCESO DE APRENDIZAJE Y APOYO	RESPONSABILIDAD	DEMANDA DE TRABAJO	CAPACITACION	RETRIBUCION	DISPONIBILIDAD DE RELACION INDIVIDUO INSTITUCION	PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICACES	SATISFACCIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/PROCESO ORGANIZACIONAL	TOMA DE DECISIONES	MOTIVACIÓN	PROCESO EDUCATIVO	Manejo apropiado de conflictos	Ambiente físico educativo	COOPERACION	ESTILO DE DIRECCION	ESPIRITU DE TRABAJO/TRABAJO EN EQUIPO	RESPECTO	SENTIDO DE PERTENENCIA	COMUNICACION
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	0	1	3	2	1	3	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	1	2	3	3	2	2	3
SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS	3	0	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	3	1	3	1
LIDERAZGO	3	2	0	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3
RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	2	1	3	0	3	2	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3
PROCESO DE APRENDIZAJE Y APOYO	3	2	3	2	0	3	3	1	1	1	3	2	3	1	3	3	2	1	2	2	3	1	2	1
RESPONSABILIDAD	3	1	3	1	3	0	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	1	1	3	1
DEMANDA DE TRABAJO	3	2	1	2	2	3	0	1	3	2	3	2	3	1	2	3	2	1	1	2	3	2	1	2
CAPACITACION	3	1	3	2	3	3	3	0	2	1	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	1	2	3
RETRIBUCION	3	2	2	1	1	1	3	1	0	2	3	1	3	1	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	3	3	2	2	3	2	3	3	0	2	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	2	1	1	2
RELACION INDIVIDUO INSTITUCION	2	1	3	2	1	3	2	1	1	1	0	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	2	3	2
PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICACES	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	0	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	3
SATISFACCIÓN	3	1	3	3	2	3	2	1	1	2	2	0	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/PROCESO ORGANIZACIONAL	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
TOMA DE DECISIONES	3	3	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	2	3	0	3	3	3	2	1	3	2	2	3
MOTIVACIÓN	3	1	3	3	3	1	2	1	1	3	1	3	2	3	0	3	2	1	3	3	3	3	3	3
PROCESO EDUCATIVO	3	1	1	2	3	2	3	1	1	1	3	2	3	3	3	0	2	3	1	3	3	2	2	3
Manejo apropiado de conflictos	1	1	3	3	2	2	1	2	1	1	3	2	3	2	3	3	2	0	1	3	2	3	3	2
Ambiente físico educativo	3	2	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	3	2	3	2	3	1	0	1	1	2	1	1
COOPERACION	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	0	2	3	2	2	2	2
ESTILO DE DIRECCION	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3
ESPIRITU DE TRABAJO/TRABAJO EN EQUIPO	3	1	3	3	2	2	2	1	1	1	2	3	1	2	2	3	2	2	3	0	3	0	2	3
RESPECTO	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	3	2	3	1	2	3	3	0	2
SENTIDO DE PERTENENCIA	3	1	2	3	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	0	2
COMUNICACION	2	1	3	3	3	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	0

La matriz de correlación se diseñó a partir de la escala de 0 a 3 donde 0 significa que no existe relación, 1 es relación débil, 2 es relación media y 3 es relación fuerte. En la figura 3 se tuvieron en cuenta las 24 dimensiones seleccionadas anteriormente

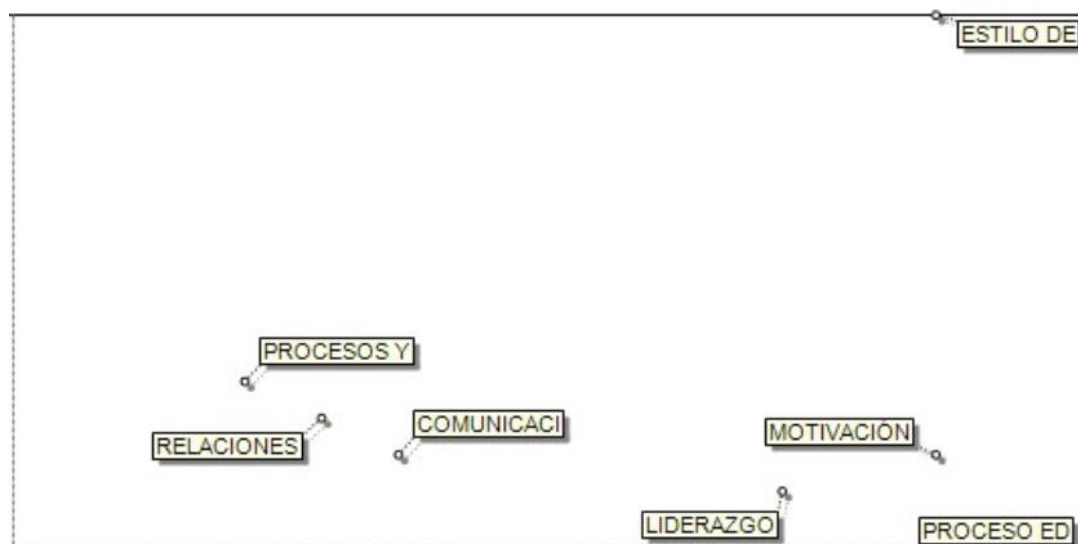
Por consiguiente, el segundo filtro consistió en la elección de las dimensiones que se utilizaran para el diseño de la encuesta por medio del software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación), la cual es una herramienta de estructuración colectiva que ofrece la posibilidad de describir un sistema teniendo en cuenta la matriz de correlación, los resultados arrojado fueron los siguientes:

**Figura 4** Plano Cartesiano, elección dimensiones Método MICMAC.



La figura 4, muestra la influencia y dependencia de las 24 dimensiones que fueron seleccionadas en el filtro anterior, esta permite observar aquellas que son determinantes para la evaluación del clima organizacional de la Universidad de Cundinamarca – Extensión Soacha, teniendo en cuenta que las más influyentes y de mayor grado de dependencia sobre las otras son las que se encuentran en el cuadrante I (Figura 5).

**Figura 5.** Parte superior derecha plano cartesiano, Elección de Dimensiones. MICMAC



A partir de lo anterior se ha determinado conveniente elegir 5 dimensiones para la construcción de la encuesta, además se toma la dimensión “Relación individuo institución” pues se considera de gran relevancia para el diseño de esta ya que es una institución de educación superior diferenciándola de una organización normal, para un total de 6 dimensión seleccionadas:

- Estilo de dirección
- Procesos y estrategias eficaces
- Relaciones sociales en el trabajo
- Comunicación
- Liderazgo
- Relación Individuo-Institución

Después de establecer las dimensiones se seleccionaron para cada una de ellas 3 variables que se determinaran el diseño del instrumento y la encuesta de acuerdo con las revisiones bibliográficas realizadas anteriormente y a los elementos que más se asemejan a la particularidad de la Universidad.

## **6.2 DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES SELECCIONADAS**

A continuación, se realiza una breve descripción de las dimensiones seleccionadas, con el fin de darle nuestro concepto a cada una y definir las variables que las conforman:

### **6.2.1 Estilo de Dirección:**

Esta dimensión se define como la manera en que una organización es dirigida para el cumplimiento de sus objetivos, para la cual se eligieron variables como: oportunidad de participación de colaboradores, estímulo por parte de los jefes o jefe, confianza en la gerencia.

### **6.2.2 Procesos y estrategias eficaces:**

Se refiere a las propuestas metodológicas con las que cuenta la organización para una mejora continua, en esta se eligieron las siguientes variables: Solución o manejo apropiado de conflictos, planeación eficiente y proactiva, formación y desarrollo permanente de competencias.

### **6.2.3 Relaciones sociales:**

Es la habilidad para conformar de manera coordinada un equipo de trabajo con el fin de alcanzar objetivos comunes, evaluar el nivel en que las personas están comprometidas e interesadas con la labor que realizan, el apoyo que reciben entre ellos y la dirección. A partir de lo anterior se distinguen las variables que componen esta dimensión: Trabajo en grupo, confianza y satisfacción personal.

### **6.2.4 Comunicación:**

Es el método para llevar a cabo eficientemente la transmisión de información dentro de la institución ya sea para expresar ideas, pensamientos o estados, la realización de actos, solicitudes, peticiones o quejas; con el objetivo de que el receptor interprete de manera adecuada el mensaje que es transmitido por el emisor. Por lo tanto, las variables que componen esta dimensión son: redes de comunicación, claridad organizacional y apertura organizacional.

### **6.2.5 Liderazgo:**

Es la capacidad que tiene una o un grupo de personas para dirigir a otras, siendo esta(s) partes fundamentales para desarrollar habilidades de su grupo, fijar



objetivos e integrar las opiniones de los miembros del grupo respetando las ideologías e incentivando la participación. Esta dimensión la componen las siguientes variables: Percepción del liderazgo y control en grupo, retroalimentación del desempeño, apoyo y colaboración.

#### 6.2.6 Relación Individuo-institución:

Esta dimensión hace referencia a los diferentes elementos que intervienen en el desarrollo y el empoderamiento de cada persona con la universidad para interactuar con los diferentes procesos, individuos y ambientes. De acuerdo con lo anterior se pueden establecer las siguientes variables: Flexibilidad institucional, Formación e Interacción.

## 7 DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta es un cuestionario diseñado por dimensiones, variables, preguntas y diferentes opciones de respuestas, para esta investigación se construyó a partir de seis dimensiones, cada dimensión con 3 variables; para las primeras 5 dimensiones se diseñaron 3 preguntas por cada variable para un total de 45 preguntas y para la última dimensión relación individuo-Institución se diseñaron 2 preguntas por cada variable para un total de 6 preguntas, de este modo se establece que en general la encuesta que alimenta el instrumento están conformados por 51 preguntas (ver Anexo 001).

La encuesta es diseñada de forma estructurada donde las preguntas y respuestas son específicas y delimitadas; se encuentran varias alternativas de respuestas (1,2,3,4) para cada pregunta jerarquizando las opciones donde 1 es estado crítico y 4 favorable o satisfactorio. La ventaja de este tipo de cuestionario es requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados, limitan las respuestas de la muestra, son fáciles de diligenciar, mantienen al sujeto en el tema, son relativamente objetivos y finalmente, son fáciles de clasificar y analizar. (Jiménez, García y Gonzales, 2006)

Es diseñada en un formulario electrónico web de Google Drive con el fin de utilizar una herramienta tecnológica, para que sea más fácil su aplicación y más rápida la consolidación de los datos para su análisis, también se diseñó en un documento para la impresión de acuerdo con los inconvenientes presentados durante su aplicación.

Este cuestionario está estructurado en dos secciones, la primera parte contiene preguntas demográficas tales como: dependencia, genero, edad, estrato, cargo, tipo de contrato, antigüedad en la institución, estado civil, ciudad de residencia, empleo adicional y una pregunta de si actualmente se encuentra estudiando y la segunda parte contiene las preguntas y respuestas de acuerdo con cada dimensión y variable.

## **7.1 FICHA METODOLÓGICA DE LA ENCUESTA**

### **OBJETIVOS**

- **Objetivo general**

Conocer la percepción de los colaboradores/funcionarios sobre el clima organizacional de la Universidad de Cundinamarca Extensión Soacha.

- **Objetivos específicos**

- Obtener información sobre la percepción de los colaboradores de acuerdo con cada dimensión propuesta para la encuesta.
- Conocer la calificación del clima organizacional, de las dimensiones y variables.
- Generar propuestas de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos, permitiendo la satisfacción total de los colaboradores.

#### **Tipo de investigación**

La encuesta es realizada por el tipo de muestreo por conveniencia teniendo en cuenta las limitaciones presentadas.

#### **Población objetivo**

La población que se tuvo en cuenta fue el total de docentes de los diferentes programas que conforman la extensión y el total del personal administrativo de la misma para un total de 118 personas.

#### **Tamaño de la muestra**

- Muestra seleccionada: 78 docentes de los cuales 50 pertenecen al programa de Ciencias del deporte, 23 a Ingeniería Industrial y 5 a Tecnología en Desarrollo de Software. Por otra parte, se seleccionaron 40 colaboradores de personal administrativo entre ellos personas de cargo técnico/operativo y oficina.
- Muestra efectiva: 56 docentes de los cuales 12 son del programa de Ciencias del deporte, 16 de ingeniería industrial y 3 de tecnología en desarrollo de

software; para el personal administrativo se obtuvieron 25 participantes en la encuesta.

**Método de recolección:**

- Diligenciamiento por medio de un formulario electrónico web de Google Drive.
- Diligenciamiento a través de un formulario físico.

**Fecha de recolección de información.**

La recolección de información se realizó durante las tres primeras semanas del mes de marzo del presente año

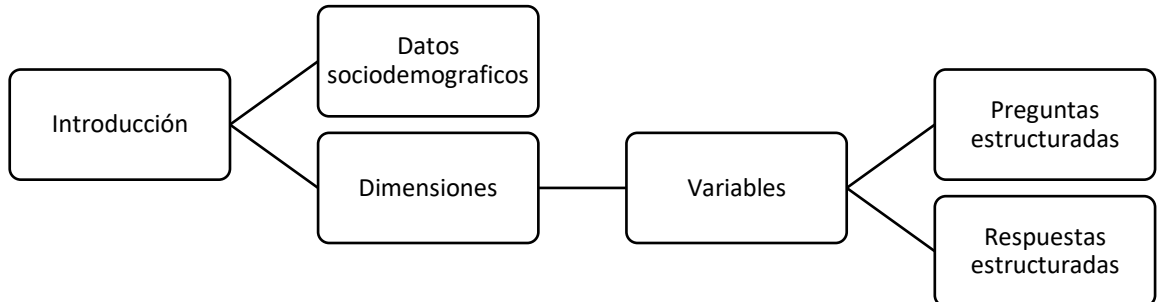
**Tipos de preguntas y respuestas.**

Las preguntas y respuestas fueron diseñadas de forma estructurada de tal forma que los colaboradores sepan el factor a evaluar y así mismo los autores sepan cual factor se debe mejorar para establecer un clima organizacional satisfactorio en la extensión.

**Secciones de la encuesta**

La encuesta se encuentra seccionada como lo muestra la figura 6: el inicio con una breve introducción y luego se divide en dos secciones como se había mencionado anteriormente, en la primera se toman los datos sociodemográficos como edad, genero, estrato, etc., y en la segunda sección se encuentran las dimensiones, variables, preguntas y respuestas.

**Figura 6.** Diagrama de estructuración de la encuesta



**Presentación de los resultados.**

En cada pregunta se establecen 4 opciones de respuesta de acuerdo con una afirmación. Para tal efecto cada opción de respuesta cuenta con una asociación de escenarios a través del cual es posible cuantificar de tal forma que uno es las más crítica o menos favorable y cuatro la más satisfactoria o favorable. Posteriormente, con ayuda del instrumento diseñado para la misma investigación se determina la calificación de cada dimensión variable de acuerdo con los escenarios para finalmente obtener la calificación del clima organizacional de la extensión Socha.

## 8 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

EL instrumento diseñado para la evaluación del clima organizacional de la Universidad de Cundinamarca extensión Soacha, se construyó con base en el Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) de la universidad EAN, esta herramienta fue diseñada para realizar un diagnóstico minucioso del cual se identifican las actividades que promueven el desarrollo y la modernización de una organización.

Como primera instancia se tomó la estructura de esta herramienta para el desarrollo del instrumento propuesto teniendo en cuenta que puede ser aplicable a cualquier sede, extensión o seccional de la Universidad de Cundinamarca.

### 8.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.

El instrumento para la evaluación del clima organizacional es un libro de Excel que cuenta con 14 hojas: la primera "inicio" es la instrucción e información general del instrumento y la última es el "informe integral" el cual califica el clima organizacional, mientras que las otras hojas son nombradas por la dimensión que se evalúa cada una con su respectiva gráfica y campo para el análisis situacional.

Cada dimensión cuenta con 3 variables como se mencionó anteriormente, y estas están constituidas por 4 escenarios donde 1 es crítico o menos favorable y 4 es favorable o satisfactorio (de acuerdo con la cantidad de opciones de respuestas), los cuales tienen una ponderación de la siguiente manera:

Escenario 1: -1	rango de calificación	-100 a -51 Crítico
Escenario 2: -0,5	rango de calificación	-50 a 0 Deficiente
Escenario 3: 0,5	rango de calificación	0 a 50 Aceptable
Escenario 4: 1	rango de calificación	51 a 100 Favorable

Estas ponderaciones repercuten en la calificación de cada variable y como tal de la dimensión, debido a que se registran en las matrices (nombradas %) de cada escenario los datos obtenidos en la encuesta y estos datos son multiplicados por las ponderaciones señaladas anteriormente.

En la casilla escenario va la opción de respuesta que se presentó en la encuesta, por lo tanto, cada pregunta son 4 escenarios; luego en la celda de verificación se

suman los porcentajes de cada escenario multiplicados por la ponderación, esta celda es importante ya que nos indica cuando los valores ingresados superan el 100% o cuando son inferiores a 0. La calificación de la variable se da por la suma total de las ponderaciones de los escenarios multiplicado por 100 y la calificación de la dimensión es igual a la suma de las calificaciones de las variables sobre la cantidad de calificaciones mayores que 0, ejemplo:

**Tabla 2** Resumen calificación de las variables en el instrumento de evaluación.

<b>RESUMEN FACTORES</b>	
VARIABLE: OPORTUNIDAD DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS	<b>19,93</b>
VARIABLE: ESTIMULO POR PARTE DEL JEFE(S)	<b>-4,47</b>
VARIABLE: COFIANZA EN LA GERENCIA	<b>22,22</b>

Suma de calificaciones:  $19,93 + (-4,47) + 22,22 = 37,68$

Calificación total de la dimensión =  $19,93 > 0$

=  $-4,47 < 0$

=  $22,22 > 0$  por lo tanto,

$$\frac{37,68}{2} = 18,84$$

Las gráficas que constituyen cada dimensión son diagramas de barras que permiten observar el estado de cada variable de acuerdo con los resultados, en esta misma hoja se habilitan 3 campos para realizar un análisis situacional, una descripción de los problemas evidenciados y una descripción de las recomendaciones para esa dimensión.

Por otro lado, la hoja que contiene el informe integral está constituida por un diagrama de barras el cual muestra las calificaciones totales que obtuvieron las dimensiones para cada caso, también contiene los mismos campos para la descripción que las demás hojas de gráficos. Adicional a esto, en esa misma hoja encontramos la calificación del clima organizacional de la dependencia o extensión que estemos analizando, calculado como el promedio de las calificaciones de las dimensiones y a partir de este se ubica en el escenario que se encuentra en ese momento.

Las alternativas de mejora que se proponen se harán de acuerdo con las calificaciones arrojadas por el instrumento después de un análisis para establecer las dimensiones y variables críticas, atacando el escenario 1 y 2 según el caso, con el fin de que en una próxima evaluación esa dimensión o variable se encuentre en el escenario 4 el más favorable y satisfactorio.

## 8.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

La validación de este instrumento se realiza a partir del Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual sirve para determinar la consistencia interna de este, con el fin de medir la fiabilidad de la escala de medida establecida en el instrumento. (Cervantes, 2005)

Se tomaron las 51 preguntas establecidas, con sus respectivas respuestas de acuerdo con la tipificación dada anteriormente, se obtuvo la varianza de las respuestas obtenidas por cada pregunta y se realizó la suma de todas las respuestas dada por cada participante.

Para el cálculo de Cronbach se empleó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V}{VT} \right]$$

Donde:

K: total de preguntas

V: varianzas de las preguntas

VT: Sumas total de las de las respuestas por cada participante

De modo que,

$$\alpha = \frac{51}{51 - 1} \left[ 1 - \frac{41,90}{656,84} \right]$$
$$\alpha = 0,95$$

Este valor se determinó empleando Excel (Anexo 002) el cual que permite calcular fácilmente esta fórmula a partir de la creación de una Tabla de Datos en la que las columnas representan las preguntas y las filas las respuestas de las personas que participaron en la encuesta, Por lo tanto, se concluye que la confiabilidad del instrumento es alta ya que este se evalúa entre 0 a 1, donde 0 es menos confiable y uno es más confiable.



### 8.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL INSTRUMENTO

La encuesta es aplicada durante las tres primeras semanas del mes de marzo. Inicialmente se realizó una visita a la extensión con el fin de solicitar los permisos para dicha aplicación a funcionarios administrativos y docentes.

La primera semana se conversa con los coordinadores de los tres programas académicos y el director de la extensión, se concreta los permisos y la participación de los profesores, esa misma semana se aplica la encuesta directamente a la mayoría de los docentes de ingeniería industrial en una sala de computo.

La segunda semana se sigue recolectando datos, pero se tiene en cuenta que el mecanismo de aplicación no fue tan efectivo como se pensaba, por lo tanto, se procedió a la impresión de la encuesta y adicional a esto se creó una hoja de respuesta con opciones desde 1 hasta 8 de acuerdo con la consideración de los encuestados, por ello se realizó la tipificación de lo cualitativo a lo cuantitativo (información general, y opciones de respuestas):

**Tabla 3** Tipificación de los datos de información genera para la encuesta.

GENERO		DEPENDENCIA		EDAD		CARGO		ESTRATO	
1	MASCULINO	1	INGENIERIA INDUSTRIAL	1	18-25	1	DOCENTE	1	
2	FEMENINO	2	PROFESIONAL EN CIENCIAS DEL DEPORTE	2	26-30	2	COORDINADOR	2	
		3	TECNOLOGIA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	3	32-40	3	ADMINISTRATIVO TECNICO/OPERARIO	3	
		4	PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	41-50	4	ADMINISTRATIVO OFICINA	4	
				5	51-60			5	
				6	61-70			6	
				7	71-80				

TIPO DE CONTRATO		ANTIGÜEDAD		ESTADO CIVIL		RESIDENCIA		EMPLEO ADICIONAL	
1	TC 4 MESES	1	1 A 3 MESES	1	SOLTERO	1	BOGOTA	1	SI
2	TC 11 MESES	2	4 A 6 MESES	2	CASADO	2	SOACHA	2	NO
3	HORA CATEDRA	3	7 A 12 MESES	3	UNION LIBRE	3	FUSAGASUGA		
4	TERMINO INDEFINIDO	4	12 A 18 MESES	4	DIVORCIADO	4	GIRARDOT		
		5	2 AÑOS			5	CHIA		
		6	3 AÑOS			6	FUNZA		
		7	MAS DE 3 AÑOS			7	MOSQUERA		
						8	OTRO		

En la tabla anterior se puede observar la tipificación que se le dio a los datos demográficos, también para poder analizar los resultados de las preguntas de acuerdo con los programas y la administración. Así mismo, las opciones de respuesta se numeraron de 1 a 4.

En la tercera semana se sigue recolectando información se procede a hacer la recolección total de los datos obtenidos por los dos mecanismos utilizados, para proceder a realizar el análisis de acuerdo con los resultados arrojadas por el instrumento.



## 9 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los resultados y el análisis se realizaron de acuerdo con la evaluación realizada por el instrumento a los 3 programas académicos vigentes y al personal administrativo de la extensión Soacha, así como de manera general incluyendo todas las dependencias. Por último, se realiza un análisis de correlación de Spearman por medio del software INFOSTAT para cada dependencia, este análisis permite identificar en las dimensiones críticas cuales otras tienen influencia sobre ella; de tal modo que:

**D1:** Estilo de Dirección

**D2:** Procesos y Estrategias Eficaces

**D3:** Relaciones Sociales

**D4:** Comunicación

**D5:** Liderazgo

**D6:** Relación Individuo-Institución

A continuación, se presentan los análisis por cada dependencia y finalmente en análisis general:

### 9.1 PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL

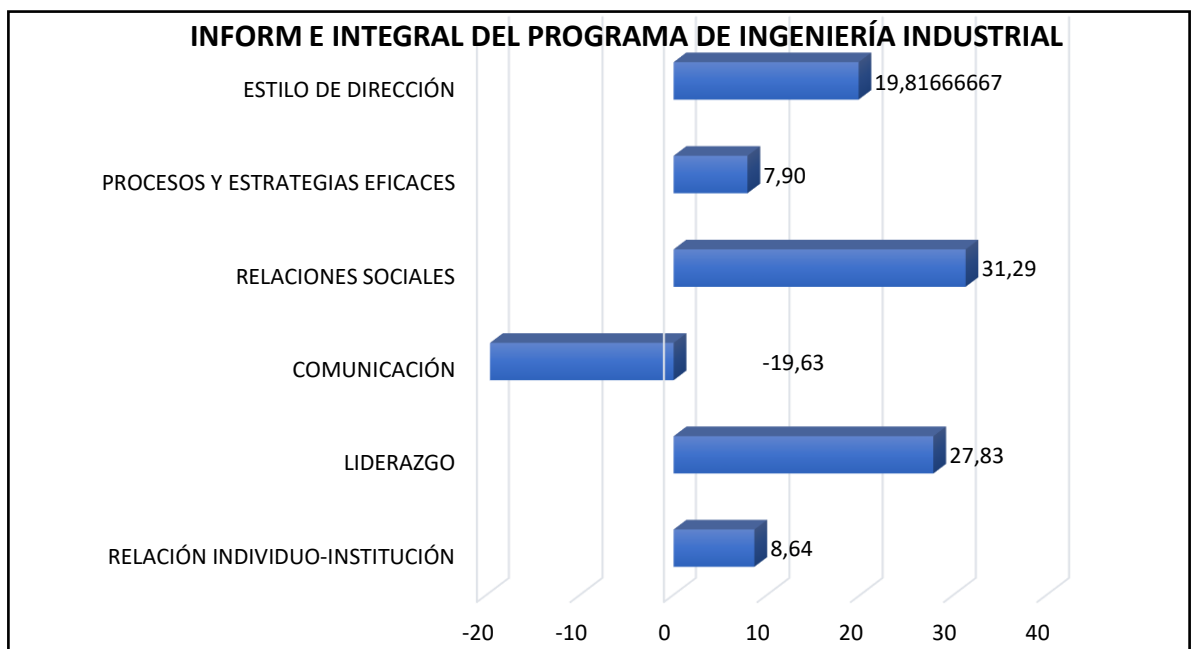
El programa de ingeniería industrial de la extensión Soacha actualmente cuenta con aproximadamente 23 docentes de los cuales solo 16 respondieron la encuesta para la evaluación del clima organizacional compuesto por 12 hombres y 4 mujeres. Con un margen de error del 13,82% para un nivel de confianza del 95%.

$$1,96 \times \sqrt{\left(\frac{0,05 \times 0,05}{16}\right)} \times \left(\frac{23 - 16}{23 - 1}\right)$$

Tamaño muestral realmente logrado.....	16
Tamaño de la población.....	23
Error máximo para un nivel de confianza del 95% .....	13,82%

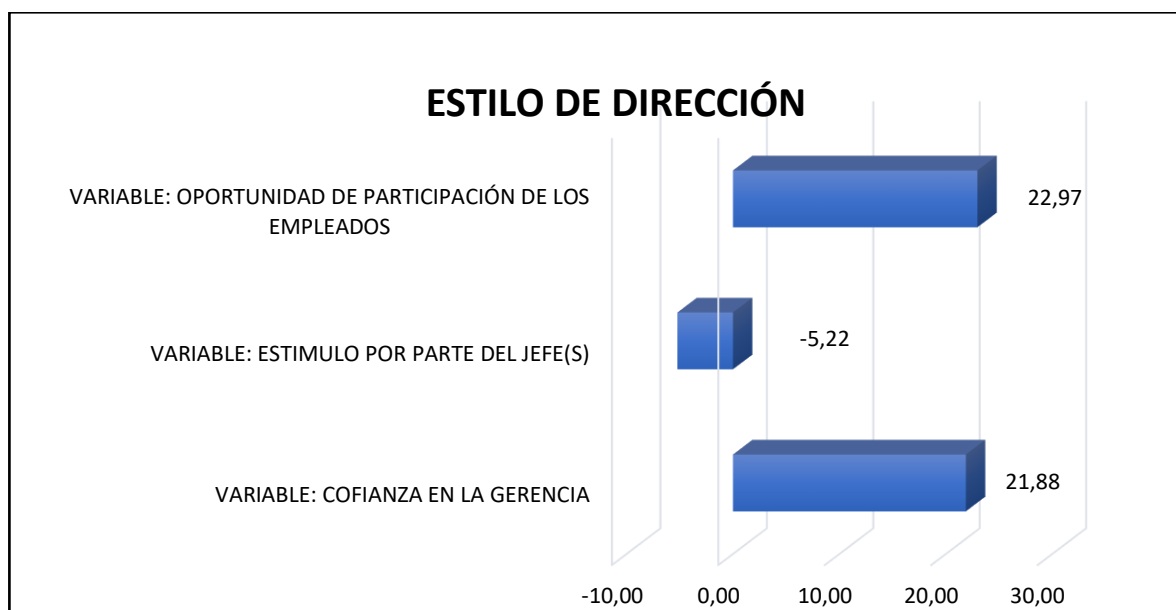
De acuerdo con el Instrumento diseñado para la evaluación del clima organizacional se obtienen los siguientes resultados para este programa:

**Gráfica 2 .Información General para el Programa de ingeniería Industrial**



En la gráfica 2, se puede observar el informe integral del programa en donde reúne las 6 dimensiones evaluadas, estableciendo que la de mayor calificación es la de relaciones sociales con 31,29%, seguido la de liderazgo con 27,83%, estilo de dirección con 19,81%, relación individuo-institución con 8,64% y procesos y estrategias eficaces con 7,90% ubicándose en el escenario 3 con aspectos a mejorar; mientras que la variable comunicación se encuentra en estado crítico con -19,63% ubicada en el escenario 2. De esta manera se identifica que el clima organizacional para esta dependencia obtuvo una calificación de 12,64% lo que quiere decir que se encuentra en el escenario 3 con muchos aspectos a mejorar.

**Gráfica 3. Dimensión Estilo de Dirección para Ingeniería Industrial**

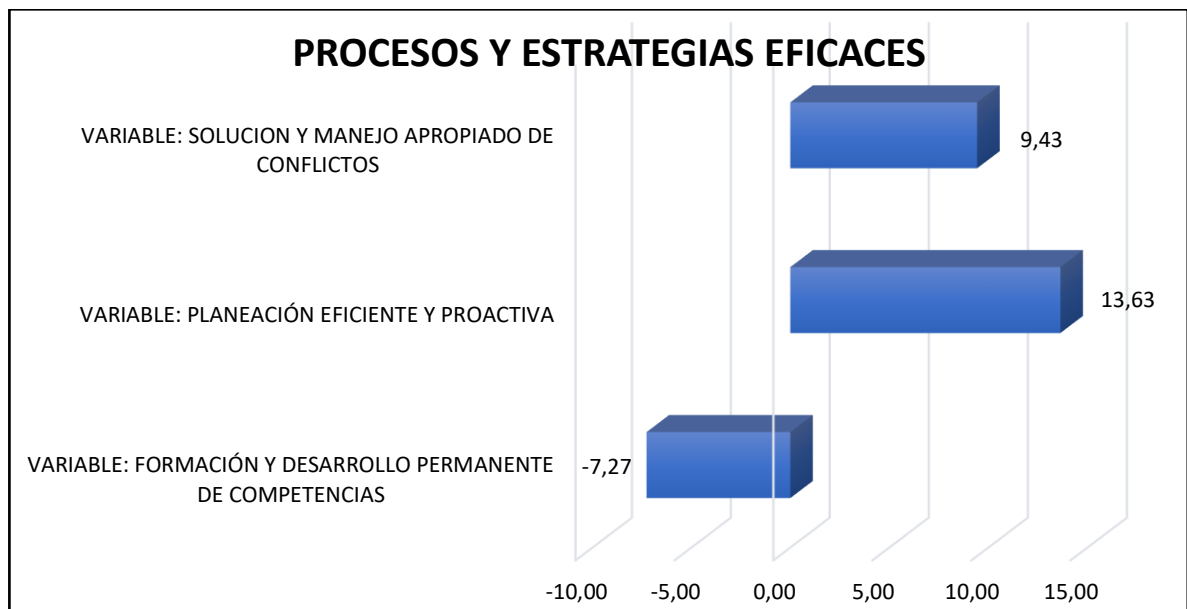


En la gráfica 3, se analiza la dimensión estilo de dirección se establece que esta se encuentra en el escenario 3 con 19,82% encontrando algunas falencias como se observa en la gráfica anterior; la variable que tiene más participación en esta dimensión es la de oportunidad de participación de los empleados con 22,97% situándose en el mismo escenario de la dimensión, se observa que la mayoría de las veces las funciones son asignadas a los docentes según los estudios y experiencia, además hay que tener en cuenta la participación en la toma de decisiones y la libertad que tienen ellos para realizar sus funciones debido a que muchas veces no se demuestra el interés en los aportes que ellos hacen.

Seguido la variable de confianza en la gerencia con un 21,88% estableciéndose en el mismo escenario que la anterior, donde se evidencia que la mayoría de los docentes que participaron en la encuesta (43,7%) consideran que el estilo de dirección del superior es burocrático pues se rige a la estructura jerárquica de la institución, aunque algunos (31,3%) determinan que es institucional debido a que se adapta a la situación del trabajo, es tolerante, buen comunicador y confía en sus colaboradores además se establece que ocasiones el superior supervisa el trabajo que los docentes realizan así como en otras veces confía plenamente en este sin tener que vigilarlo, también se determina que los valores casi siempre generan una ventaja competitiva dado que permite que el comportamiento de los integrantes de la institución tenga un valor significativo en el desempeño de sus funciones.

Sin embargo, la variable de menos participación fue estímulo por parte del jefe(s) con un -5,22% ubicándose en el escenario 2, es decir, para algunos docentes la política que maneja la institución está enfocada al bienestar de sus colaboradores pero la manera de actuar de la universidad en este caso la extensión Soacha no es acorde a esta, no se evidencia una satisfacción total por parte de los encuestados acerca del estilo de dirección del jefe, además consideran que el pago en comparación a las funciones que ellos realizan no es acorde y que podría mejorar.

**Gráfica 4.** Dimensión Procesos y Estrategias Eficaces para Ingeniería Industrial.



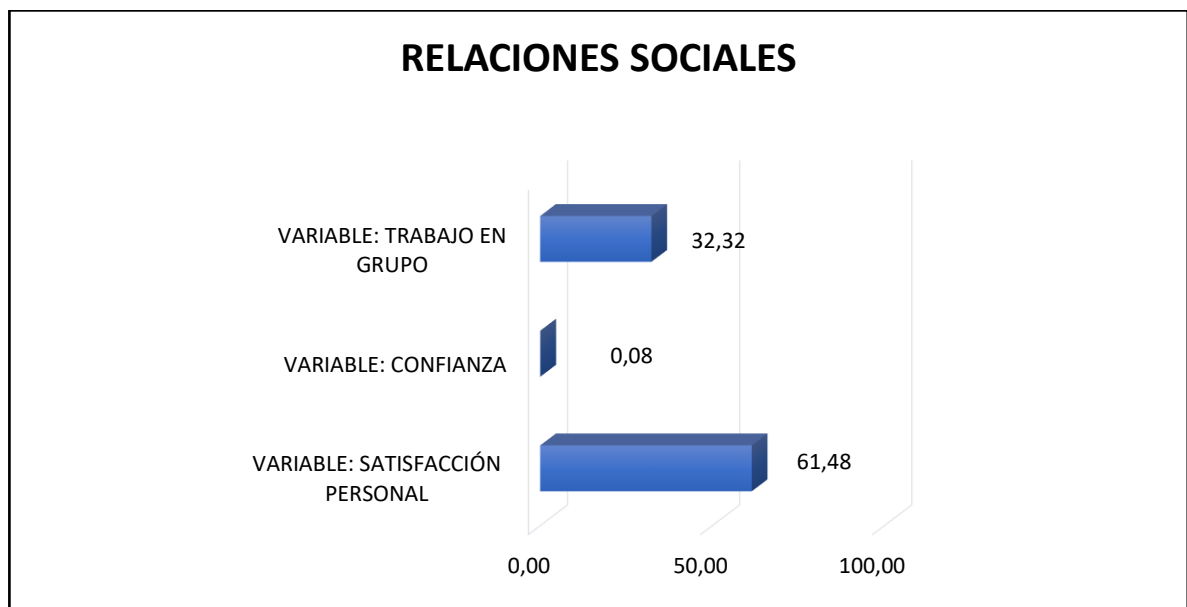
En la gráfica 4, se puede analizar la dimensión de procesos y estrategias eficaces su calificación es del 7,90% por lo tanto, se encuentra en el escenario 3, un escenario aceptable pero que tiene muchas características por mejorar. En esta dimensión dos variables se encuentran en el mismo escenario como se evidencia en la gráfica anterior: planeación eficiente y proactiva con 13,63% donde se evidencia que la mayoría de las actividades realizadas están acordes a la misión de la universidad, que hay estrategias y planes establecidos en el área de trabajo pero que algunas veces son confusos y otras veces no son divulgados, también se resalta que hay indicadores de rendimiento para los docentes pero que algunos no los conocen y no se realizan retroalimentación de los resultados.

La segunda variable es solución y manejo apropiado de conflictos con 9,43% en la cual se determina que la mayoría de los docentes para este programa participan en las posibles soluciones de los problemas que se puedan presentar en la universidad

y que algunos inconvenientes se solucionan con rapidez pero que siguen los roces entre ellos ya que se determina que la institución no siempre presta un acompañamiento para resolver estos inconvenientes.

Mientras que la variable formación y desarrollo permanente de competencias con -7,28% está en el escenario 2 estableciendo que las actividades que los docentes realizan están acordes con las metas personales de cada uno de ellos pero que no se sienten completamente satisfechos con su vida laboral, ya que para la mayoría no hay conocimiento de que existan planes o programas que permitan el crecimiento laboral.

**Gráfica 5. Dimensión Relaciones Sociales para Ingeniería Industrial**



Por consiguiente, en la gráfica 5, se pudo analizar que para la dimensión de relaciones sociales su calificación total es de 31,29% ubicándose en el escenario 3, teniendo en cuenta que la variable con mayor puntuación como se evidencia en la gráfica anterior fue la de satisfacción personal con 61,48% ubicada en el escenario 4 con características a mejorar. Para esta variable el 75% de los encuestados consideran que todos tienen las mismas condiciones laborales, por otra parte, algunos se sienten completamente satisfechos de pertenecer a la universidad y también indican que las actividades recreativas y deportivas que realiza la universidad no son comunicadas o no son de interés para los docentes.

La variable trabajo en grupo obtuvo 32,32% ubicada en el mismo escenario que la dimensión, se evidencia que a los docentes le resulta gratificante compartir sus tareas con otros profesionales, aunque algunas veces no resulte muy eficiente resaltando que la comunicación y el apoyo es bueno solo en algunos grupos de trabajo en el programa, también que es de gran importancia crear una integración entre áreas y personas, debido a que el trabajo en equipo puede generar mejores resultados para la Universidad.

Entre tanto, la variable confianza 0,08% se ubica en el mismo escenario que la variable anterior, considerando que el jefe es una persona que tiene en cuenta la opinión de los demás, genera un buen clima y se preocupa porque todos los docentes se sientan incluidos, para la participación en las actividades realizadas por los otros compañeros se evidencia que se hace teniendo en cuenta el tiempo debido a la carga laboral que maneja cada uno y que la relación entre ellos se realiza fuera de las áreas de trabajo solo cuando es necesario.

**Gráfica 6. Dimensión Comunicación para Ingeniería Industrial**



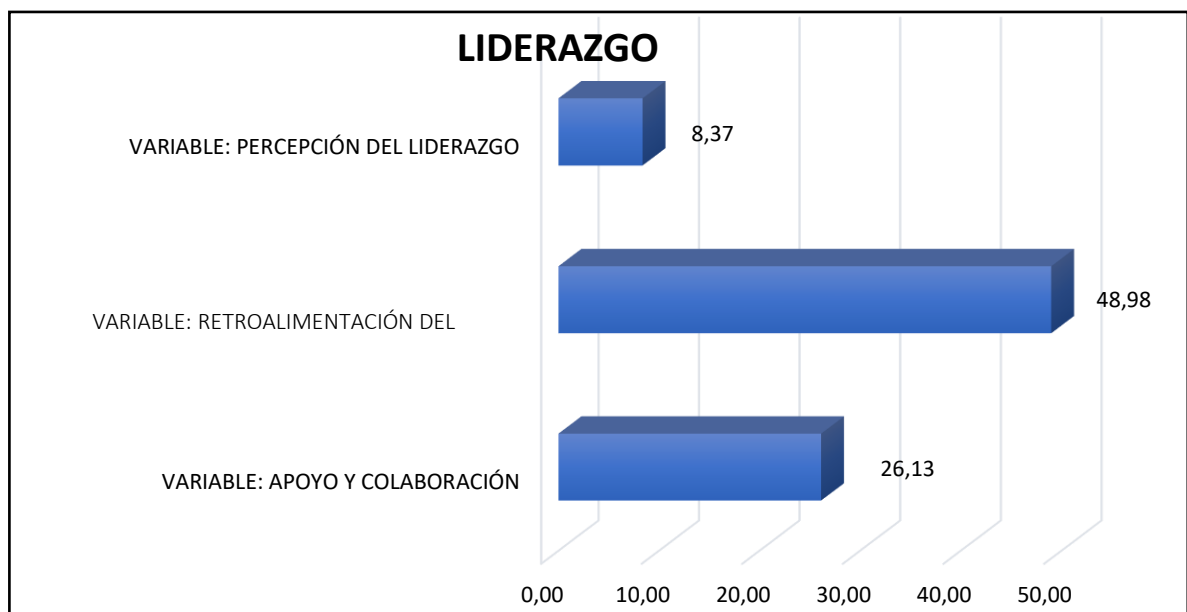
Para la dimensión de comunicación se identifica que obtuvo una calificación de -19,63%, lo cual determina que se encuentra ubicada en el escenario 2. Estableciendo que la mejor variable para esta dimensión fue la de claridad organizacional con 27,12% ubicada en el escenario 3 como se muestra en la gráfica 6, evidenciando que los docentes conocen los objetivos de la institución y de su cargo y que además trabajar para que se cumplan, que rara vez han considerado



renunciar a la Universidad porque esta no cumple con sus expectativas pero que la mayoría de los docentes consideran que la extensión Soacha no cuenta con un clima organizacional favorable.

Para el escenario 2 se ubican las variables redes de comunicación con -27% y apertura organizacional con -19,75%, estas variables demuestran la falta de canales de comunicación, la comunicación informal e inconstante y falencia en la dirección de esta, la falta de información suficiente en el momento de ingreso a la extensión Soacha y la importancia de crear una estrategia de comunicación donde se incluya la necesidad de cambio, así como la importancia de hacer conocer la universidad en los distintos niveles dado que solo consideran que es reconocida en el departamento de Cundinamarca.

**Gráfica 7. Dimensión Liderazgo para Ingeniería Industrial**



La dimensión liderazgo obtuvo una calificación de 27,83% ubicándose en el escenario 3. Como se evidencia en la gráfica 7, las tres variables que componen esta dimensión se encuentran en el mismo escenario.

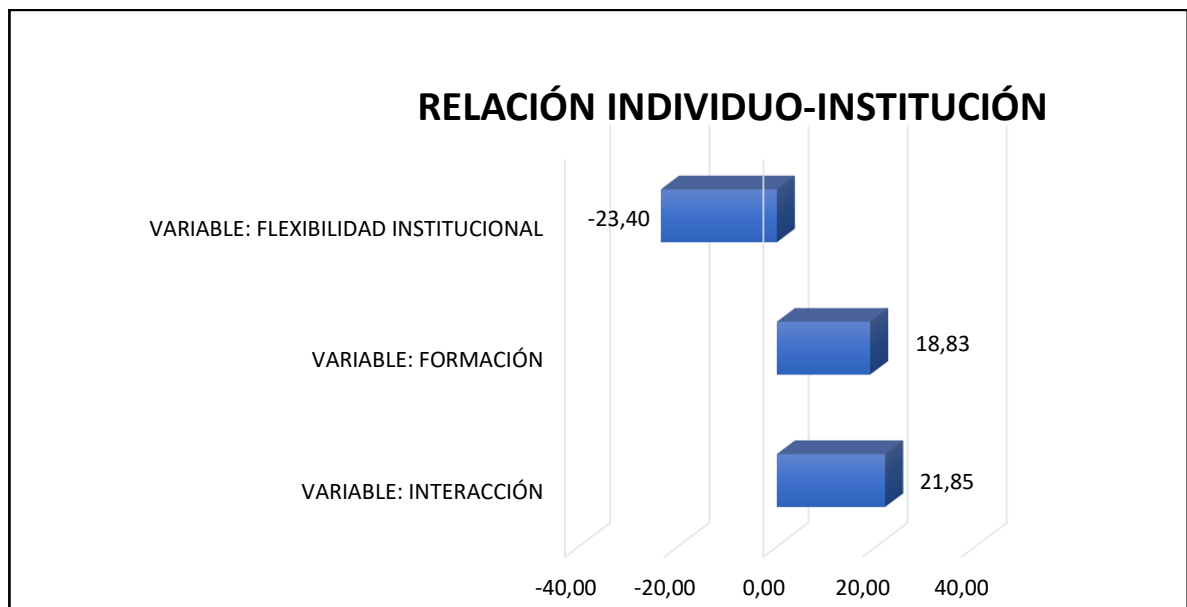
La variable con mayor puntuación es retroalimentación con 48,98% demuestra que para los docentes del programa es importante la revisión debido a que conlleva a mejorar aspectos en los cuales están fallando, también establecen que se está

llevando a cabo de manera periódica reuniones cada semana para aclarar dudas y asignar funciones.

En la variable apoyo y colaboración con una calificación de 26,13% se evidencia la flexibilidad y la justicia que a veces tiene el superior de los docentes con ellos, además de la ayuda que este les brinda para desarrollar de la mejor manera el trabajo; por otra parte, la necesidad de contar con los recursos suficientes para realizar las funciones es vital.

Finalmente, para la variable percepción del liderazgo se determina una calificación de 8,37% la más baja para esta dimensión, estableciendo que la mayoría de los docentes proponen soluciones y alternativas para resolver cualquier problema en equipo sin importar la dificultad de este, también consideran que casi siempre el superior les recuerda en reuniones la misión, la visión, los valores y objetivos que deben cumplir en el periodo laboral.

**Gráfica 8.** Dimensión Relación Individuo - Institución para Ingeniería Industrial



Por último, la dimensión relación individuo-institución obtuvo una calificación de 8,64% ubicándola en el escenario 3 igual que dos de las variables que la componen, teniendo en cuenta que está iniciando en este escenario. Como se puede observar en la gráfica 8, la variable con mayor puntuación para esta dimensión es la de interacción con 21,85% determinando que la mayoría de los docentes encuestados se sienten bien con las condiciones laborales de la universidad, pero no satisfechos,

creen que se debería mejorar la vinculación y la remuneración, aunque, si se sienten motivados y comprometidos con la institución.

En cuanto a la variable de formación su calificación fue de 18,83% determinando que para ellos todavía no es claro lo que la institución espera de su labor y no es clara la toda la información que se brinda para la realización de las tareas.

Finalmente, la variable con menos puntuación es la de flexibilidad institucional con -23,40%, debido a que se evidencia que la universidad extensión Soacha no cuenta con los diferentes mecanismos y capacitación para responder a la diversidad humana (discapacitados, nacionalidad, entre otros) y que esta no ofrece los suficientes sistemas de apoyo a los docentes para llevar a cabo diferentes actividades o formación.

### **Descripción de los Factores relevantes para las dimensiones evaluadas**

Los factores de mayor relevancia encontrados para el programa de ingeniería industrial que se evidencian en las dimensiones evaluadas y las variables son:

- La insatisfacción con la remuneración que reciben los docentes
- Inconformidad con el estilo de dirección de su superior
- La importancia del bienestar de los trabajadores en la política
- No hay completa conformidad con las actividades que se realizan para alcanzar las metas profesionales
- La institución no es muy constante con brindar capacitación y formación
- No hay conocimiento acerca de los planes de acción para impulsar la carrera profesional de los docentes
- Las relaciones de los docentes se desarrollan principalmente dentro de la institución
- No se incentiva completamente al personal para participar en las actividades de sus compañeros
- Falta de canales de comunicación
- La comunicación no es constante y es de manera informal
- El sentido de la comunicación frecuentemente es de manera vertical
- Las indicaciones de funciones, espacios y programas de la extensión no son claras y muchas veces se realizan por cuenta propia del personal que acaba de ingresar
- Reconocimiento de la universidad (departamentalmente)

- Importancia de generar una estrategia de comunicación con mensajes donde incluya la necesidad al cambio
- La necesidad de transmitir los valores, la misión, la visión y los objetivos
- La participación en los grupos de trabajos (coordinando)
- La falta de mecanismos para responder a la diversidad humana
- La insuficiencia en los sistemas de apoyo

### **Prueba de Hipótesis: Por diferencia de medias**

Para el programa de Ingeniería industrial se realizó esta prueba de hipótesis para conocer si el género, tipo de contrato, antigüedad en la institución, el estrato, la edad y un empleo adicional influyen en la perspectiva que tienen los docentes acerca de las dimensiones críticas detalladas anteriormente. Para ello en el anexo 009, se evidencian los datos estadísticos de la dimensión Comunicación y la manera en que se realizó la discriminación; la hipótesis nula y alternativa para este caso se determinan de la siguiente manera:

$H_0$  = No se presentan diferencias si se discriminan los datos

$H_A$  = Si se presenta diferencia al discriminar los datos

Se tuvo en cuenta la siguiente fórmula que fue aplicada en el software de Excel (Anexo 009) para realizar el respectivo análisis de los datos, con fin de determinar la siguiente afirmación:

$$T = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - 0}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

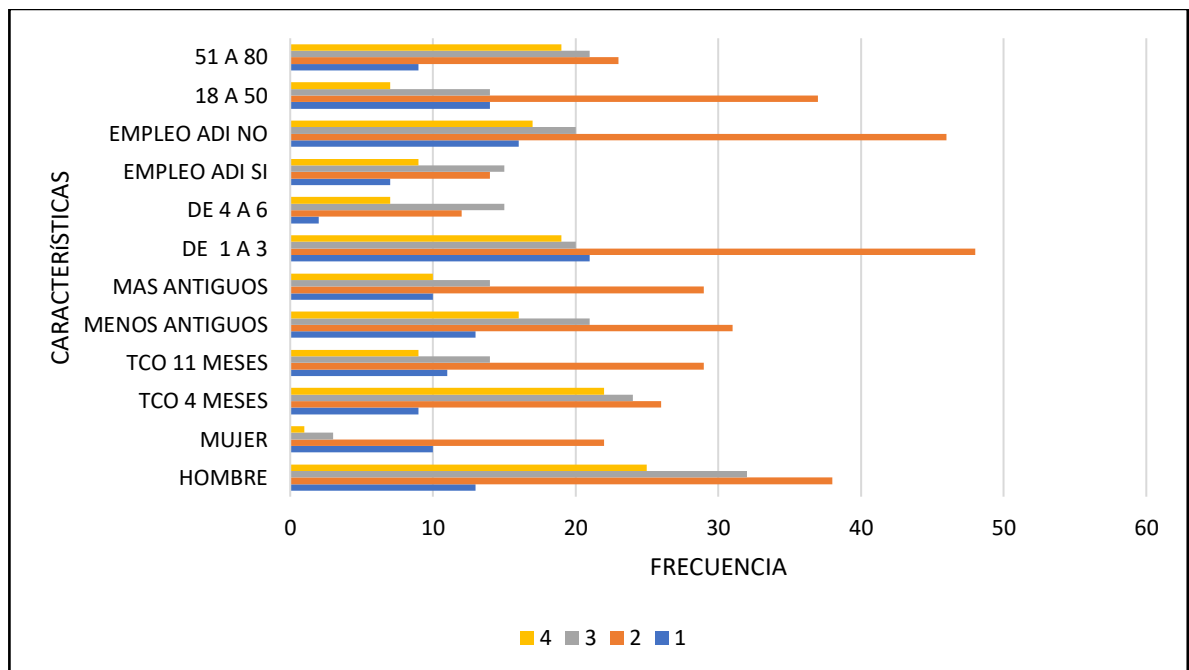
Para el análisis de estos datos se tomó un nivel de confianza del 0,95, 14 grados de libertad con una distribución t Student; por lo cual se determina que para esta dimensión el género si influye significativamente debido a que se evidencia que en los hombres hay una mejor percepción de los factores que involucran a esta dimensión ubicándola en promedio en el escenario 3, mientras que para las mujeres la percepción es insatisfactoria y la ubican en promedio en el escenario 2; por otro

lado el tipo de contrato, la antigüedad, el estrato, la edad y un empleo adicional no afecta la percepción que tienen acerca de esta dimensión. Teniendo en cuenta que para el género los resultados fueron los siguientes:

$$T_{\alpha} = 1,7613$$

$$T = 6,555665045$$

**Gráfica 9.** Distribución de características a la dimensión Comunicación- Ingeniería Industrial



En cuanto a la dimensión de Procesos y Estrategias Eficaces, se asume que el género si influye sobre la perspectiva que tienen los docentes de esta dimensión, debido a que las mujeres la califican en un escenario menor en comparación con los hombres, de igual manera se determina que el tipo de contrato, la antigüedad, el estrato, la edad y un empleo adicional no influye significativamente en la percepción que tienen los docentes acerca de esta dimensión. Teniendo en cuenta que para el género los resultados fueron los siguientes:

$$T_{\alpha} = 1,7613$$

$$T = 6,998308344$$

Finalmente, para la dimensión Relación individuo-institución se evidencia por medio de los datos; que el género, el tipo de contrato, la antigüedad en la institución, el estrato, la edad y un empleo adicional no influyen en la perspectiva que tienen los docentes acerca de esta dimensión, por lo tanto, se puede concluir que no se presentan diferencias si se discriminan los datos para esta dimensión.

### **Análisis de Correlación**

Esta dimensión se encuentra en el escenario 3, este no es completamente insatisfactorio, sin embargo, presenta una variable que presenta un estado crítico y otras dos que requieren también atención, además es la dependencia con menor calificación en la Extensión Soacha.

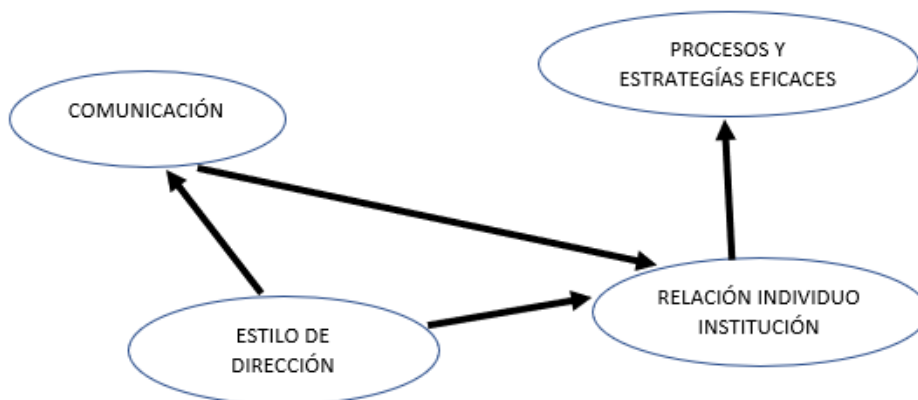
**Tabla 4.** Análisis de Correlación para el Programa de ingeniería Industrial

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	1,00	0,18	0,93	0,27	0,89	0,70
D2	-0,49	1,00	0,62	1,00	0,88	0,66
D3	-0,03	-0,19	1,00	0,13	0,18	0,62
D4	-0,41	0,00	-0,53	1,00	0,67	0,74
D5	0,05	0,06	-0,49	0,17	1,00	0,01
D6	-0,20	0,23	-0,26	-0,17	0,90	1,00

En el instrumento se evidencia que la dimensión que se encuentra en estado crítico es Comunicación con un puntaje de -19.63% (D4), por medio de la correlación de Spearman, en la tabla 4, se identifica que la dimensión que tienen mayor influencia sobre ella es Estilo de Dirección con un puntaje de 19.81% (D1), aunque el grado de relación es muy bajo, además se logra identificar que las dimensiones que se encuentran con baja calificación son Procesos y Estrategias Eficaces con un puntaje de 7.6 % (D2) y Relación Individuo Institución con un puntaje de 8.63% (D6) y son dimensiones que requieren atención.

Para la dimensión Procesos y Estrategias Eficaces se ve influenciada por Relación Individuo- Institución (D6), con un nivel de relación muy bajo y la última por Estilo de Dirección (D1) y Comunicación (D4).

**Figura 7.** Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones para el Programa de ingeniería industrial



Finalmente, en la figura 7 se evidencia que las estrategias que tienen menor calificación se ven influenciadas unas con otras y que el mejoramiento en Relaciones Sociales y Estilo de Dirección también pueden permitir un mejoramiento en el Clima Organizacional.

La influencia que tienen las demás dimensiones con Comunicación y Procesos y Estrategias eficaces es muy bajo.

## 9.2 PROGRAMA PROFESIONAL EN CIENCIAS DEL DEPORTE

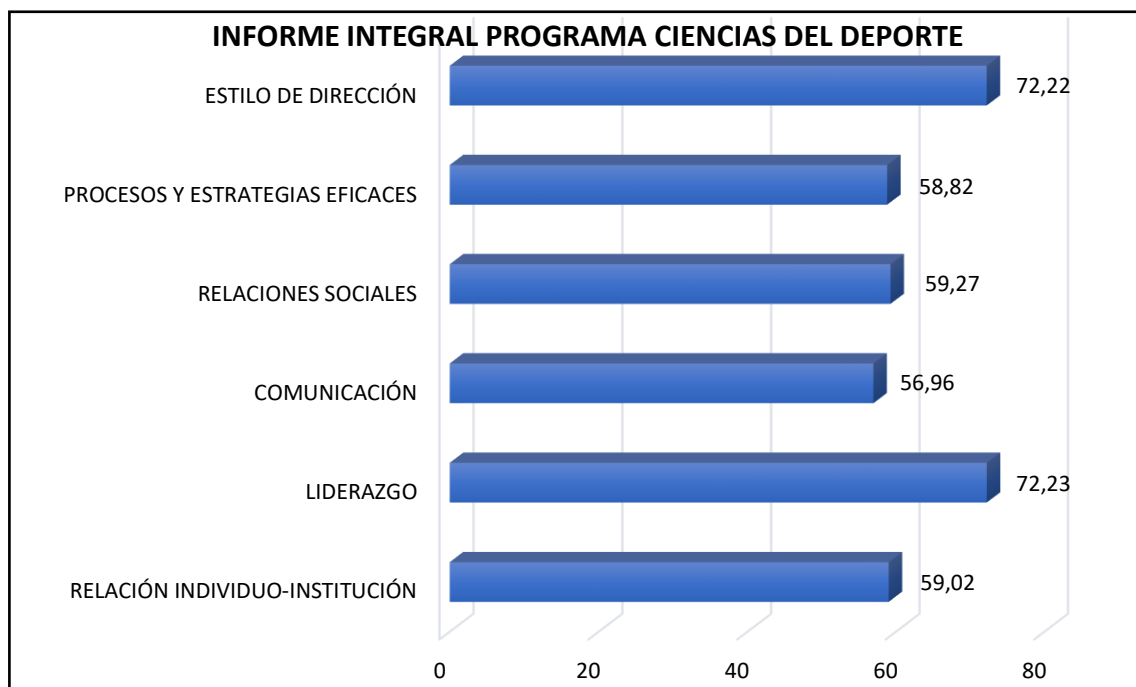
El programa de Ciencias del Deporte cuenta con un total de 50 docentes de los cuales solo 12 contestaron la encuesta, es decir el 24%, con un margen de error del 24,91% con un nivel de confianza del 95% así como se evidencia a continuación:

$$1,96 \times \sqrt{\left(\frac{0,05 \times 0,05}{12}\right) \times \left(\frac{50 - 12}{50 - 1}\right)}$$

Tamaño muestral realmente logrado.....	12
Tamaño de la población.....	50
Error máximo para un nivel de confianza del 95% .....	24,91%

De acuerdo con el instrumento diseñado para la evaluación del clima organizacional se obtienen los siguientes resultados:

**Gráfica 10. Información General para el Programa de Ciencias del Deporte**



Como se puede observar en la gráfica 9, todas las dimensiones evaluadas para el Programa Ciencias del Deporte obtuvieron un puntaje superior a 50 con una calificación total del clima organizacional del 63,09%, lo que quiere decir que el Clima Organizacional en esta dependencia es ideal y se encuentra en el escenario 4, siendo Liderazgo y Estilo de Dirección con mayor calificación y comunicación, mientras que estrategias y procesos eficientes la de menor calificación.



**Gráfica 11.** Dimensión Estilo de Dirección para Ciencias del Deporte



La dimensión Estilo de Dirección obtuvo una calificación de 72,63%, es decir que se encuentra en el escenario 4, una calificación ideal por lo tanto es bastante favorable, al observar en la gráfica 10, cada una de las variables que componen esta dimensión, se determina que todas se encuentran en el mismo escenario.

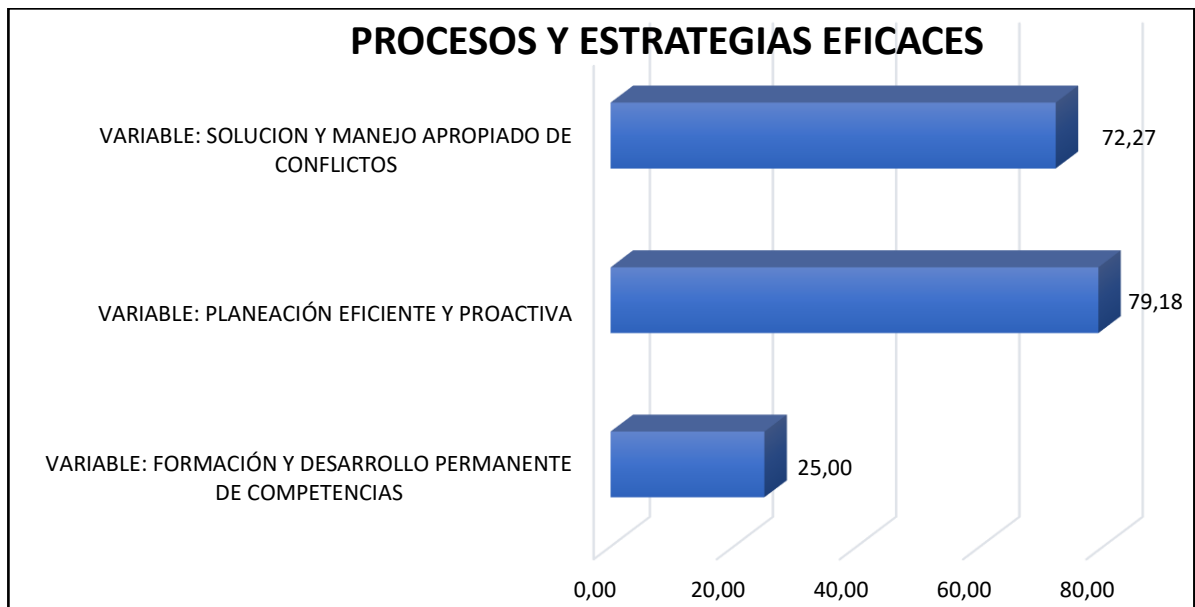
La variable que mayor calificación obtuvo fue la Oportunidad de Participación de los Empleados con 73,62%, lo que evidencia que los colaboradores tienen libertad en la toma de decisiones en su trabajo o por lo menos su opinión es tomada en cuenta frecuentemente, además perciben que sus responsabilidades laborales se asignan de acuerdo con su experiencia y conocimiento de forma adecuada; aunque se encuentra en un escenario bastante favorable se puede mejorar algunas situaciones que puedan favorecer cada vez más la percepción de los colaboradores, una de ellas es brindarle mayor importancia a las ideas que ellos proponen, con el fin de que puedan sentir mayor sentido de pertenencia y se sientan una parte importante de la organización.

La siguiente variable es Estimulo por parte de los jefes con una calificación de 72,25%, esto indica que los colaboradores consideran que la forma de dirección por parte de su jefe es adecuada, además perciben que sus compañeros tienen esta misma observación, también se dan cuenta de que la Universidad busca su

Bienestar y se evidencia por medio de la Política y las actividades que son realizadas.

Por último encontramos la variable Confianza en la Gerencia la cual obtuvo el menor puntaje en esta dimensión con 70,82%, sin embargo se encuentra también en el mejor escenario considerado por esta herramienta, se evidencia que el 100% de las personas que respondieron la encuesta consideran que su jefe tiene un estilo de liderazgo institucional, es decir que se adapta a las situaciones, es tolerante, confía en sus colaboradores, fomenta la participación y recompensa a sus trabajadores, además perciben que los valores que tiene la Universidad son parte vital para ser una ventaja competitiva, considerando importante que cada uno de los integrantes que la componen los adopten, por último se evidencia que los colaboradores perciben la confianza que tienen sus jefes en el momento de realizar sus funciones, sin embargo algunos de ellos también perciben que son supervisados de forma excesiva.

**Gráfica 12.** Dimensión Procesos y Estrategias Eficaces para Ciencias del Deporte



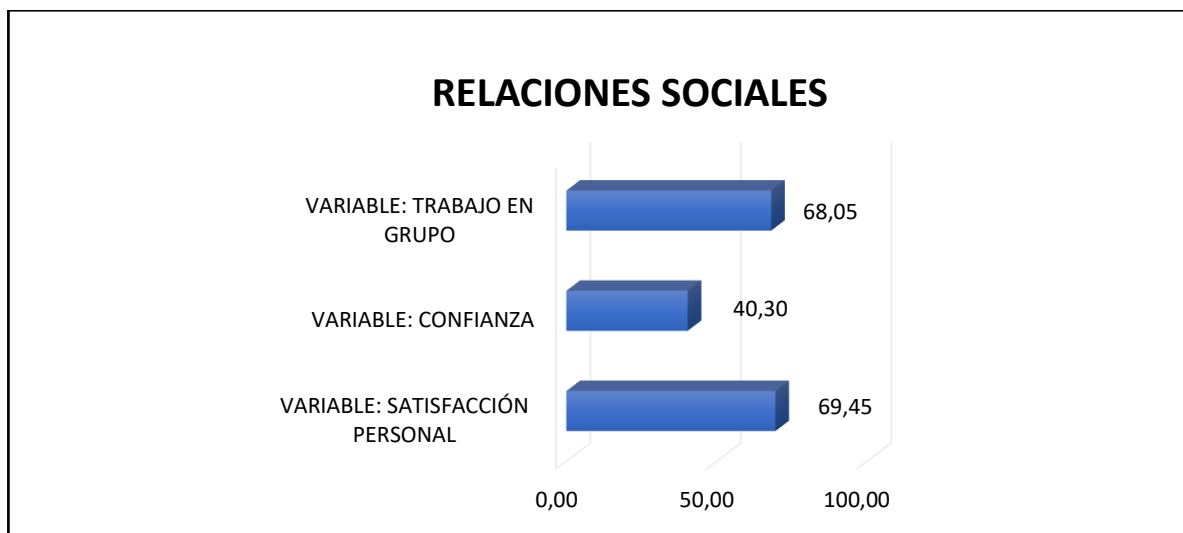
La siguiente Dimensión evaluada por el instrumento fue Procesos y Estrategias Eficaces con una calificación de 58,82%, a pesar de ser un puntaje inferior al de la Dimensión anterior también se encuentra ubicado en el escenario 4, dos de las variables que lo componen también están en este escenario.

Como se puede observar en la gráfica 11, la variable que mayor puntaje obtuvo en esta dimensión fue Planeación Eficiente y Proactiva con un 79,18%, los colaboradores consideran que las actividades están acordes con la misión de la Universidad, además se asignan estrategias y planes claros que permite el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos comunes y perciben que la Universidad tiene y aplica los indicadores de rendimiento, esto quiere decir que reconocen sus funciones, como deben ser realizadas y se evalúa su cumplimiento.

La variable solución y manejo apropiado de conflictos también obtuvo un punto alto de 72.27%, encontrándose en un escenario favorable, en donde se evidencia que los docentes participan activamente en la solución de conflictos y además perciben colaboración por parte de sus compañeros, se evidencia dialogo en el momento de presentarse conflictos entre ellos y la disposición para solucionarlos, permitiendo así que sean resueltos de forma rápida, además se tiene conocimiento por parte de los docentes de planes que tiene la Universidad para el manejo de conflictos y consideran que son eficientes.

En cuanto a la variable formación y desarrollo eficiente de competencias la percepción de los colaboradores no es muy favorable en comparación con las anteriores, obteniendo un puntaje de 25% y ubicándose en el escenario 3, se evidencia satisfacción por parte de los docentes en cuanto al trabajo realizado y sienten que este les puede permitir llegar a cumplir sus metas, sin embargo también perciben que existen algunas falencias en cuanto a las capacitaciones o la formación que les brindan debido a que esto no está acorde con sus necesidades o especialidades o sencillamente no perciben que la Universidad se preocupe por realizar este tipo de actividades, además no conocen los programas de formación o planes de acción con las que cuenta la UdeC que les permita impulsar su carrera profesional.

**Gráfica 13. Dimensión Relaciones Sociales para Ciencias del Deporte**



La dimensión evaluada en lo que refiere a las relaciones sociales se encuentra en el escenario 4 con un puntaje de 59,27%, donde se aprecia que dos de sus variables se encuentran en escenarios ideales como el de la dimensión.

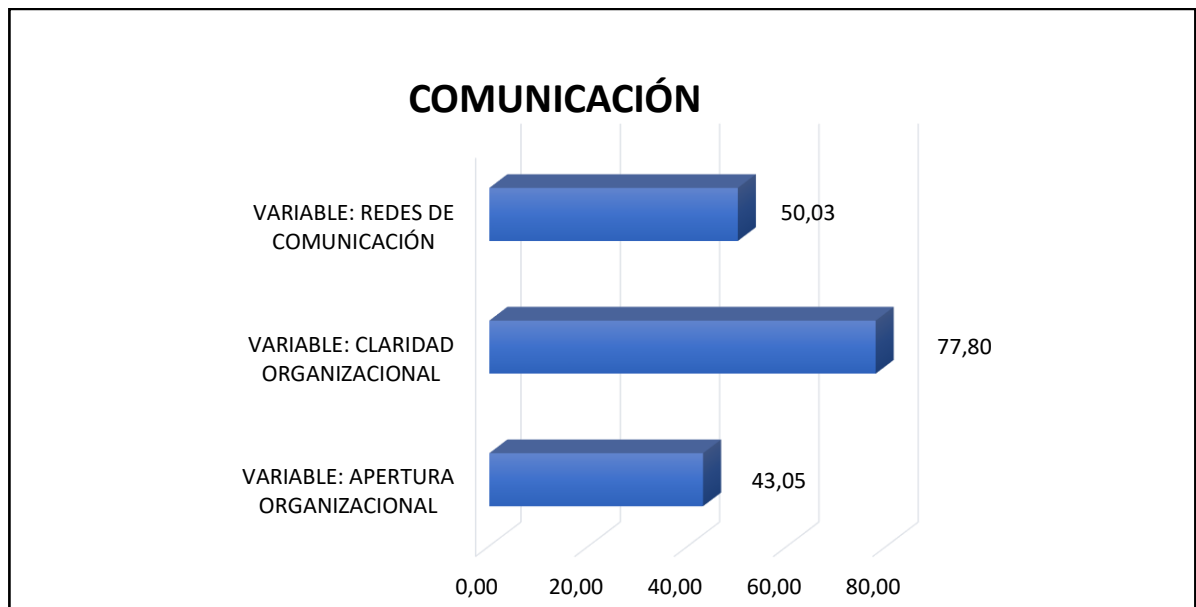
La variable con mayor puntaje en esta dimensión es satisfacción personal que obtuvo una calificación de 69,45% como se muestra en la gráfica 12, el 100% de los docentes que contestaron esta encuesta se sienten completamente satisfechos de pertenecer a la Universidad y con las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos comunes, la mayoría de los docentes perciben que no hay preferencias entre ellos y que todos cuentan con buenas condiciones laborales, en cuanto a la realización de actividades recreativas se percibe que los docentes no se dan por enterados de estas jornadas o simplemente no les llama la atención participar.

La variable Trabajo en Grupo tiene un puntaje de 68,05%, esto quiere decir que el escenario en el que se encuentra es favorable, los docentes consideran que el Trabajo entre dependencias es indispensable para cumplir los objetivos comunes, se considera que existe buena comunicación entre los colaboradores de la Extensión, y aunque se ve frecuentemente el trabajo en equipo para algunos termina no siendo muy eficiente.

La variable confianza no es tan favorable como las anteriores con un puntaje de 40,3% ubicándose en el escenario 3, debido a que aunque se ve gran participación en las actividades extralaborales realizada, algunas de ellas no resultan ser de su

agrado o el tiempo no les permite participar en estas, se evidencia que las relaciones extralaborales con sus compañeros está dividida, algunos solo se relacionan dentro de las áreas laborales y otros comparten tanto en el ámbito laboral como extralaboral.

**Gráfica 14. Dimensión Comunicación para Ciencias del Deporte**



La dimensión comunicación tiene un puntaje de 56,96%, ubicada en el escenario 4, de acuerdo con las respuestas y observando la gráfica 13, los docentes consideran que dos variables están en el mismo escenario que la dimensión.

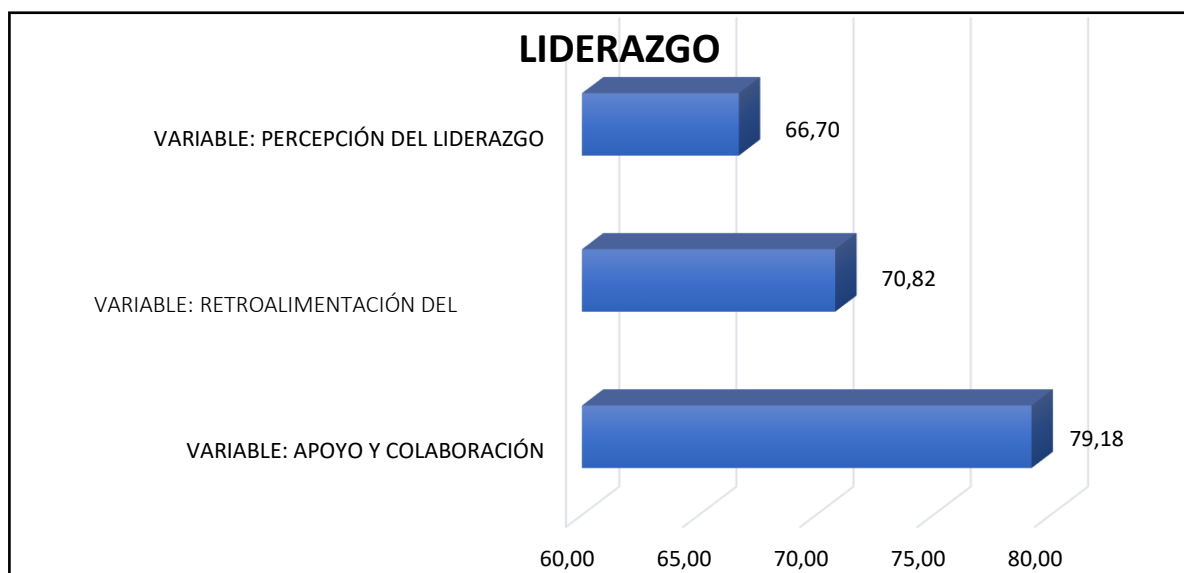
La variable claridad organizacional obtuvo un puntaje de 77,8%, se evidencia que los docentes conocen los objetivos de la Universidad y trabajan para alcanzarlos, además se sienten a gusto trabajando en esta institución considerando que les ha permitido crecer tanto personal como profesionalmente, se considera que el Clima Organizacional es bueno debido a que se preocupa por factores como la motivación, el ambiente físico y el reconocimiento, sin embargo, este puede ser cada vez ser mejor.

La siguiente variable es redes de comunicación con un puntaje de 50,03%, un puntaje favorable, se pudo observar que los docentes consideran que los canales de Comunicación de la UdeC son eficientes, aunque en algunas ocasiones la

comunicación no es formal y solo perciben que esta solo es buena dentro de su dependencia.

La última variable evaluada en esta dimensión es la apertura organizacional con un puntaje de 43.05% ubicándose en el escenario 3, se considera que sería fundamental integrar mensajes que influyan a la necesidad del cambio, procurando a que la institución evolucione, sea más competitiva y se posicione como diferenciadora a nivel internacional, debido a que consideran que su reconocimiento solo es nacional, se percibe que los docentes aunque reciben inducción esta no es completa para las situaciones a la que se enfrentaran más adelante, debido a que algunos refieren que se enfocan mucho en sus actividades laborales, dejando de lado el conocimiento básico que se debe tener de las demás áreas y de la razón de ser de la UdeC.

**Gráfica 15.** Dimensión Liderazgo para Ciencias del Deporte



La dimensión liderazgo es la que mayor puntaje obtuvo en la evaluación, con una calificación de 72,23%, ubicándose en el escenario 4, de acuerdo con la percepción de los docentes y como se puede observar en la gráfica 14, las variables que la componen son muy favorables y se encuentran igualmente en el escenario 4.

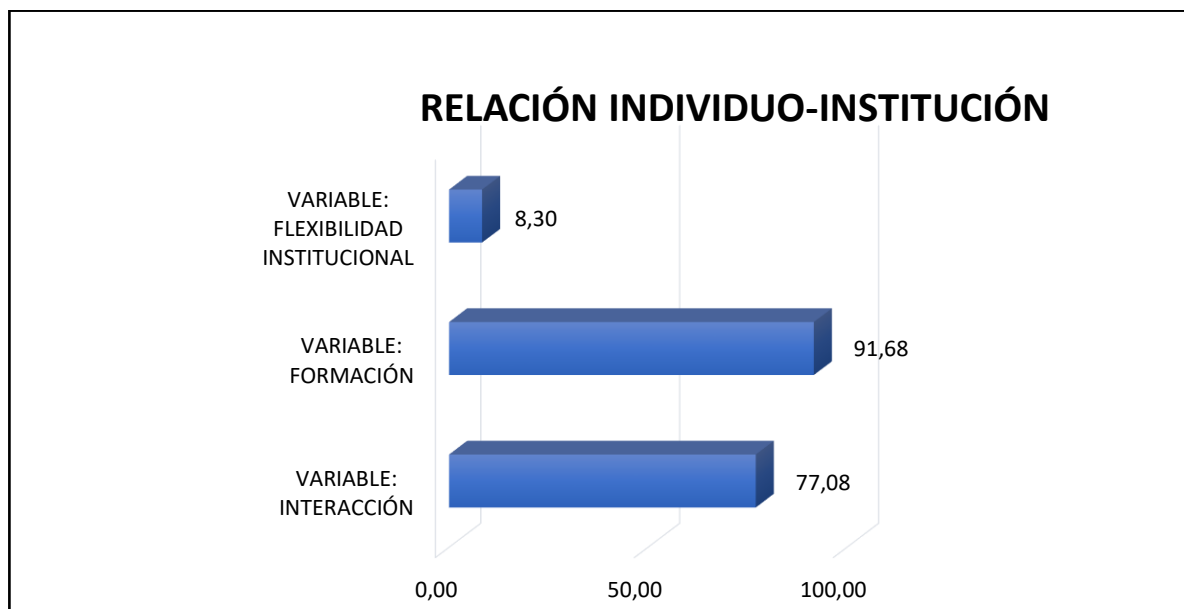
La variable con mayor puntaje es apoyo y colaboración, con una calificación de 72,23%, los docentes consideran que su jefe es flexible y justo cuando se le solicita alguna petición, además es una persona colaboradora que está dispuesta ayudar

cuando lo necesitan, es decir que es considerado un líder; además los docentes cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores, aunque algunos consideran que no es del todo suficiente.

En la variable retroalimentación en el desempeño se obtuvo un puntaje de 70,81%, los docentes reconocen que se realiza una retroalimentación constante para aclarar dudas e inquietudes y asignar funciones, además reconocen la importancia de las evaluaciones realizadas que les permite saber en qué aspectos se está fallando para así trabajar en una mejora.

La variable con menor puntaje en esta dimensión fue percepción de liderazgo con un 66,7%, a pesar de esto sigue siendo un escenario bastante favorable, se evidencia que constantemente se les retroalimenta en cuanto a los valores, misión y visión de la Universidad y se les proponen objetivos para trabajar en ellos, los docentes consideran que son proactivos, trabajando en el alcance de los objetivos e incentivan a sus compañeros a hacerlo también, además proponen alternativas para superar las dificultades y barreras que se puedan presentar.

**Gráfica 16.** Dimensión Relación Individuo - Institución para Ciencias del Deporte



La última dimensión evaluada fue relación individuo – institución que obtuvo un puntaje de 59,02%, observando la gráfica 15, se considera que dos de sus variables se encuentran en el mismo escenario.

La variable con mayor favorabilidad fue formación que es la que mayor puntaje obtuvo en toda la encuesta, con una calificación de 91,67%, los docentes reconocen lo que la Institución espera de su labor y consideran que se les brinda la información necesaria para llevar a cabo sus tareas y cumplir así los objetivos propuestos por la institución.

La variable interacción obtuvo un puntaje de 77,08%, también bastante favorable, los docentes están muy satisfechos de ser integrantes activos de la Universidad y quieren ser partícipes de las actividades propuestas para que este alcance cada una de sus metas, además se encuentran satisfechos de las condiciones laborales que les ofrece la institución, aunque la mayoría consideran que la vinculación y la remuneración con la UdeC puede ser mejor.

La variable flexibilidad institucional se encuentra con un puntaje de 8,3%, el más bajo que se ha obtenido en la evaluación para los docentes de Ciencias de Deporte, ubicado en el escenario 3, pero evidencia falencias que deben ser consideradas, se cree que se debe adaptar más mecanismos para responder a la diversidad humana y que los sistemas de apoyo solo se les es otorgado a cierto grupo de personas y en ocasiones no son considerados suficientes.

### **Descripción de los Factores relevantes para las dimensiones evaluadas**

Para el programa de Ciencias del deporte se evidencian los siguientes factores de acuerdo con las dimensiones y variables:

- Brindar más confianza en el trabajo que realizan los docentes
- Seguir exponiendo la importancia de los valores para la generación de una ventaja competitiva
- Ausencia de capacitaciones y formaciones
- Dar a conocer los planes de acción que se llevan a cabo para impulsar la carrera a los docentes
- Poca relación de los docentes fuera de las áreas de trabajo
- Excelente la calificación que tienen los docentes con el superior
- Incentivar la participación de los docentes en las actividades de sus compañeros.
- Mejorar la inducción que reciben acerca de funciones, programas y espacios de la extensión al momento del ingreso de personal nuevo



- Reconocimiento de la institución (nacional)
- Fundamental generar una estrategia de comunicación
- Casi siempre se cuenta con los recursos necesarios para realizar las funciones
- Llevar a cabo diferentes mecanismos para responder de manera eficaz a la diversidad humana.
- Los sistemas de apoyo que ofrece la universidad no son suficientes para llevar a cabo las distintas formaciones.

### Prueba de Hipótesis: Por diferencia de medias

Para el programa de Ciencias del deporte se realizó la prueba de hipótesis por diferencia de dos medias para conocer si el género, tipo de contrato, antigüedad en la institución, el estrato, la edad y un empleo adicional influyen en la perspectiva que tienen los docentes acerca de las dimensiones críticas detalladas anteriormente. Para ello en el anexo 009, se evidencian los datos estadísticos de la dimensión Comunicación y la manera en que se realizó la discriminación; la hipótesis nula y alternativa para estos casos se determinan de la siguiente manera:

$H_0$  = No se presentan diferencias si se discriminan los datos

$H_{A=}$  Si se presenta diferencia al discriminar los datos

Se tuvo en cuenta la siguiente fórmula que fue aplicada en el software de Excel (Anexo 010) para realizar el respectivo análisis de los datos, con el fin de establecer lo siguiente:

$$T = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - 0}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

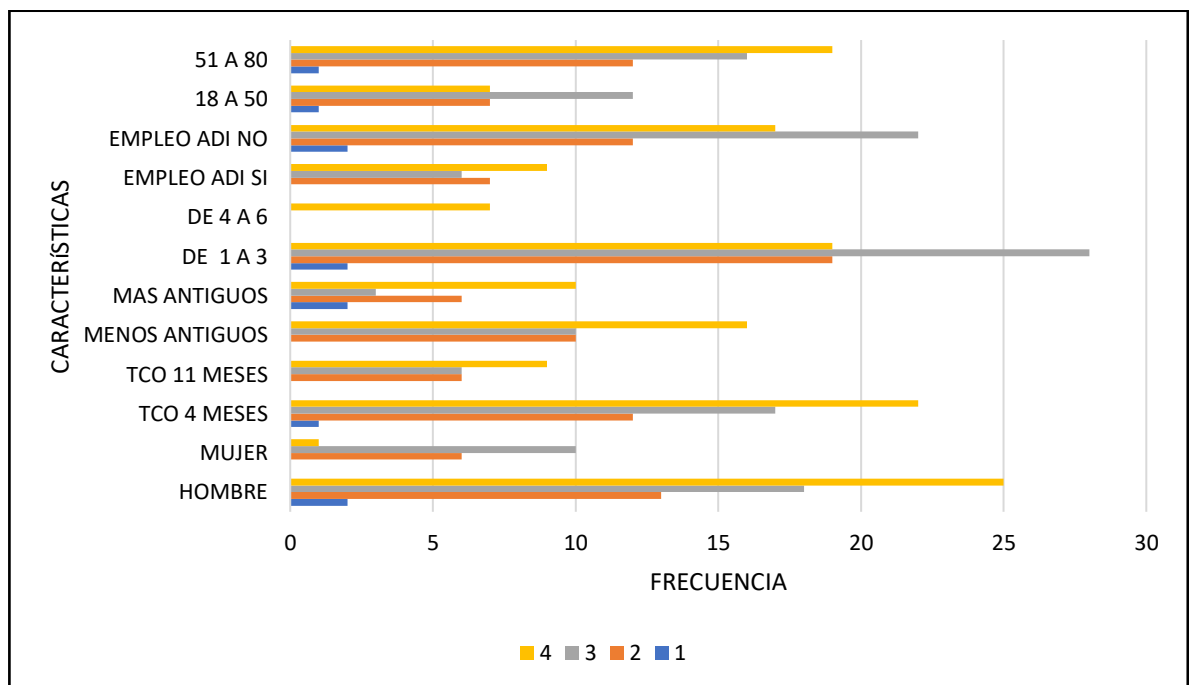
Para el análisis de estos datos se tomó un nivel de confianza del 0,95, 10 grados de libertad con una distribución t Student; por lo cual se determina que para la

dimensión comunicación el género, el tipo de contrato, la antigüedad y un empleo adicional no influye significativamente en la perspectiva que tienen los docentes de la dimensión, mientras que el tipo de edad si influye en los factores que presenta la dimensión puesto que de 18 a 50 años los docentes se sienten más conformes con estos factores que las personas que tienen entre 51 y 80 años de edad. En cuanto al estrato se asume que no afecta la perspectiva que tienen los docentes debido a que solo una persona se encuentra entre el estrato 4 al 6, por lo cual no se puede hacer el análisis correctamente. Teniendo en cuenta que para la edad los resultados fueron los siguientes:

$$T_{\alpha} = 1,8125$$

$$T = 2,193740627$$

**Gráfica 17** Distribución características dimensión Comunicación- Ciencias del Deporte.



Con relación a la dimensión de Procesos y Estrategias Eficaces, se asume de igual manera que el género, el tipo de contrato, la antigüedad y un empleo adicional no afectan significativamente la percepción que tienen los docentes de esta dimensión, se evidencia que la edad si influye en la perspectiva que tienen los docentes debido a que de 18 a 50 años se sienten más conformes con los factores que evalúa esta

dimensión a las personas que tienen 51 a 80 años. Teniendo en cuenta que para la edad los resultados fueron los siguientes:

$$T_{\alpha} = 1,8125$$

$$T = 1,934736671$$

Finalmente, para la dimensión Relación individuo-institución se evidencia por medio de los datos; ninguno de los datos discriminados como el género, el tipo de contrato, la antigüedad en la institución, el estrato, la edad, empleo adicional no influyen en la perspectiva que tienen los docentes acerca de esta dimensión.

### **Análisis de Correlación:**

Cabe destacar que, aunque esta dependencia se encuentra en el mejor escenario propuesto por esta herramienta, existen características que pueden mejorar el Clima y que deben ser tenidas en cuenta con el fin de evitar que en un futuro estas se vuelvan detonantes de condiciones de insatisfacción para los colaboradores

**Tabla 5.** Análisis de Correlación para el Programa de Ciencias del Deporte.

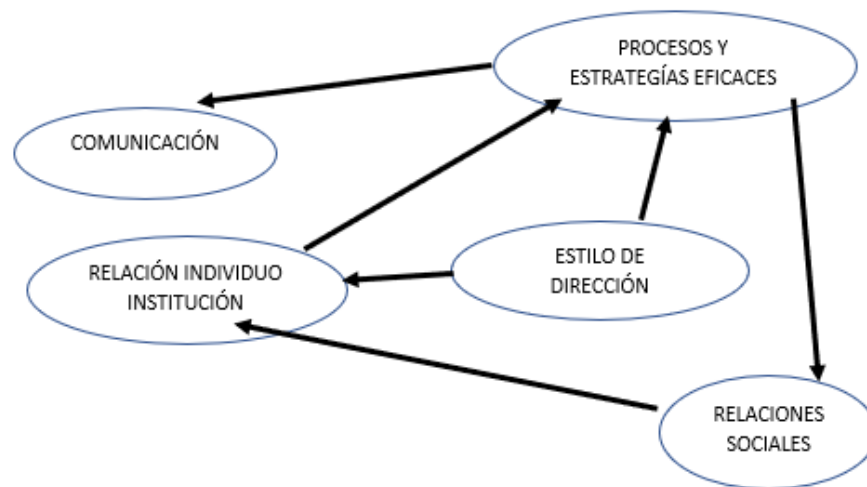
	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	1,00	0,81	0,07	0,26	0,80	0,83
D2	-0,08	1,00	0,92	0,50	0,75	0,05
D3	-0,63	0,03	1,00	4,9E-03	0,24	0,91
D4	0,42	-0,26	-0,84	1,00	0,74	0,32
D5	0,10	-0,13	-0,44	0,13	1,00	0,53
D6	-0,12	0,81	-0,06	-0,49	0,32	1,00

Las dimensiones que menores calificaciones obtuvieron de acuerdo con el instrumento propuesto fueron Comunicación con un puntaje de 56.95% (D4), Procesos y Estrategias Eficaces 58.82% (D2), Relación individuo Institución 59.02% (D6) y Relaciones Sociales 59.27% (D3).

Al analizar la correlación entre las dimensiones, en tabla 5 se evidencia que la que mayor influencia tienen sobre Comunicación es Procesos y Estrategias Eficaces que también es una de las dimensiones de menor puntaje y se observa que está

influenciada por Estilo de Dirección 72.23% (D1) y Relación Individuo Institución con un puntaje de 59.02% (D6), esta es mayormente influenciada por Estilo de Dirección (D1) y Relaciones sociales (D4), mientras que esta última está influenciada por Procesos y Estrategias Eficaces.

**Figura 8.** Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones para el Programa de Ciencias del Deporte.



Como se puede observar en la figura 8, la mayoría de las dimensiones que obtuvieron menor puntaje se ven influenciada unas con otras de manera directa, lo que la mejora de una puede conllevar a la de las otras, además también se evidencia que Estilo de Dirección influencia de manera positiva a 2 de las dimensiones con menor calificación por lo que también se puede pensar en enfocarse en una estrategia de mejora para esta.

### 9.3 PROGRAMA TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.

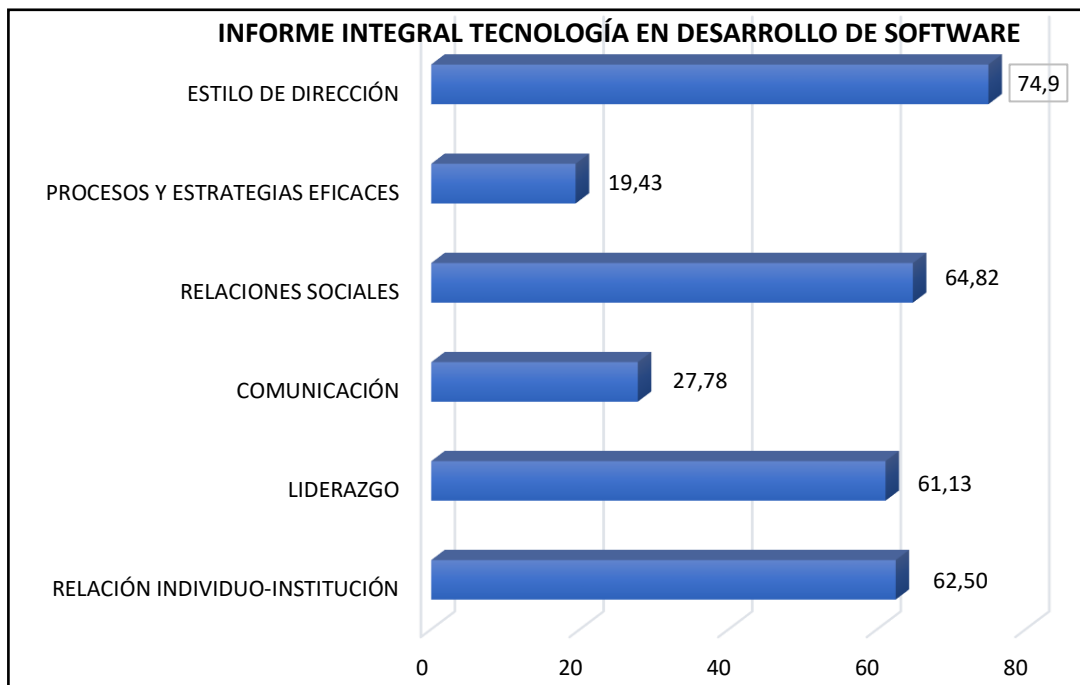
El programa de Tecnología en desarrollo de software actualmente cuenta con 5 docentes de los cuales solo 3 respondieron la encuesta para la evaluación del clima organizacional de la Universidad de Cundinamarca. Extensión Soacha, es decir el 50%. Se tomaron estos datos para el análisis debido a que se muestra la percepción de la mitad de la población, con un margen de error del 40,01% y un nivel de confianza del 95%.

$$1,96 \times \sqrt{\left(\frac{0,05 \times 0,05}{3}\right) \times \left(\frac{5-3}{5-1}\right)}$$

Tamaño muestral realmente logrado.....	3
Tamaño de la población.....	5
Error máximo para un nivel de confianza del 95% .....	40,01%

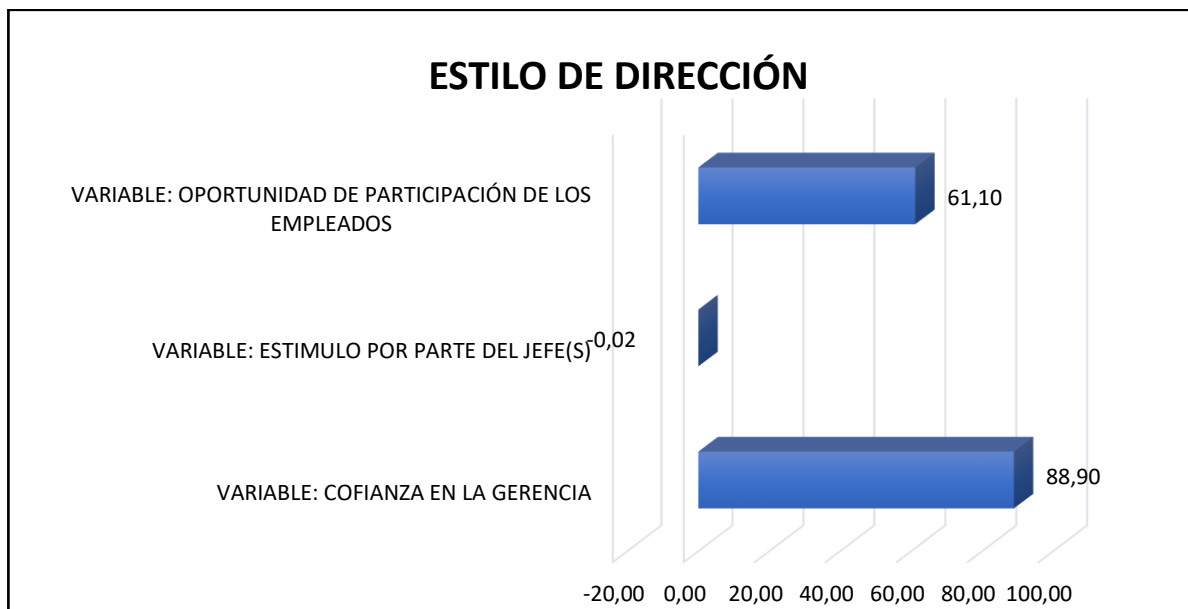
De acuerdo con el Instrumento diseñado para la evaluación del clima organizacional se obtienen los siguientes resultados para este programa:

**Gráfica 18.** Información General para el Programa de Tecnología en Desarrollo de Software.



En la gráfica 16 del informe integral se puede evidenciar que de las 6 dimensiones establecidas tan solo 4 obtuvieron una calificación por encima del 50%, es decir, se encuentran en el escenario 4, mientras que procesos y estrategias eficaces con 19,43% y comunicación con 27,78%, se encuentran en el escenario 3 con elementos por mejorar. De este modo se puede establecer que el clima organizacional para esta dependencia obtuvo una calificación del 51,78%, es decir, que este programa se ubica en el estadio 4 con características a mejorar para alcanzar una total satisfacción.

**Gráfica 19.** Dimensión Estilo de Dirección para Tecnología en Desarrollo de Software.



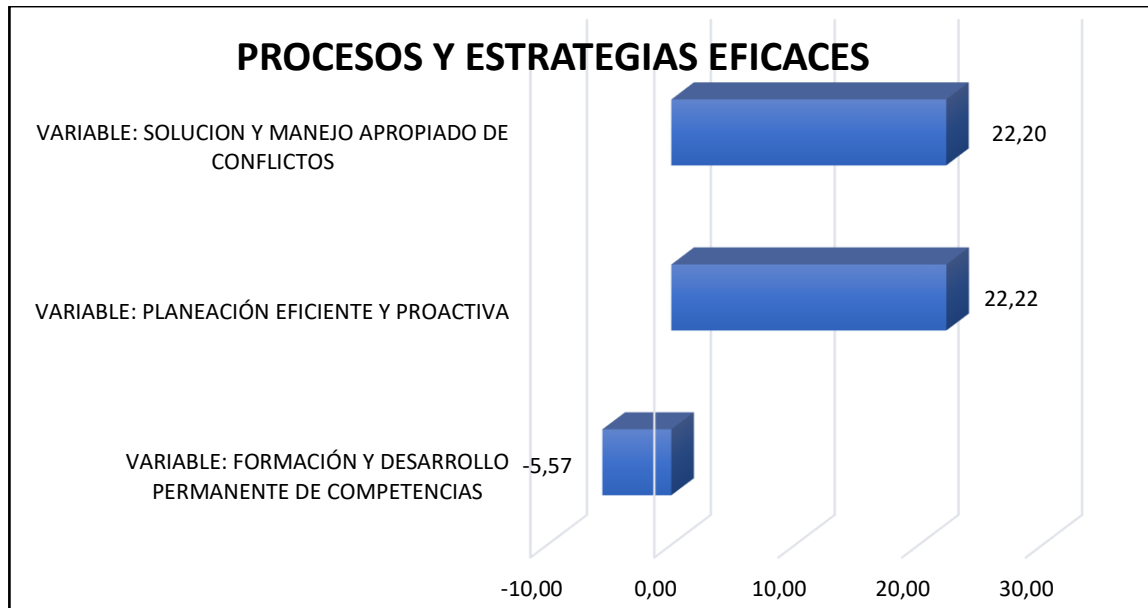
En la dimensión estilo de dirección se obtuvo una calificación de 74,99% por lo tanto se encuentra en el escenario 4. Como se observa en la gráfica 17, se encontró que la variable que mayor calificación obtuvo y se encuentra en el escenario 4 con elementos por mejorar, es confianza en la gerencia que logra un 88,9% de favorabilidad lo que demuestra el superior de esta dependencia confía en el trabajo que realizan sus empleados sin tener que supervisarlo, además él tiene un estilo de dirección institucional debido a que es un buen comunicador, fomenta la participación y recompensa el trabajo que realizan sus colaboradores.

Igualmente la variable oportunidad de participación de los empleados se encuentra en el escenario 4 con una calificación del 61,20% lo que evidencia que constantemente se tiene en cuenta la participación de los colaboradores y se le da gran importancia a los aportes que estos hacen sobre algún tema específico, además que muy rara vez se le asignan funciones que no les corresponden a ellos, por consiguiente aunque esta dimensión este en un escenario favorable se debe tener en cuenta la flexibilidad que tienen los procesos establecidos en la institución.

Mientras que la variable que está en estado crítico es la de estímulo por parte del jefe, la cual se califica como insuficiente con un porcentaje de -0,02% situada en el escenario 2., dicho de otro modo los docentes consideran que la remuneración es muy baja o apenas justa en comparación con las funciones que ellos realizan y que podría ser mejor, así como la política, que manifiesta el bienestar por los colaboradores pero que el actuar de la institución no demuestra la importancia, además se puede añadir que el estilo de dirección podría mejorar para que ellos se

sientan totalmente conformes con la manera en que dirige su superior los diferente procesos.

**Gráfica 20.** Dimensión Procesos y Estrategias Eficaces para Tecnología en Desarrollo de Software.



En la dimensión procesos y estrategias eficaces se determina la calificación total es de 19,43% ubicándose en el escenario 3 con elementos por mejorar; adicionalmente se observa en la gráfica 18 que hay dos variables que se encuentran iniciando el escenario 3: planeación eficiente y proactiva con 22,22%, estableciendo que las estrategias y los planes de trabajo que se dirigen en el programa son claros y coherentes y que la mayoría de las actividades realizadas por la institución están acorde a la misión de esta pero haciendo referencia al conocimiento, aplicación y uso de los indicadores de rendimiento, debido a que estos están establecidos pero no son comunicados ni aplicados.

La otra variable en ese mismo escenario es la solución y manejo apropiado de conflictos con 22,20% en donde se considera que rara vez se hace participación en la solución conjunta de problemas y que según lo expuesto el problema se soluciona con prontitud pero que la institución no hace un debido acompañamiento solo se encarga de solucionar estos inconvenientes en un momento determinado.



Por otra parte, la variable que presenta mayores falencias con -5,54% se encuentra en el escenario 2, evidenciándose que la mayoría de las actividades que realizan los docentes no están acordes a sus metas personales y que la institución no cuenta con programas que permitan a sus colaboradores crecer profesionalmente; por lo tanto se considera revisar los programas de formación y capacitación, así como el tiempo de las personas y las áreas a las que se les está dando prioridad para la actualización de algunos conocimientos.

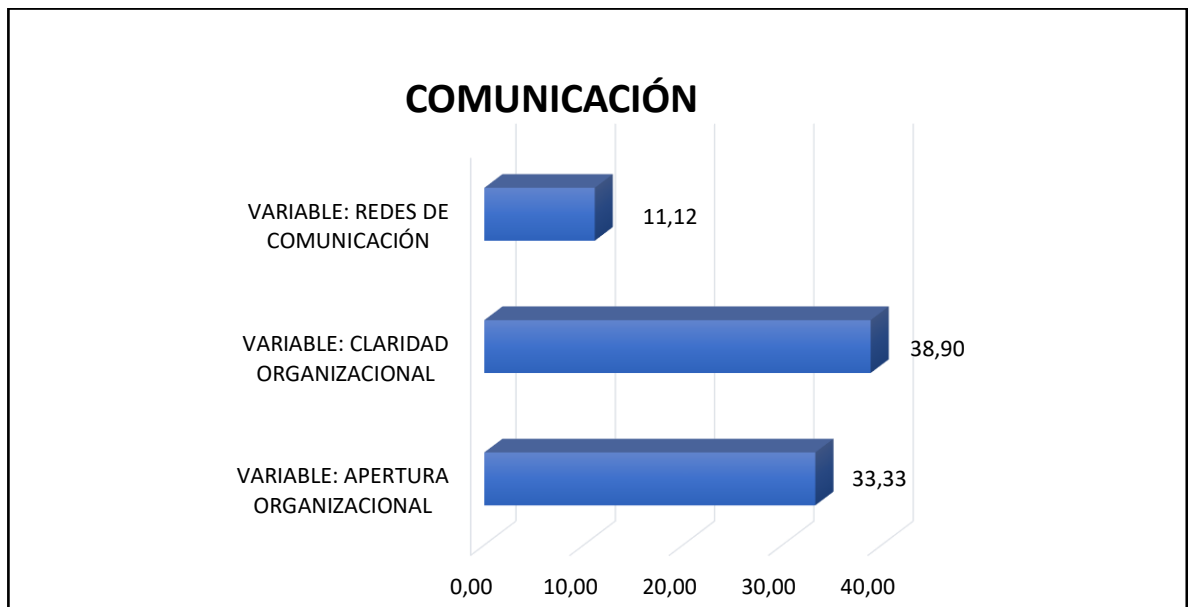
**Gráfica 21.** Dimensión Relaciones Sociales para Tecnología en Desarrollo de Software.



En la siguiente dimensión relaciones sociales se pudo evidenciar mediante el instrumento de evaluación una calificación del 64,82%, ubicándose en el escenario 4. Como se puede observar en la gráfica 19, la variable Confianza presenta un porcentaje alto 77,8%, ubicando a esta en el escenario 4, demostrando la fuerte relación que presentan los docentes dentro y fuera de las áreas de la extensión así como la caracterización de la relación con su jefe y la participación frecuente en actividades que realizan los compañeros de trabajo teniendo en cuenta que aún hay características para mejorar en esta variable, del mismo modo la variable trabajo en grupo con 66,68% se ubica en el escenario 4, considerando la satisfacción de compartir las tareas con otros profesionales estableciendo la gran importancia de la integración entre áreas y personas ya que el trabajo en equipo permite alcanzar mejores resultados para la universidad y en este caso la extensión pero teniendo en cuenta que el aspecto a mejorar es la comunicación dado que solo fluye de forma adecuada den algunos grupos de trabajo y no para todo el programa; mientras que

la variable satisfacción personal se ubica en el escenario 3 con 49,98% determinando un 100% la satisfacción de pertenecer a la universidad y con las actividades que se realizan en ella, además consideran que en cuanto a la igualdad de condiciones algunas veces existen ventajas para unos cuantos y que las actividades que realiza la universidad como las deportivas, sociales entre otras no se comunican ya que ellos no tienen conocimiento de estas.

**Gráfica 22.** Dimensión Comunicación para Tecnología en Desarrollo de Software.

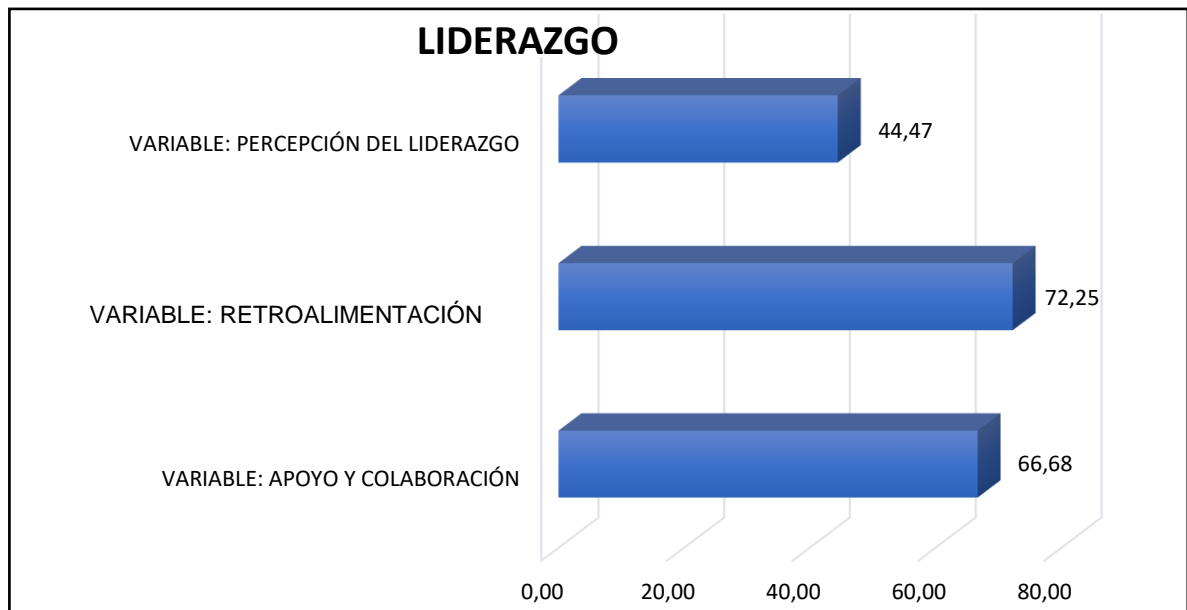


Si siguiendo el orden, la dimensión Comunicación presenta una calificación total del 27,78% lo que evidencia que se encuentra en el escenario 3 así como todas las variables que la componen:

En la gráfica 20, se puede observar que la variable claridad organizacional siendo esta la más alta con una calificación del 38,9% presenta que los docentes que participaron en la encuesta conocen y trabajan para que los objetivos de la universidad y de sus cargos se cumplan además consideran que están conformes con la universidad aunque la extensión no cuenta con un clima organizacional favorable, igualmente la variable Apertura organizacional con 33,33% en esta se evidencia que para los docentes es fundamental generar una estrategia de comunicación que integre los mensajes en donde se incluya la necesidad del cambio para un mejoramiento dado que es necesario que la extensión evolucione y genere competitividad; así mismo se encontró que la variable redes de comunicación con una calificación del 11,12% presenta una comunicación buena

pero solo en el área de trabajo y no en la extensión, además de ser permanente pero no formal determinando la falta de canales de comunicación para que la información fluya de manera eficaz. lo cual determina que tanto la dimensión como sus variables se encuentran en estado aceptable.

**Gráfica 23.** Dimensión Liderazgo para Tecnología en Desarrollo de Software

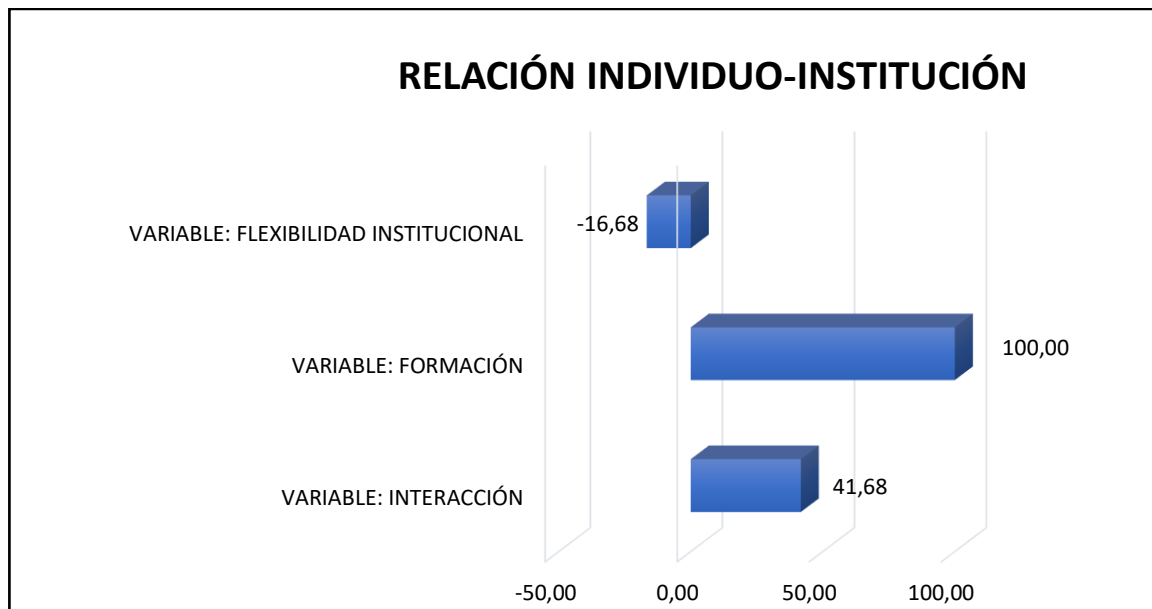


Para la dimensión Liderazgo, se pudo determinar que se encuentra en el escenario 4 con una calificación del 61,13% identificando dos variables en el mismo escenario como se observa en la gráfica 21: la variable retroalimentación del desempeño con características por mejorar obteniendo esta un 72,25% y la variable apoyo y colaboración con 66,68% encontrándose estas en un escenario favorable. En la primer variable se encontró que los docentes consideran que su superior realiza una retroalimentación general para resolver dudas e inquietudes así como la importancia de la revisión del trabajo que ellos realizan dado que les permite conocer en qué aspectos están fallando y en cuales son fuertes; en la segunda variable con mayor calificación se evidencia la constante ayuda que les brinda el superior a los docentes para realizar mejor sus funciones además de ser flexible y justo ante las peticiones que ellos realizan, sin embargo se observa que a veces o casi siempre los docentes cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo.

Mientras que la variable percepción del liderazgo se encuentra en el escenario 3 con 44,75% presentando unas mínimas falencias en la transmisión de la misión,

visión, valores y objetivos por parte del superior y la participación conjunta para la solución de problemas debido a que dependiendo la gravedad los docentes se involucran o sino recae solo la responsabilidad al superior.

**Gráfica 24.** Dimensión Relación Individuo - Institución para Tecnología en Desarrollo de Software.



Finalmente, para la dimensión Relación Individuo-Institución a pesar del estado insuficiente de una de sus variables, obtuvo una calificación de 62,50% ubicándose en el escenario 4.

Como se puede observar en la gráfica 22, la variable formación se encuentra en el escenario 4 con el 100%, es decir, un escenario ideal sin necesidad de ninguna mejora hasta el momento donde se evidencia que se está brindando toda la información necesaria para la realización de tareas y los docentes tienen claro lo que la Universidad extensión Soacha espera de su labor.

La variable interacción con 41,68% se ubica en el escenario 3; donde se determina que algunos docentes se encuentran motivados y comprometidos dado que quieren aportar sus conocimientos y habilidades para que la universidad crezca, aunque consideran que no se sienten totalmente satisfechos con las condiciones laborales que ofrece la institución.

Mientras que la variable Flexibilidad institucional tiene -16,68% de participación se ubica en el escenario 2 con características a mejorar como la creación de mecanismos para responder a la diversidad humana (genero, discapacitados, nacionalidad, entre otros) y la creación de sistemas de apoyos suficientes para llevar a cabo distintas actividades.

### **Descripción de los Factores relevantes para las dimensiones evaluadas**

Los factores de mayor relevancia encontrados para el programa de Tecnología en desarrollo de software que se evidencian en las dimensiones evaluadas y las variables son:

- La remuneración es muy baja en comparación con las funciones que se realizan
- Mejorar el estilo de dirección para alcanzar la satisfacción de los docentes.
- Llevar a cabo métodos para que el actuar de la institución cumpla con el factor de bienestar hacia los trabajadores que se determina en la política.
- Las actividades no están acordes a las metas profesionales.
- No hay conocimiento total de las capacitaciones y formaciones que brinda la institución
- Se desconocen los planes de crecimiento profesional para los funcionarios.
- Mejorar la igualdad de condiciones para los funcionarios.
- Divulgar las actividades de recreación para el conocimiento de los docentes.
- Fortalecer los canales de comunicación
- Mejorar la comunicación para que se maneje de manera formal y fluya en todas las áreas de trabajo
- La participación para la solución de problemas debe llevarse a cabo en todos los docentes de manera proactiva.
- No se evidencian mecanismo para responder a la diversidad humana
- Los sistemas de apoyo frecuentemente se ofrecen solo a algunas personas

### **Prueba de Hipótesis: Por diferencia de medias**

Para el programa de Tecnología en desarrollo de Software no se pudo realizar la prueba de hipótesis por diferencia de dos medias para conocer si el género, tipo de

contrato, antigüedad en la institución, el estrato, la edad y un empleo adicional influían en la perspectiva que tienen los docentes acerca de las dimensiones críticas detalladas anteriormente, debido a que los datos son muy pocos.

### **Análisis Correlacional:**

De acuerdo con el instrumento el programa de Tecnología de Software se encuentra en el escenario 4, que es satisfactorio, pero algunas dimensiones evaluadas tienen un puntaje bajo en comparación al obtenido por el programa, por tal motivo es importante prestar atención a estas.

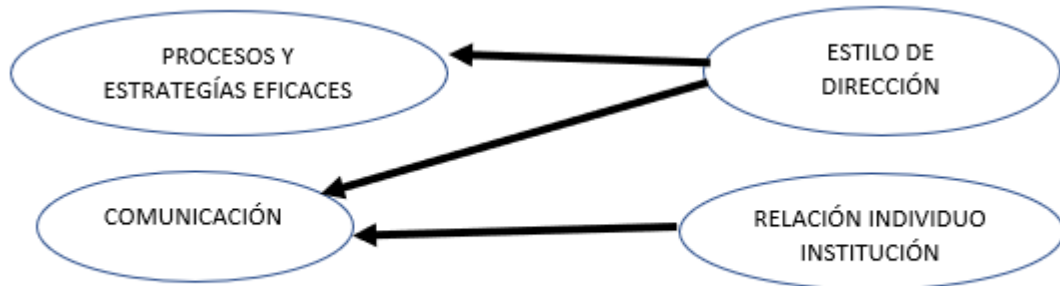
**Tabla 6.** Análisis de Correlación para el Programa de Tecnología en Desarrollo de Software.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	1,00	0,46	0,68	0,59	0,90	0,43
D2	-0,28	1,00	0,66	0,19	0,25	0,54
D3	-0,16	0,17	1,00	0,04	0,47	0,20
D4	-0,21	-0,48	-0,70	1,00	0,58	0,29
D5	-0,05	-0,43	-0,28	0,22	1,00	0,49
D6	-0,40	0,32	-0,61	0,52	0,36	1,00

Las dimensiones que obtienen menor puntaje para esta dependencia son Procesos y Estrategias Eficaces con una calificación de 19,43% (D2) y Comunicación con un puntaje de 27,78% (D4).

En la tabla 6, se observa que la primera dimensión se ve influenciada principalmente por Estilo de Dirección de 74,99% (D1) y la segunda por la dimensión Estilo de Dirección y Relación Individuo – Institución de 62,5%, aunque las dos dimensiones que influyen tienen un puntaje alto es necesario trabajar en ellas debido a que tienen un comportamiento directo con aquellas que obtuvieron menor puntaje.

**Figura 9.** Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones para el Programa de Tecnología en Desarrollo de Software.



Al observar la figura 9, se identifica que el mejoramiento en la dimensión estilo de dirección puede conllevar al mejoramiento de las dos variables críticas para esta dependencia, debido a que influye de forma directa en estas dos.

#### 9.4 PERSONAL ADMINISTRATIVO

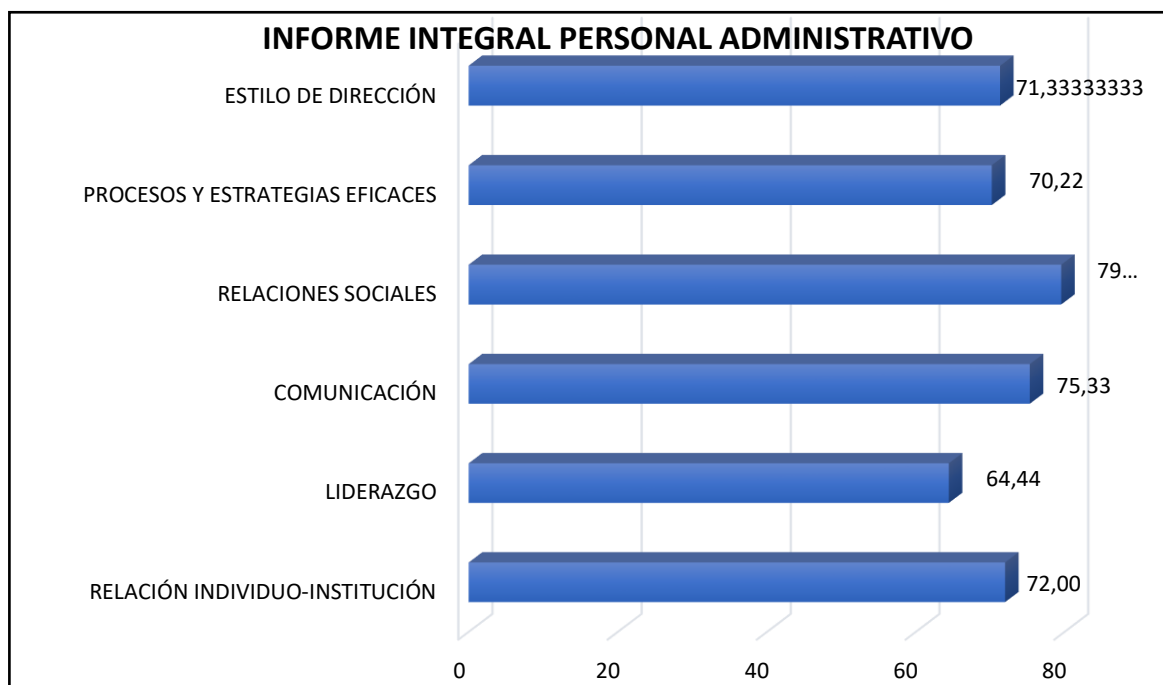
El personal administrativo cuenta con un total de 40 colaboradores distribuidos en personal técnico/operativo y personal oficina de los cuales solo 25 contestaron la encuesta, es decir el 62,5%, con un margen de error del 12,16% con un nivel de confianza del 95% así como se evidencia a continuación:

$$1,96 \times \sqrt{\left(\frac{0,05 \times 0,05}{25}\right) \times \left(\frac{40 - 25}{40 - 1}\right)}$$

<b>Tamaño muestral realmente logrado.....</b>	<b>25</b>
<b>Tamaño de la población.....</b>	<b>40</b>
Error máximo para un nivel de confianza del 95% .....	12,16%

De acuerdo con el instrumento diseñado para la evaluación del clima organizacional se obtienen los siguientes resultados:

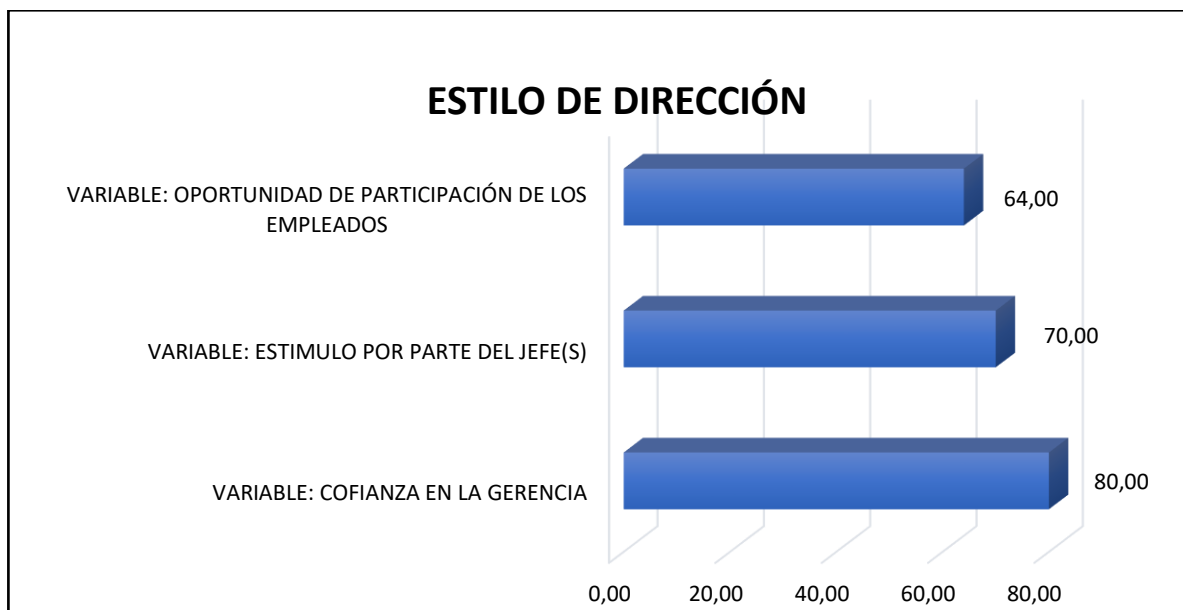
**Gráfica 25. Información General del Personal Administrativo.**



La calificación del Clima Organizacional del área Administrativa de la Universidad de Cundinamarca Extensión Soacha es bastante favorable, obteniendo un puntaje de 72,15%, es decir, está ubicada en el escenario 4. En la Gráfica 23, se puede observar que todas sus dimensiones se encuentran en un puntaje bastante alto, por lo que se encuentran en el mayor escenario considerado por esta herramienta sobresaliente.



**Gráfica 26. Dimensión Estilo de Dirección para Personal Administrativo.**



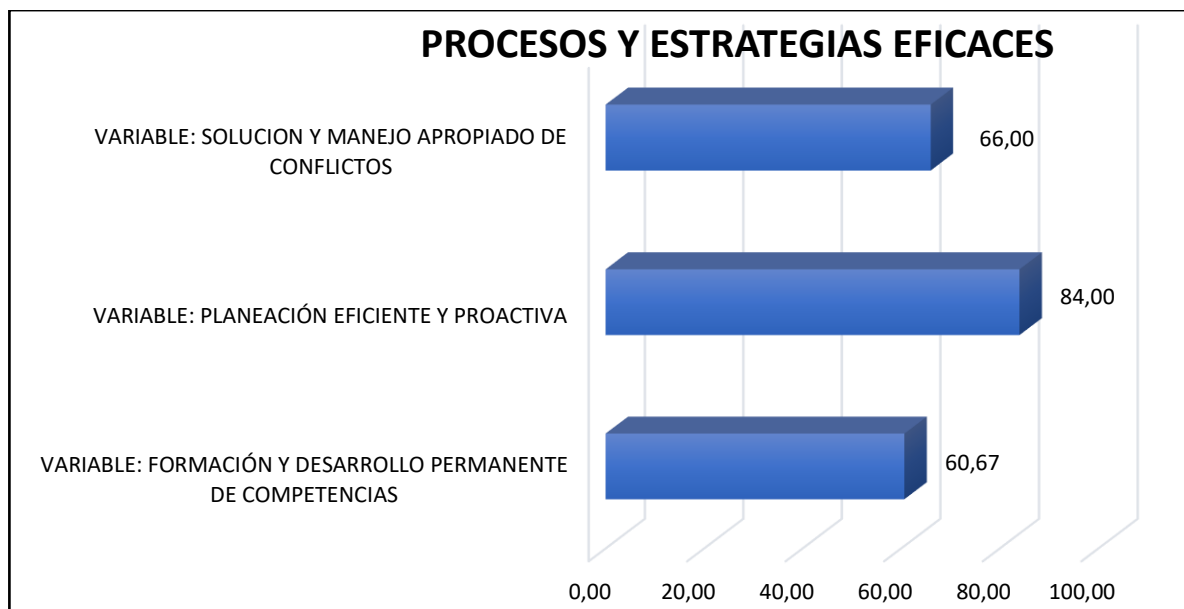
La dimensión Estilo de Dirección tiene una calificación de 71,33%, ubicada en el escenario 4, como se observa en la gráfica 24, cada una de sus variables se encuentran en el mismo escenario.

La variable confianza en la Gerencia es la de mayor puntaje en esta dimensión con 80%; en el que se evidencia que el superior es un líder debido a que sabe comunicarse, tiene confianza en las personas que tiene a cargo, procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado, los colaboradores consideran que los valores institucionales son vitales y creen que deben ser adoptados por cada uno de los integrantes de la Universidad, además sienten que su trabajo es poco supervisado debido a la confianza que es brindada por parte del superior.

En cuanto a la variable Estimulo por Parte del jefe obtuvo un puntaje de 70%; se percibe que a los colaboradores se les asignan las actividades de forma adecuada, teniendo en cuenta sus estudios y experiencia, además consideran que tienen flexibilidad a la hora de realizar sus labores desde que sean cumplidas de forma correcta y eficiente, consideran que se tiene en cuenta sus aportes, aunque en ocasiones no es muy tomada en cuenta.

La variable de menor puntaje en esta dimensión fue Oportunidad de Participación de los Empleados, con una calificación de 64%, sin embargo sigue siendo muy favorable; los colaboradores reconocen que en la Política de la Institución se tiene en cuenta su bienestar y se realizan actividades que están acorde esto, además de considerar que su superior realiza una labor formidable también perciben que sus compañeros tienen esta misma observación; en cuanto a la remuneración consideran que aunque es justa no están del todo conformes con ella.

**Gráfica 27. Dimensión Procesos y Estrategias Eficaces para Personal Administrativo.**



En la dimensión Procesos y Estrategias Eficaces se obtuvo una calificación de 70,22%, es decir que se encuentra en el escenario 4, igual que sus variables como se observa en la gráfica 25.

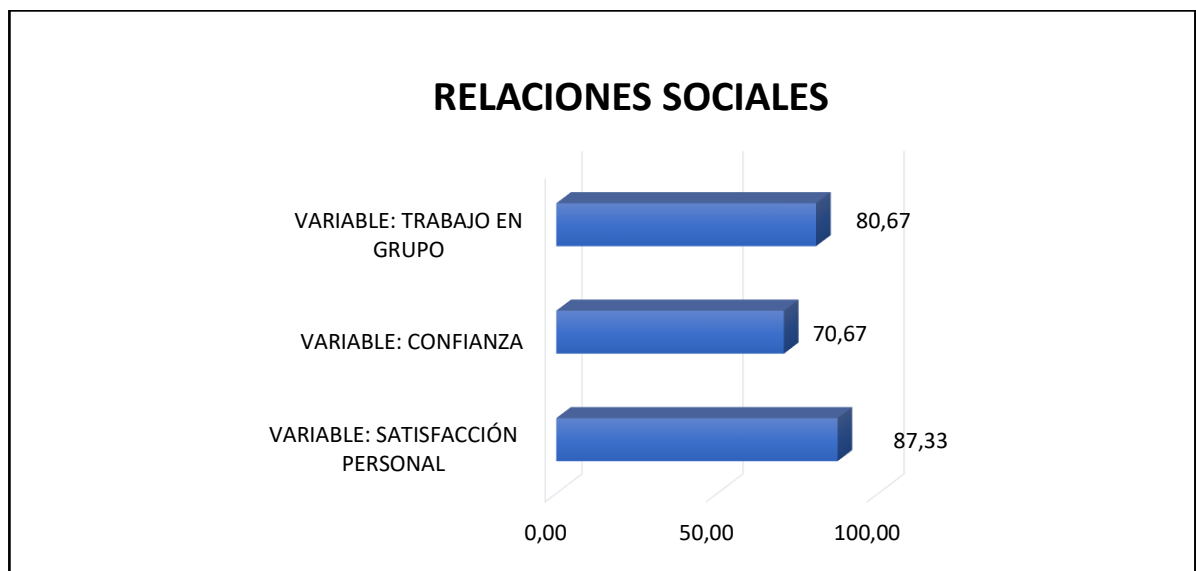
La variable de mayor puntuación fue Planeación Eficiente y Proactiva con una calificación de 84%; los colaboradores consideran que las estrategias y planes establecidos en el área que trabajan son completamente claras, se conocen los indicadores propuestos por la Universidad, reconocen su rendimiento y consideran que las actividades propuestas están acordes a la Misión de la Universidad.

La variable Solución y Manejos Apropiado de Conflictos tiene una calificación de 66%; se evidencia que son capaces de comunicar los conflictos que se generan

entre ellos para que puedan ser resultado se forma rápida, se percibe participación por parte de los colaboradores para solucionar los problemas que puedan presentarse, se evidencia que hay planes de acción en la Institución para el manejo de conflictos y la mayoría de las veces son eficientes.

La variable Formación y Desarrollo Permanente de Competencias tiene un puntaje de 60,67%; los colaboradores consideran que las actividades que realizan en la Universidad les permite crecer profesionalmente y consideran que la Universidad tiene planes de acción que les ayuda a crecer en su carrera, aunque se evidencia que algunos de ellos los desconocen.

**Gráfica 28.** Dimensión Relaciones Sociales para Personal Administrativo.



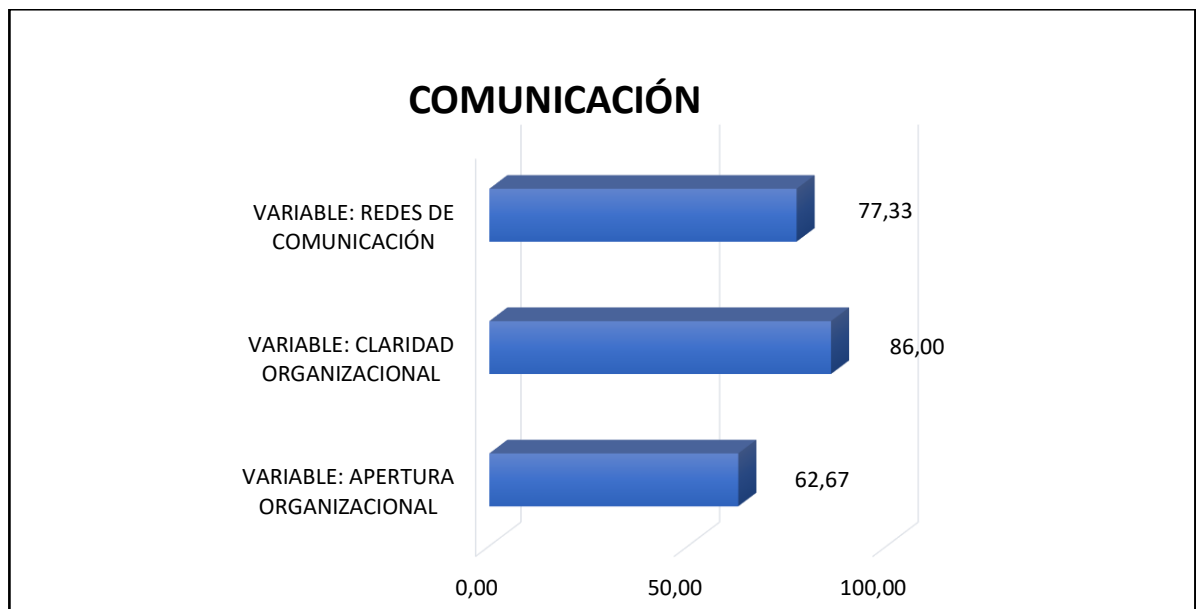
La dimensión relaciones sociales tiene la mayor calificación entre las dimensiones que fueron evaluadas para el área administrativa, con una puntuación de 79,56%, lo que quiere decir que se encuentra en el escenario 4, igual que las variables que le componen como se puede observar en la gráfica 26.

La variable Satisfacción Personal obtuvo un puntaje de 87,33%; se evidencia que los colaboradores se sienten satisfechos al pertenecer a la Institución y con las actividades laborales que realizan, se percibe la organización de actividades recreativas en las que ellos frecuentemente son tomados en cuenta y participan activamente, además perciben que hay equidad en las condiciones laborales.

La variable Trabajo en Grupo obtuvo una calificación de 80,67%; se evidencia que consideran la integración de las diferentes dependencias para el desarrollo de las actividades, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos comunes, reconocen que la mayoría de las veces realizan actividades grupales que les ha permitido tener resultados más eficientes y consideran que la comunicación fluye de forma adecuada entre los colaboradores de toda la Extensión.

La variable que menor calificación obtuvo en esta dimensión fue Confianza con 70,67%; se evidencia que se encuentran satisfechos con la persona que los dirige, debido a que sienten que reconoce sus logros y los motiva a ser cada vez mejores, participan activamente en las actividades que son propuestas por sus compañeros y se relacionan tanto en el área laboral como fuera de las instalaciones.

**Gráfica 29.** Dimensión Comunicación para Personal Administrativo



En la dimensión Comunicación se obtuvo un puntaje de 75,33%, encontrándose en el mayor escenario propuesto por esta herramienta, escenario 4, igual que las variables que lo integran.

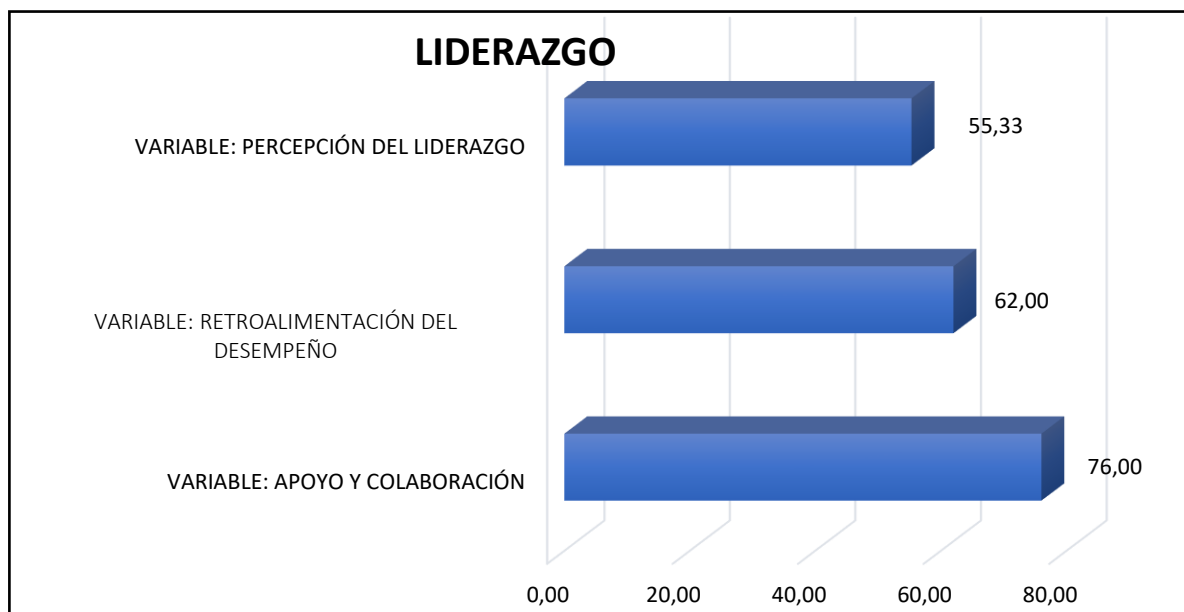
Como se puede observar en la gráfica 27, la variable de mayor calificación fue Claridad Organizacional con un puntaje de 86%; en la que los colaboradores

reconocen los objetivos propuestos para su cargo y los de la Universidad y están dispuestos a trabajar para alcanzarlos, están satisfechos con lo que la Institución les brinda, creen que esta les aporta lo necesario para tener un crecimiento tanto personal como profesional y perciben un Clima Organizacional satisfactorio.

En la variable Redes de comunicación se obtuvo una puntuación de 77,33%; en el que perciben que hay buenas comunicaciones entre los trabajadores de la Universidad sin importar los cargos o áreas en los que se encuentren, consideran que esta es constante y siempre es formal; además creen que los canales de comunicación son eficientes para el flujo de la información.

La última variable que se encuentra en esta dimensión es Apertura Organizacional con un puntaje de 62,67%; en donde consideran que se deben crear estrategias de comunicación que le permita a la Universidad evolucionar y ser reconocida como una institución diferenciadora, consideran que la Institución es reconocida internacionalmente y consideran que la inducción fue satisfactoria, permitiéndoles estar informados sobre las labores que deben realizar en su área como en la información básico que debe ser otorgada de las demás, aunque se evidencia que algunos creen que hay pequeñas falencias en esta característica.

**Gráfica 30.** Dimensión Liderazgo para Personal Administrativo.



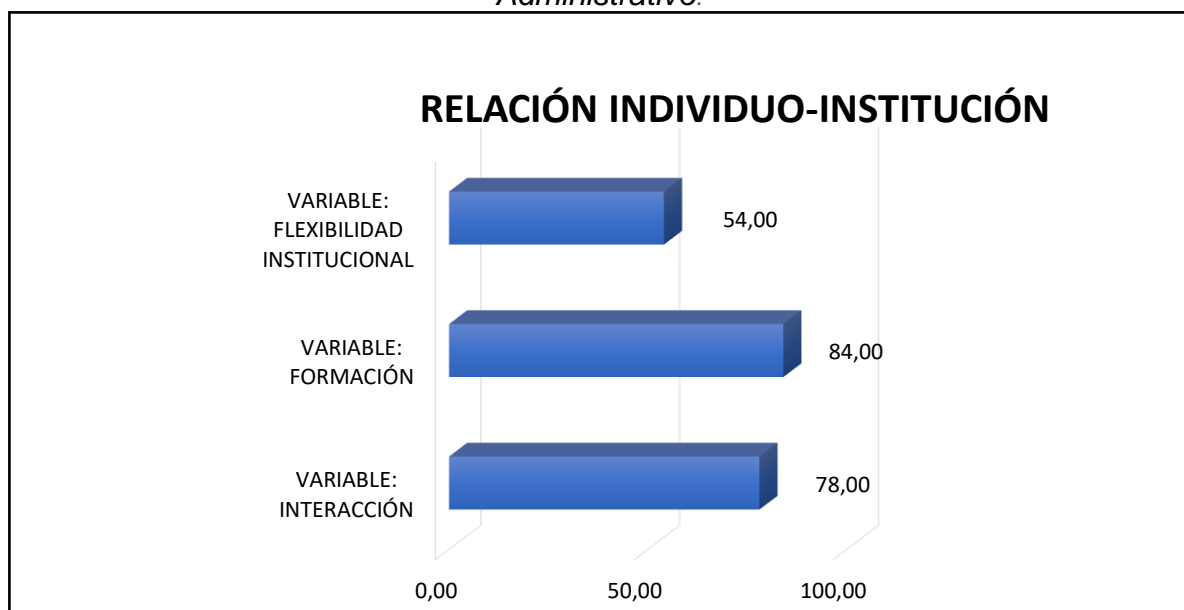
La dimensión Liderazgo obtuvo el menor puntaje entre las dimensiones evaluadas en el área administrativa, el cual fue de 64.44%, sin embargo, se encuentra en el escenario 4, igual que sus variables.

Como se puede observar en la gráfica 28, la variable Apoyo y Colaboración obtuvo una calificación de 76%; los colaboradores consideran que su jefe es flexible y justo en el momento en el que se le solicita alguna petición, cuentan con su ayuda cuando se requiere, lo que permite que puedan realizar sus actividades laborales más eficientemente, reconocen que cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores, aunque en algunas ocasiones esta característica es poco eficiente.

En cuanto a la variable de retroalimentación del desempeño se obtuvo un puntaje de 62%; consideran que es importante la retroalimentación de sus labores para reconocer en que características deben mejorar, se evidencia que constantemente se realiza retroalimentación para aclarar las dudas que se puedan presentar y las reuniones son realizadas con menos frecuencia.

La variable percepción del liderazgo obtuvo una calificación de 55,33%; se evidencia la retroalimentación constante de la Misión, Objetivos y Visión de la Universidad, además de proponer los objetivos en el área que deben ser alcanzados para el cumplimiento de los de la Institución, se evidencia una participación proactiva e innovadora por parte de los colaboradores en el desarrollo de nuevas ideas y en la solución de los problemas que se puedan presentar.

**Gráfica 31. Dimensión Relación Individuo - Institución para Personal Administrativo.**



Por último, en la dimensión Relación Individuo – Institución se obtuvo un puntaje de 72%, ubicándose en el escenario 4 igual que para sus variables.

Como se evidencia en la gráfica 29, la variable Formación obtuvo una calificación de 84%, se identifica que tienen claridad en lo que la Institución espera de su trabajo y consideran que se les otorga la información necesaria para llevar a cabo sus labores.

La variable Interacción obtuvo un puntaje de 78%; se evidencia alto sentido de pertenencia debido a que se sienten motivados para trabajar en el crecimiento de la Institución y creen que las condiciones laborales que se les brindan son satisfactorias.

La variable Flexibilidad es la que menor puntaje obtuvo en la evaluación realizada al área administrativa, con una calificación de 54%; consideran que la Universidad cuentan con los mecanismos necesarios para responder a la diversidad humana y respetan las diferencias culturales y a pesar de que piensan que se ofrecen sistemas de apoyo también perciben que es para cierta cantidad de personas.

## **Descripción de los Factores relevantes para las dimensiones evaluadas**

Para el Personal administrativo se evidencian los siguientes factores de acuerdo con las dimensiones y variables que fueron evaluadas:

- Algunas veces se tienen en cuenta las opiniones para realizar las funciones otorgadas
- La mayoría del personal se encuentra conforme con el estilo de dirección de su jefe.
- Mejorar las actividades para que todo el personal sienta que estas les ayudan a alcanzar las metas personales.
- Las capacitaciones y formaciones constantes no son de conocimiento de todo el personal al igual que los planes de crecimiento profesional.
- La satisfacción de pertenecer a la universidad es alta por parte del personal.
- Se conocen los objetivos y trabajan para el cumplimiento de estos.
- Es necesario implementar mecanismos para responder a la diversidad humana.
- La mayoría del personal se siente comprometido y motivado con la institución.
- No hay completa satisfacción de todas las condiciones laborales brindadas por la universidad.

## **Prueba de Hipótesis: Por diferencia de medias**

Para el personal administrativo se realizó la misma prueba de hipótesis por diferencia de dos medias para conocer si el género, tipo de contrato, antigüedad en la institución, el estrato, la edad, un empleo adicional y el tipo de cargo ya sea técnico/operativo o de oficina influyen en la perspectiva que tienen las personas acerca de las dimensiones a mejorar detalladas anteriormente, cabe resaltar que para esta dependencia solo se evidenciaron dimensiones que pueden mejorar los factores para alcanzar el escenario 4. Para ello en el anexo 009, se evidencian los datos estadísticos las dimensiones y la manera en que se realizó la discriminación. La hipótesis nula y alternativa para estos casos se determinan de la siguiente manera:

$H_0$  = No se presentan diferencias si se discriminan los datos

$H_A$  = Si se presenta diferencia al discriminar los datos



Se tuvo en cuenta la siguiente formula que fue aplicada en el software de Excel (Anexo 011) para realizar el respectivo análisis de los datos, con lo cual se evidenció lo siguiente:

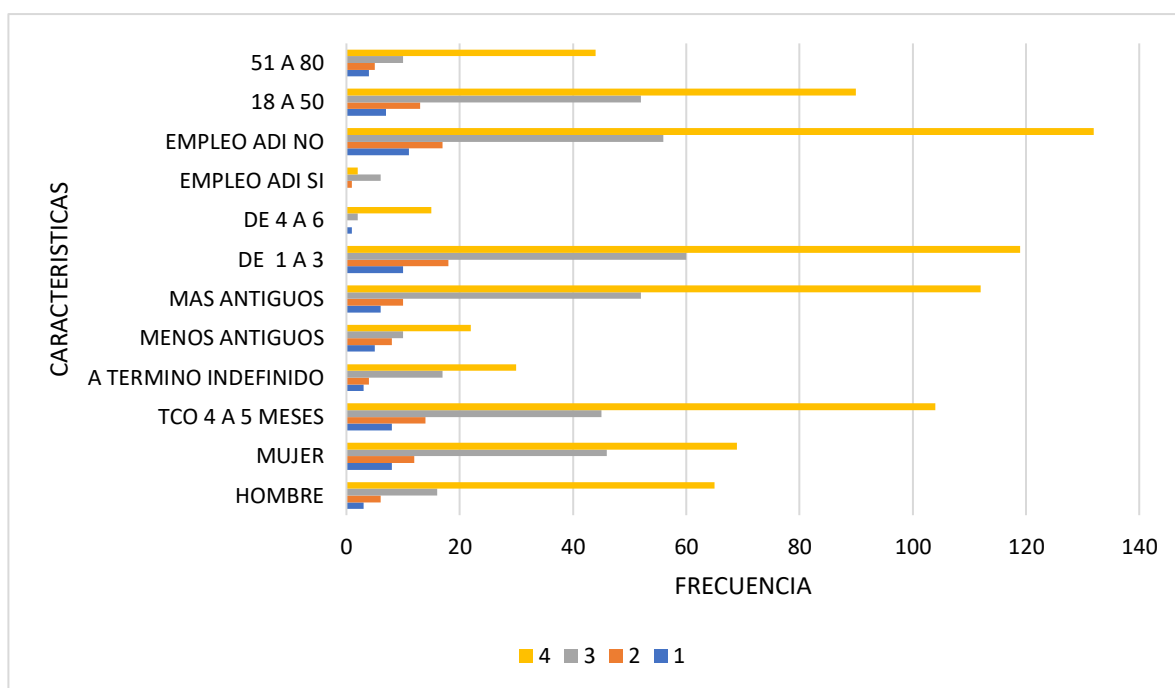
$$T = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - 0}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

Para el análisis de estos datos se tomó un nivel de confianza del 0,95, 23 grados de libertad con la distribución t Student hallada en la tabla estándar; por lo cual se determina que para la dimensión liderazgo, el género si influye en la percepción de esta debido a que los hombres se encuentran más conformes con los factores que intervienen en la dimensión y las mujeres más inconformes; mientras que el tipo de contrato, la antigüedad, el estrato, la edad y el cargo no influyen significativamente en la perspectiva que tienen los docentes de la dimensión. En el empleo adicional se asume que si las personas cuentan o no con un empleo demás no afecta la perspectiva que tienen los docentes debido a que solo una cuenta con un empleo adicional. Teniendo en cuenta que para el género los resultados fueron los siguientes:

$$T_{\alpha} = 1,7139$$

$$T = 2,025614521$$

**Gráfica 32.** Distribución de características de la dimensión Liderazgo - Personal Administrativo



Finalmente, para la dimensión de Procesos y Estrategias Eficaces, se asume que el género, el tipo de contrato, la antigüedad, el estrato, la edad y el cargo no influyen significativamente en la percepción que tiene el personal administrativo de esta dimensión, del mismo modo que en la dimensión de Liderazgo se asume que si una persona cuenta con un empleo adicional este no influye en la percepción de esta dimensión.

### **Análisis Correlacional:**

Cabe destacar que, aunque esta dependencia se encuentra en el mejor escenario propuesto por esta herramienta y con un puntaje muy satisfactorio en comparación a los análisis realizados a las demás dependencias, existen características que pueden mejorar el Clima y que deben ser tenidas en cuenta con el fin de evitar que en un futuro estas se vuelvan detonantes de condiciones de insatisfacción para los colaboradores.

**Tabla 7.** Análisis de Correlación para el Personal Administrativo.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	1,00	0,66	0,62	0,92	0,66	0,38
D2	0,17	1,00	0,12	0,48	0,42	0,05
D3	0,19	-0,56	1,00	0,06	0,58	0,41
D4	-0,04	0,27	-0,64	1,00	0,60	0,48
D5	0,17	-0,31	-0,22	-0,20	1,00	0,75
D6	0,44	0,81	-0,37	-0,31	0,14	1,00

De acuerdo con la observación realizada de los resultados del instrumento propuesto la Dimensión que menor puntaje obtuvo y por lo tanto requiere mayor atención es el Liderazgo (D5) con un puntaje de 64.44%, al realizar el análisis de correlación de Spearman se puede evidenciar en la tabla 7 que las dimensiones que mayor influencia directa tienen sobre ella son Estilo de Dirección (D1) de 71.33%, que, aunque cuentan con puntajes satisfactorios, deben ser muy tenidos en cuenta para su mejoramiento, como se muestra en la figura 10.

**Figura 10.** Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones el Personal Administrativo.



## 9.5 ANÁLISIS GENERAL

El siguiente análisis comprende todos los programas de la extensión Soacha y el personal administrativo que participo en la encuesta.

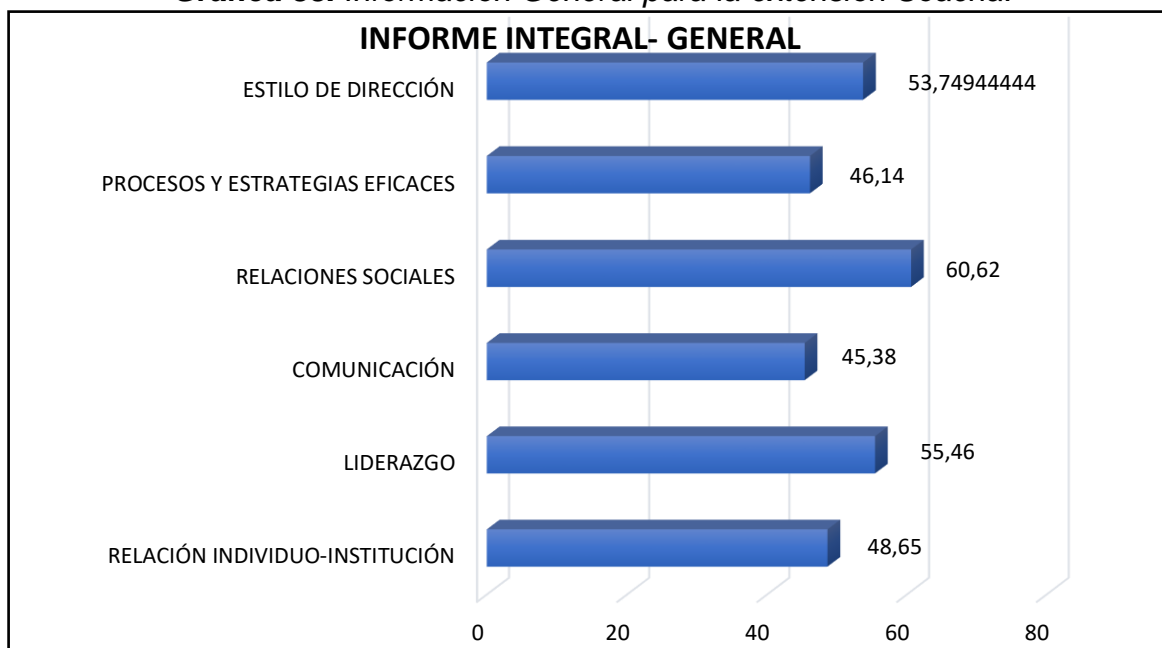
Se determina que una población inicial de 118 personas para la participación de Las cuales 56 diligenciaron la encuesta, lo cual establece un margen del error del 9,53% con un nivel de confianza del 95% como se evidencia a continuación:

$$1,96 \times \sqrt{\left(\frac{0,05 \times 0,05}{56}\right) \times \left(\frac{118 - 56}{118 - 1}\right)}$$

<b>Tamaño muestral realmente logrado.....</b>	<b>56</b>
<b>Tamaño de la población.....</b>	<b>118</b>
<b>Error máximo para un nivel de confianza del 95% .....</b>	<b>9,53%</b>

De acuerdo con los resultados arrojados por el instrumento diseñado para la evaluación del clima organizacional en la Universidad de Cundinamarca se obtiene la siguiente información:

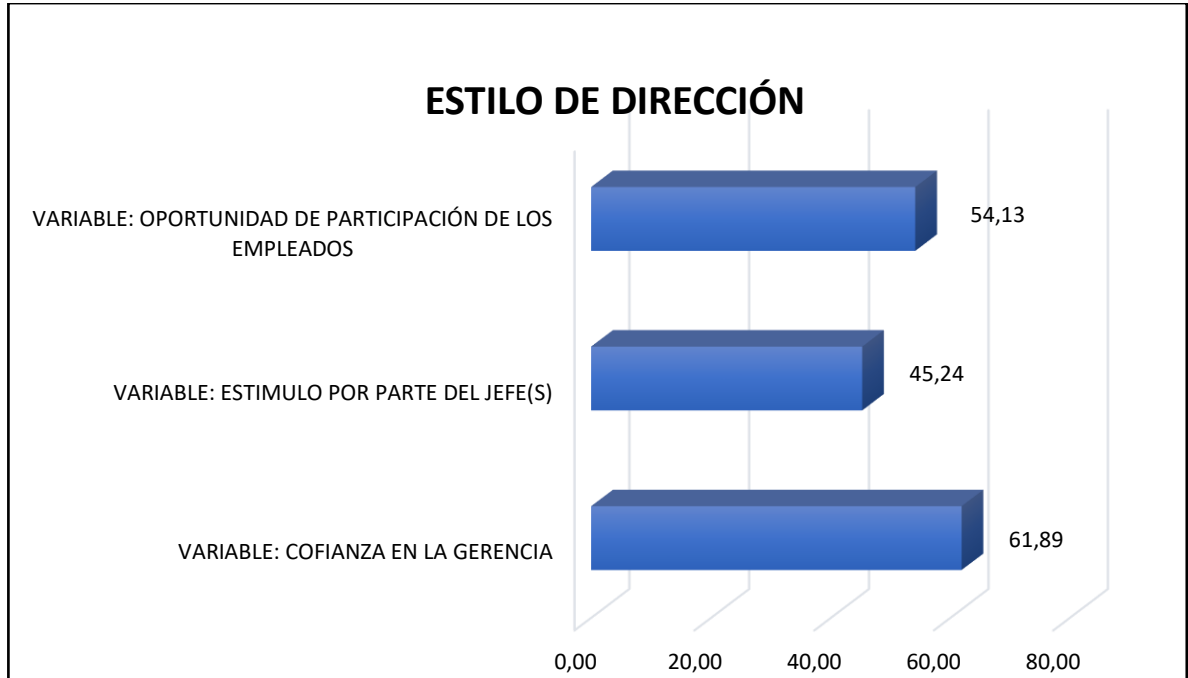
**Gráfica 33. Información General para la extensión Soacha.**



La calificación del Clima Organizacional para la Universidad de Cundinamarca Extensión Soacha se ubica en el escenario 3, obteniendo un puntaje de 51,67%. En la gráfica 30, se puede observar que tres de sus dimensiones se encuentran en el

mismo escenario; mientras que las otras tres dimensiones se encuentran en el mayor escenario considerado por esta herramienta como sobresaliente o favorable.

**Gráfica 34.** Dimensión Estilo de Dirección para la Extensión Soacha.



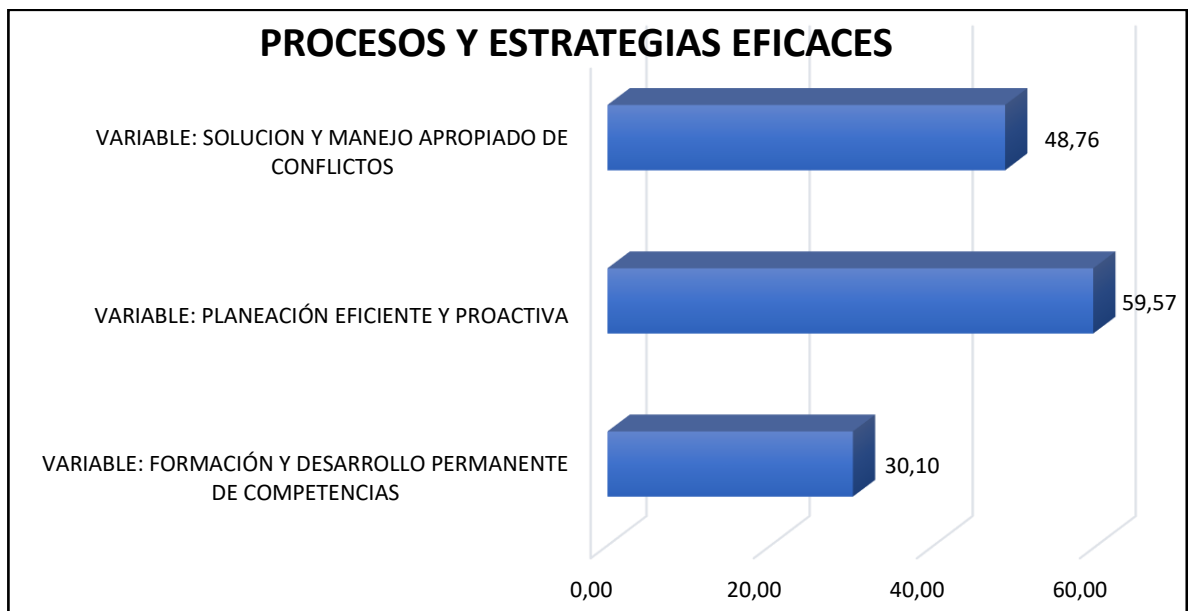
La dimensión Estilo de Dirección obtuvo una calificación de 53,75%, es decir que se encuentra en el escenario 4, una calificación ideal por lo tanto es bastante favorable, al observar en la gráfica 31, cada una de las variables que componen esta dimensión, se determina que dos de ellas se encuentran en el mismo escenario.

La variable que mayor calificación obtuvo fue la confianza en la gerencia con 61,89%, lo que evidencia que los colaboradores consideran que el estilo de su jefe es institucional debido a que se adapta a la situación del trabajo e incentiva a la participación, además perciben los valores generan una ventaja competitiva por ser características de comportamiento que generan un valor significativo en el desempeño de las funciones, incluso establecen que el superior confía en el trabajo que ellos realizan sin tener que supervisarlo constantemente.

La siguiente variable es oportunidad de participación de los empleados con una calificación de 54,13%, esto indica que la mayoría de las funciones son asignadas de acuerdo con los estudios y experiencia del personal, el 57,1% determina que tiene total libertad para realizar las funciones de manera correcta y eficiente, pero para el 26,8% de los encuestados muy pocas veces se les demuestra interés por el aporte que ellos realizan en la participación para la toma de decisiones.

Por último encontramos la variable estímulo por parte de jefe la cual obtuvo el menor puntaje en esta dimensión con 45,24%, sin embargo se encuentra en el escenario 3, se evidencia que para el 57,1% de los encuestados la política que maneja la institución está enfocada al bienestar de sus colaboradores mientras que para el 26,8% la política la importancia del bienestar de los trabajadores, sin embargo esto no está de acuerdo con la forma en que actúa la institución; por otro lado el 50% manifiestan que se encuentran muy conformes con la forma de dirigir de su jefe y el 14,3% se encuentran inconformes con la forma de dirección de su jefe. En cuanto a la remuneración el 39,3% consideran que el pago es apenas justo con relación a las funciones que ellos realizan, sin embargo, consideran que puede ser mejor y el 21,4% perciben que remuneración es muy baja en comparación a las funciones que realizan.

**Gráfica 35.** *Dimensión Procesos y Estrategias Eficaces para la Extensión Soacha.*



La siguiente dimensión evaluada por el instrumento fue Procesos y Estrategias Eficaces con una calificación de 46,14%, se encuentra ubicado en el escenario 3 y dos de las variables que lo componen también están en este mismo escenario.

Como se puede observar en la gráfica 32, la variable que mayor puntaje obtuvo en esta dimensión y que se encuentra ubicada en el escenario 4, el más favorable, fue Planeación Eficiente y Proactiva con un 59,57%, los colaboradores consideran que la mayoría de las actividades están acordes con la misión de la Universidad, además las estrategias y los planes de trabajo son claros y permiten el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos comunes, el 55,4% perciben que la Universidad tiene y aplica los indicadores de rendimiento, esto quiere decir que algunos reconocen sus funciones, como deben ser realizadas y se evalúa su cumplimiento.

La variable solución y manejo apropiado de conflictos obtuvo una calificación de 48,76%, encontrándose en el escenario 3, en donde se evidencia que el 62,5% de los colaboradores participan activamente en la solución de conflictos y además perciben colaboración por parte de sus compañeros, se evidencia la prontitud con la que se resuelven los mismos inconvenientes, , además se tiene conocimiento por parte de los encuestados que la Universidad cuenta para el manejo de conflictos planes y brinda un acompañamiento.

En cuanto a la variable formación y desarrollo permanente de competencias se determina que se encuentra en el mismo escenario que la dimensión, obteniendo una calificación de 30,10%, se evidencia satisfacción por parte de los colaboradores en cuanto al trabajo realizado debido a que sienten que este les permite llegar a cumplir sus metas, sin embargo el 32,1% de los encuestados también perciben que existen algunas falencias en cuanto a las capacitaciones o la formación que les brindan debido a que esto no está acorde con sus necesidades o especialidades, además el 32,1% no conocen que la universidad brinde programas de formación o planes de acción que les permita impulsar su carrera profesional y el 25% consideran que conocen los planes de acción pero estos no son suficientes.

**Gráfica 36. Dimensión Relaciones Sociales para la Extensión Soacha.**



La dimensión relaciones sociales es la que mayor calificación obtuvo en la evaluación encontrándose en el escenario 4 con una calificación de 60,62%, como se puede observar en la gráfica 33, dos de sus variables se encuentran en escenarios ideales como el de la dimensión.

La variable con mayor puntaje en esta dimensión es satisfacción personal que obtuvo una calificación de 74,10%, el 85,7% de los encuestados se sienten completamente satisfechos de pertenecer a la Universidad y con las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos comunes, el 71,4% perciben que no hay preferencias entre ellos y que todos cuentan con buenas condiciones laborales, en cuanto a la realización de actividades recreativas se percibe que el

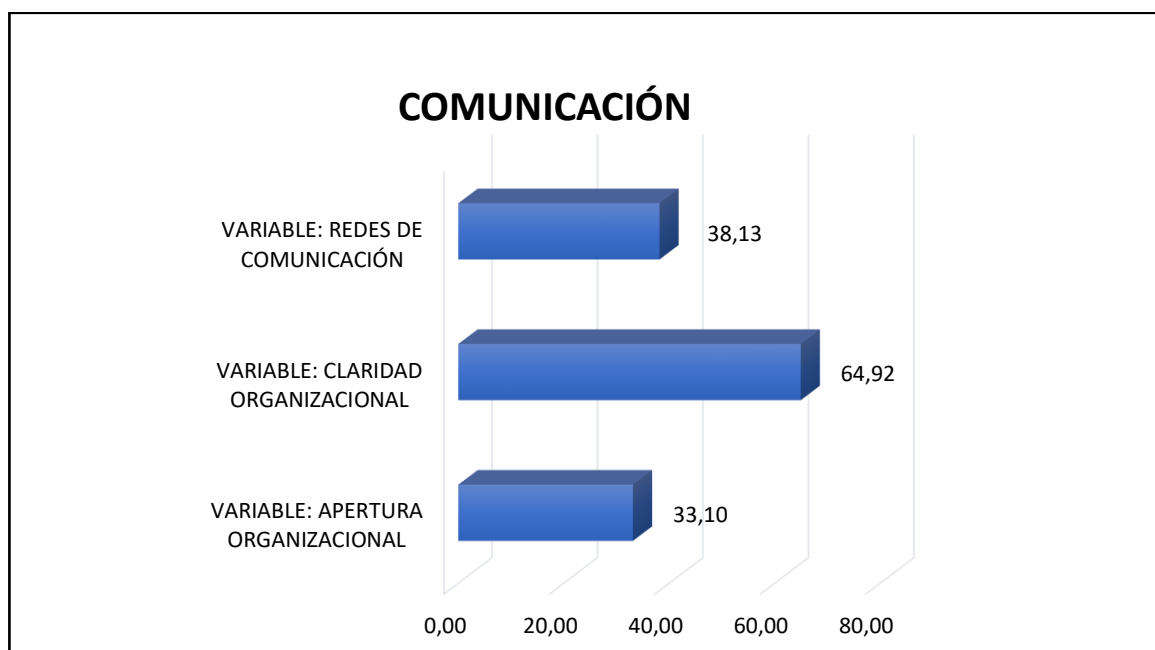


57,1% considera que la universidad realiza este tipo de actividades que permite la participación del todo el personal.

La variable Trabajo en Grupo tiene una calificación de 63,38%, esto quiere decir que se encuentra en el mismo escenario que la variable anterior, las personas que participaron en la encuesta consideran que es de gran importancia crear una integración entre áreas debido a que el trabajo en grupo permite generar mejores resultados a la universidad y en este caso a la extensión Soacha, el 33,9% considera que hay apoyo y buena comunicación solo en algunos grupos de trabajo que conforman la extensión, así como el 58,9% de los encuestados les resulta gratificante compartir las tareas con sus compañeros.

La variable confianza no es tan favorable como las anteriores con un puntaje de 44,38% ubicándose en el escenario 3, determinando que aunque se ve gran participación en las actividades extralaborales, al 12,5% y 21,4% no resultan ser de su agrado o el tiempo no les permite participar en estas, se evidencia además que el 53,6% dentro fuera de las áreas con sus compañeros sin ningún inconveniente mientras que el 23,2% solo se relaciona dentro de la institución y en las áreas de trabajo. Por otra parte, el 50% de los encuestados consideran a nivel general que la relación con su jefe es aceptable debido a que el reconoce los logros de sus colaboradores y los motiva a ser personas exitosas.

**Gráfica 37.** Dimensión Comunicación para la Extensión Soacha.



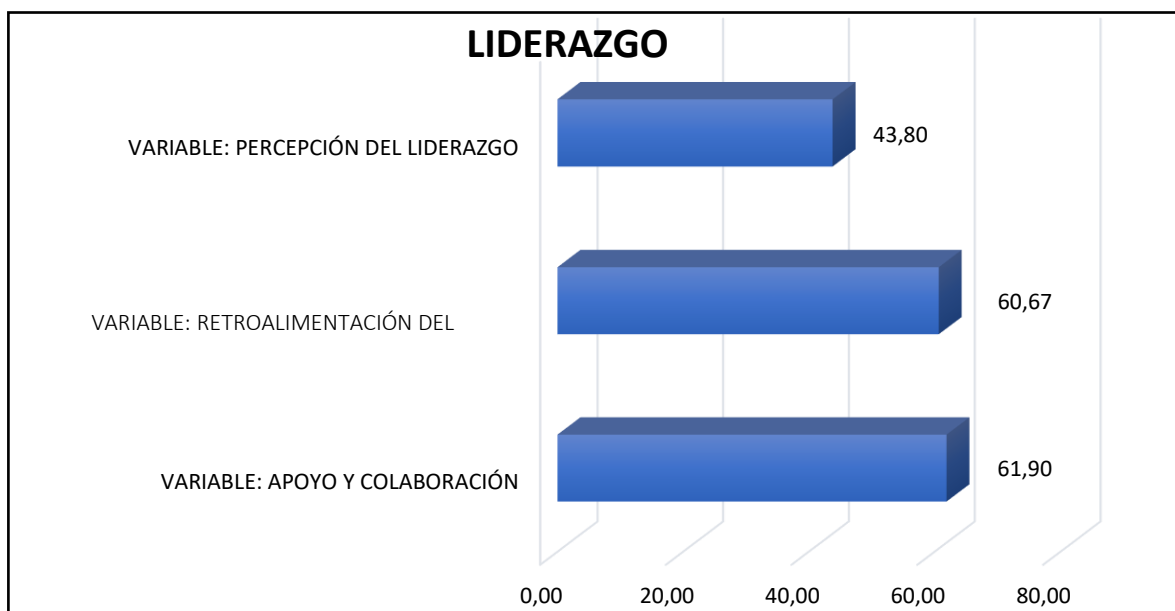
La dimensión comunicación tiene una calificación de 45,38%, ubicada en el escenario 3, de acuerdo con las respuestas a nivel general los colaboradores de la extensión Soacha consideran que dos variables están en el mismo escenario que la dimensión.

Como se evidencia en la gráfica 34, la variable claridad organizacional obtuvo un puntaje de 64,92%, se evidencia que es el puntaje más alto en esta dimensión donde se logra ubicar en el escenario 4. El 82,1% de las personas encuestadas conocen los objetivos de la Universidad, de su cargo y trabajan para alcanzarlos, además el 64,3% se sienten a gusto trabajando en esta institución considerando que les ha permitido crecer tanto personal como profesionalmente, el 42,9% consideran que el Clima Organizacional de la universidad de Cundinamarca extensión Soacha es satisfactorio.

La siguiente variable es redes de comunicación con un puntaje de 38,13%, ubicándose en el mismo escenario que la dimensión, en esta se pudo observar que hay una división de los encuestados ya que el 23,2% consideran que faltan canales de comunicación y el 23,2% que los canales de comunicación que hay son eficientes pero no se les da el uso adecuado, pero el 48,2% afirman que todos en la extensión Soacha tienen buena comunicación sin importar el cargo o el área, además que la comunicación es constante y formal.

La última variable evaluada en esta dimensión es la apertura organizacional con una calificación de 33,10% ubicándose en el escenario 3, se considera que sería fundamental integrar mensajes que influyan a la necesidad del cambio, procurando a que la institución evolucione, sea más competitiva y se posicione como diferenciadora a nivel internacional, nacional e internacional, debido a que el 41,1% consideran que su reconocimiento solo es departamental, se percibe que los encuestados aunque reciben inducción esta no es suficiente para las situaciones a la que se enfrentaran más adelante, debido a que algunos refieren que se enfocan mucho en sus actividades laborales, dejando de lado el conocimiento básico que se debe tener de las demás áreas.

**Gráfica 38. Dimensión Liderazgo para la Extensión Soacha**



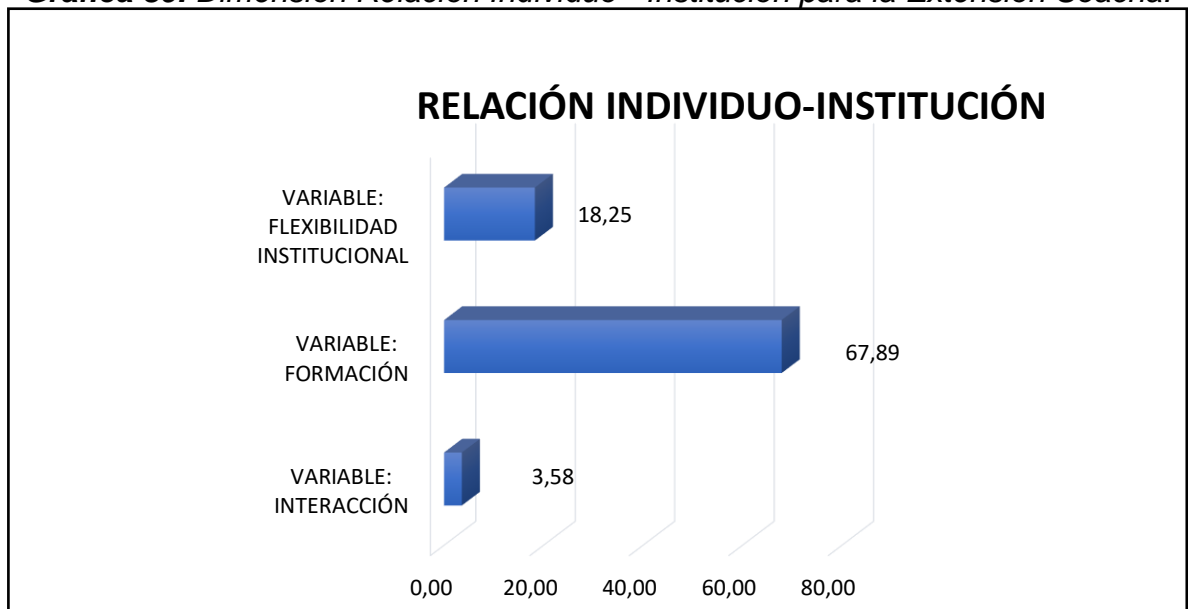
La dimensión liderazgo obtuvo una calificación de 48,65%, ubicándose en el escenario 3. Como se puede evidenciar en la gráfica 35, la variable con mayor puntaje es apoyo y colaboración, con una calificación de 61,90%, las personas encuestadas consideran que su jefe es flexible y justo cuando se le solicita alguna petición, además es una persona colaboradora con la que constantemente cuentan para realizar mejor su trabajo también el 41,1% de los encuestados indican que casi siempre cuentan con los recursos suficientes para realizar sus funciones.

La variable retroalimentación en el desempeño se obtuvo un puntaje de 60,67%, el 76,7% de los encuestados considera que la revisión del trabajo que realizan es importante debido a que permite conocer aspectos en los cuales presentan

inconvenientes para así trabajar en una mejora, también el 42,9% reconocen que su superior realiza una retroalimentación constante para aclarar dudas e inquietudes y asignar funciones.

La variable con menor puntaje en esta dimensión fue percepción de liderazgo con un 43,8%, ubicándose en el mismo escenario de la dimensión donde se evidencia que al 51,8% del total de los encuetados se les realiza una retroalimentación en cuanto a los valores, misión y visión de la Universidad y se les proponen objetivos para trabajar en ellos, el 50% de ellos proponen alternativas para superar las dificultades y barreras que se puedan presentar.

**Gráfica 39.** Dimensión Relación Individuo - Institución para la Extensión Soacha.



Por último, se evaluó la dimensión relación individuo – institución que obtuvo una calificación de 48,65%, ubicándose en el escenario 3, donde se considera que solo una de sus variables se encuentra en el mismo escenario: flexibilidad institucional mientras que formación e interacción se encuentra en el escenario 4

Como se puede observar en la gráfica 36, la variable con mayor favorabilidad fue formación que es la que mayor puntaje obtuvo en toda la encuesta, con una calificación de 67,89 %. El 75% de las personas encuestadas tienen claro lo que la Institución espera de su labor y del total de ellas el 53,6% consideran que se les brinda la información necesaria para llevar a cabo sus tareas y cumplir así los objetivos propuestos por la institución.

La variable interacción obtuvo una calificación de 59,83%, los encuestados están muy satisfechos, motivados y comprometidos de ser integrantes activos de la Universidad y quieren ser partícipes de las actividades propuestas para poder alcanzar cada una de sus metas, además se encuentran bien con las condiciones laborales que les ofrece la institución, aunque el 42,8% consideran que la vinculación y la remuneración con la Universidad puede ser mejor.

La variable flexibilidad institucional obtuvo una calificación de 3,58%, el más bajo que se ha obtenido en la evaluación del clima organizacional general para la extensión, ubicado en el escenario 3, pero evidencia falencias que deben ser consideradas, debido a que se deben adaptar más mecanismos para responder a la diversidad humana, por otro lado el 32,1% de los encuestados consideran que los sistemas de apoyo no son suficientes para llevar a cabo distintas actividades o formaciones, mientras que el 25% perciben que la institución ofrece estos sistemas solo a cierto grupo de personas.

De acuerdo a la prueba de hipótesis realizada a los programas de Ingeniería Industrial, Ciencias del Deporte y al personal administrativo teniendo en cuenta las variables críticas o con puntuaciones más bajas se logra determinar que para el programa de Ingeniería industrial se evidencia que en las dimensiones de comunicación y procesos y estrategias eficaces que el género influye sobre la percepción de estas, ya que los hombres se sienten más conformes con los factores que se evalúan allí ubicándolas en un escenario por encima que las mujeres; mientras que para el programa Ciencias del deporte se puede evidenciar que la edad influye en las dimensiones de comunicación y procesos y estrategias eficaces, determinando que los docentes que se encuentran entre los 18 a 50 años se sienten más conformes con estas dimensiones a los docentes que se encuentran en un rango de 51 a 80 años. Finalmente, para el personal administrativo se identificó que para la dimensión liderazgo el género influye puesto que los hombres ubican esta dimensión en un escenario 4 mientras que las mujeres la ubican en el 3, para la otra dimensión que se evaluó en esta dependencia se evidencia que ninguno de los factores discriminantes influye en su calificación.

### **Análisis Correlacional:**

De acuerdo con el instrumento el Clima Organizacional en la Universidad se encuentra en el escenario 4, que es satisfactorio, algunas dimensiones que fueron evaluadas están por debajo de la calificación obtenida a nivel general.

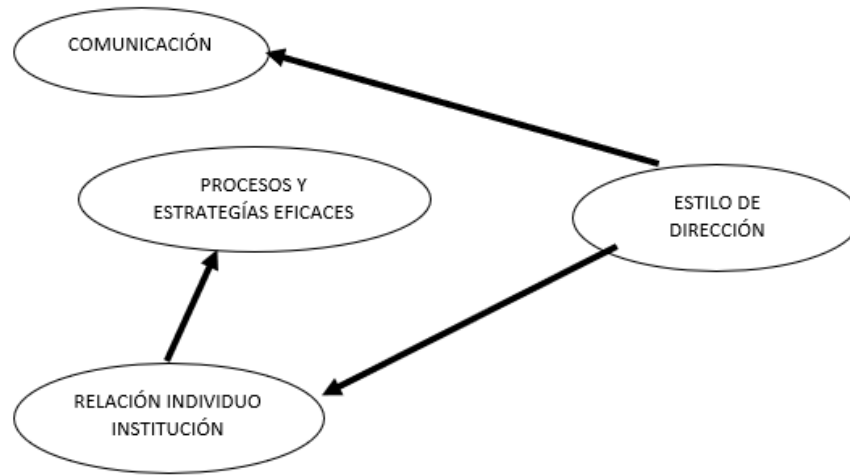
**Tabla 8.** Análisis de Correlación para la Extensión Soacha.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	1,00	0,30	0,73	0,81	0,92	0,95
D2	-0,37	1,00	0,80	0,30	0,78	0,22
D3	-0,13	-0,10	1,00	0,04	0,30	0,26
D4	-0,08	-0,37	-0,68	1,00	0,74	0,65
D5	0,03	0,10	-0,39	0,12	1,00	0,08
D6	-0,03	0,54	-0,55	-0,20	0,77	1,00

Las dimensiones que menor puntaje obtuvieron fueron Comunicación 45,38% (D4), Procesos y Estrategias Eficaces 46,14% (D2) y Relaciones Individuo - Institución 48,65% (D6), como se ha observado en la evaluación del Instrumento por dependencia estas son las dimensiones que menores puntajes se obtienen en la mayoría de las dependencias.

Para la primera dimensión mencionada (D4), se puede observar en la tabla 8 que se ve influenciada por Estilo de Dirección 53,74% (D1), la segunda dimensión (D2) está influenciada por la Relación Individuo Institución y para la última(D6) se encuentra influenciada por Estilo de Dirección.

**Figura 11.** Diagrama de relaciones e influencias entre dimensiones la Extensión Soacha.



Observando la figura 11, se identifica que la dimensión Estilo de dirección tiene influencia directa con dos de las variables con menor calificación y a la vez una de ellas sobre la dimensión de bajo puntaje restante.

## **9.6 COMPARACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA BATERIA DE RIESGO PSICOSOCIAL APLICADA A LA UNIVERSIDAD Y EL INSTRUMENTO DISEÑADO**

Para la siguiente comparación, se tendrá en cuenta solo el análisis del factor intralaboral en el caso de la Batería de riesgo psicosocial y para el instrumento diseñado se tendrá en cuenta el análisis general de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Soacha. La Batería de riesgo psicosocial se divide en 3 dominios y cada uno en dimensiones:

El primer dominio es Liderazgo y Relaciones Sociales, refleja dificultades en la planificación, la asignación de trabajos, la consecución de resultados o solución de problemas, existe presencia de desconfianza, nula posibilidad de apoyo y poca cohesión o inexistente, se puede estar presentando poco apoyo social por parte de los compañeros o este apoyo no es eficaz, los colaboradores cuentan con gestión en la ejecución del trabajo, consecución de los resultados, resolución de conflictos y participación, se evidencia que la comunicación con los superiores es fluida abierta y respetuosa. En cuanto a retroalimentación en el desempeño se evidencia que se puede estar provocando un desconocimiento, poca claridad o inoportuna retroalimentación del desempeño.

En el instrumento diseñado en este trabajo se evidencia que existe comunicación pero se desarrolla más entre algunos grupos de trabajo, lo que quiere decir que no fluye naturalmente entre todos los colaboradores, las relaciones sociales entre los colaboradores no es constante, algunos prefieren que estas sean solamente de tipo laboral, además se puede llegar a evidenciar el poco interés para participaren actividades de integración., no se evidencia participación activa para la solución de inconvenientes y en ocasiones no cuentan con los recursos necesario para la realización de las actividades laborales asignadas.

En el dominio control en el trabajo en la batería indican que en ocasiones pueden presentarse desconocimiento en las tareas, responsabilidades, funciones, resultados y objetivos, se evidencia que las posibilidades de capacitación son casi nulas o no están acorde a las necesidades de formación, estas falencias se pueden dar por exigencias tecnológicas y organizativas del campo laboral, se refleja que no hay autonomía por parte de los colaboradores en la cantidad, ritmo y orden del trabajo, no se cuenta con información suficiente, claro ni oportuna en el cambio de la entidad o no se permite la participación de los colaboradores, los cambios afectan negativamente la realización del trabajo, el tipo de trabajo que desempeñan no les



permite aplicar o desarrollar sus conocimientos o se le asignan tareas para las cuales no están calificados.

En el instrumento se identifica que las estrategias y objetivos de las áreas en que trabajan los colaboradores son claras consideran que los valores corporativos son de gran relevancia para el desarrollo de actividades y que en la política se tiene en cuenta su bienestar aunque a veces la universidad no actúe acorde a esta, además se conocen los indicadores de rendimiento y son aplicados pero no perciben que existan estrategias de mejora en caso de no llegar a las metas propuestas, los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que realizan, debido a que creen que este les ayuda a cumplir sus metas personales y profesionales, aunque también perciben que las capacitaciones que les ofrecen no están acorde sus necesidades ni en su especialidad, consideran además que los planes para su crecimiento profesional no son eficientes, se evidencia que la Universidad cuenta con planes de participación para los colaboradores en diferentes eventos académicos, sienten libertad en el momento de realizar sus actividades laborales, son poco supervisados debido a que su superior les brinda confianza, en ocasiones se les pide su opinión pero no siempre es tenida en cuenta, consideran que se la mayoría de veces se les asignan labores de acuerdo a su experiencia y estudios, consideran que la información suministrada les permite desarrollar de forma adecuada sus labores.

En el dominio demandas del trabajo se aconsejó la revisión del ambiente y condiciones de orden y aseo, se cree que puede existir riesgo de tipo químico o biológico, se pudo estar presentando maltratos por parte de algunos colaboradores a otros en el ejercicio de sus actividades o los colaboradores no pueden expresar sus sentimientos de forma abierta, además pudo presentarse riesgo contra su integridad o la de otros, se percibe que el tiempo en el que se estipula la realización de los trabajos no es suficiente, por lo que deben trabajar bajo presión, se pudieron estar presentando exigencias de trabajo muy complejas que implican esfuerzo de memoria, atención y concentración, además también se pudo estar presentando inconsistencias, contradicciones o incompatibilidades en las exigencias laborales durante la jornada, además de jornadas largas o tuvieron que trabajar en días que estaban dispuestos para el descanso.

En cuanto al instrumento diseñado se evidencia que los colaboradores sienten que tienen libertad para realizar sus labores, el jefe se adapta a las situaciones, es comunicador, confía en sus colaboradores, fomenta la participación, recompensa el éxitos en las actividades realizadas, afirman que se brinda la información necesaria para el desarrollo de las actividades propuestas y tienen claro los objetivos que deben alcanzar para un buen cumplimiento de su labor, se sienten bien al

pertenecer a esta entidad debido a que les permite un buen crecimiento en su vida personal y profesional, aunque no están completamente satisfechos por la vinculación y la remuneración.

## **10. PROPUESTAS ESTRATEGICAS DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA-EXTENSIÓN SOACHA**

Las estrategias de mejora se llevarán a cabo de acuerdo con el análisis de los resultados, determinando que se trabajaran sobre las dimensiones más críticas y aquellas otras que influyen en estas de acuerdo con el análisis de correlación.

En primer lugar, se harán recomendaciones de forma general para la extensión teniendo en cuenta los factores que coinciden en todas las dependencias y, en segundo lugar, se harán recomendaciones para cada programa de acuerdo con los factores que influyen en esa dependencia.

Para la dimensión comunicación a nivel general se establecen las siguientes alternativas de acuerdo con las variables que la componen:

- Se propone que el área de recursos humanos realice el proceso de inducción una vez ingrese una persona a laborar a la Universidad, en este caso la extensión Soacha. Uno de los métodos consultados en la ARL SURA se propone realizar este proceso en tres fases: (Ramírez, 2004)
  1. Realizar la inducción general de los procesos misionales de la universidad, las políticas, los objetivos que se quieren alcanzar y realizar un recorrido enseñando los diferentes espacios de la universidad. (Inducción institucional)
  2. Realizar una inducción particular en la cual se brinde conocimiento acerca de las funciones que va a desarrollar la persona, el funcionamiento de las plataformas o software que tendrá que manejar, los factores de riesgos a los que está expuesto. (Inducción puesto de trabajo)
  3. Finalmente, en esta fase lo que se pretende es evaluar los conocimientos que adquirió la persona durante la inducción.

No se define dentro del Procedimiento de Inducción y Reinducción ATHP03 que se realice el reconocimiento de la Estructura del lugar de trabajo, además los colaboradores refieren que la inducción no es completa, por lo que es importante verificar que este proceso se esté llevando por completo.

- El reconocimiento de una institución es importante tanto a nivel nacional como internacional y de acuerdo con los resultados la mayoría apunta que la universidad es reconocida a nivel departamental por lo cual se propone incentivar la publicación de artículos o trabajos de investigación en revistas reconocidas, permitir y apoyar la participación de los estudiantes, docentes y personal administrativo en ponencias, competencias y diferentes clase de formaciones a nivel nacional como internacional.  
Promocionar los programas que ofrece la universidad de Cundinamarca a través de los diferentes medios de comunicación: televisión, redes sociales, radio y por la página web principal.

Verificar que la comunicación realizada en lo que se refiere a la Gestión de Proyectos Especiales y Relaciones Interinstitucionales que se encuentra en la Matriz de Flujo de Comunicación Universidad de Cundinamarca ECor006 sea eficiente, asegurando así la participación de la Universidad y sus integrantes en actividades a nivel nacional e internacional.

- Generar una estrategia de comunicación en donde se incluya mensajes de cambio para el mejoramiento de los procesos de la Universidad permitiendo fortalecer los flujos de comunicación de manera adecuada donde se incluya la planeación estratégica, el compromiso basado en las políticas y el liderazgo, la transparencia y asertividad. Para construirla hay que tener en cuenta lo siguiente:
  - Realizar un análisis de la situación
  - Establecer los objetivos, alcances y limitaciones
  - Identificar los canales de comunicación y los receptores a cuál va dirigido
  - Contar con el apoyo y la aprobación de los superiores
  - Realizar seguimiento y actualización.

Verificar que los canales de comunicación dispuestos en la Matriz de Flujo de Comunicación Universidad de Cundinamarca ECor006 sean eficientes y conocida por los colaboradores, asegurando que la información que se suministra sea entregada.

- Verificar los canales de comunicación interna teniendo en cuenta:
  1. Establecer una intranet – SharePoint (red social interna) para que todos los funcionarios tengan acceso a información de la universidad, se comuniquen de manera formal y permanente con todas las áreas, creando de este modo una memoria colectiva, uno de los espacios podría ser los Newsletter los cuales funcionan para remitir una noticia importante y de manera clara y concisa, otro espacio podría ser las fechas de cumpleaños, vacantes internas, inscripción a formaciones, servicios, etc. Además, se considera importante llevar un control del uso que se le da a esta plataforma con el fin de analizar su funcionamiento. Como lo asegura la empresa Cobalto (2018), la gestión documental y de contenido proporciona una manera más versátil para compartir información se forma colaborativa y en tiempo real con todos los miembros de la organización diseñando flujos de trabajo en los cuales se pueda hacer seguimiento de las actividades.
  2. Asegurar el uso de las carteleras que están dispuestas en cada programa y área donde se notifiquen noticias y comunicados importantes para el personal de la extensión.
  3. Diseñar y/o modificar un boletín mensual o trimestral donde permita retroalimentar la misión, visión, política y objetivos de la universidad, publique reconocimientos y experiencias vividas por los funcionarios además de noticias breves, esto permitirá informar y motivar a las personas. (Cardona, 2013), este se puede incluir en la página web de la universidad donde se realizan publicaciones de los boletines de rendición de cuentas.

Para la dimensión procesos y estrategias eficaces se establecen las siguientes propuestas:

- Diseñar una encuesta con el objetivo de establecer cuáles son los temas que los funcionarios consideran importantes para capacitarse, lo cual permitirá seleccionar algunas capacitaciones para que la mayoría del personal esté dispuesto a participar, es decir, realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, esto se considera para la oficina de bienestar universitario.

El Decreto 1567 de 1998 afirma que las entidades públicas pueden pedir asesoría por parte de la Escuela Superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo de Función Pública quienes podrán revisar los planes, hacer observaciones y ordenar ajustes que deben ser aplicados,

además la comisión personal participa en la elaboración y vigilancia de la ejecución y se contara con los recursos previstos en el presupuesto.

- Por medio de los diferentes canales de comunicación establecidos para la extensión dar a conocer mediante la publicación las diferentes ofertas de capacitación, programas y planes de acción con el fin de estimular el crecimiento de la carrera profesional de los colaboradores e incluir a todo el personal de la extensión, debido a que la Matriz de Flujo de Información Universidad de Cundinamarca ECor006 establece que la información de capacitaciones para personal administrativo se realiza solo por medio de Oficios Remisorios.
- De acuerdo con los resultados obtenidos se establece que, si existen indicadores de rendimiento, pero que estos no son aplicados a los funcionarios, por lo tanto, se recomienda a la oficina de talento humano o de bienestar universitario realizar una capacitación para dar a conocer los indicadores y seguir un proceso para evaluar el desempeño de los colaboradores de la siguiente manera:

En el Proceso de implementación se debe informar a los funcionarios acerca del sistema que se va a aplicar, en este caso dar a conocer y describir detalladamente los indicadores, el objetivo de la aplicación de estos, la periodicidad. Por otra parte, se debe realizar la retroalimentación de los resultados obtenidos con el fin de conocer las causas que afectan el desempeño del funcionario si las hay, establecer acciones específicas para mejorar el rendimiento. (Sánchez & Calderón, 2012)

- Sería adecuada la creación de un procedimiento que establezca como se realiza la recepción de las no conformidades que puedan ser presentadas por parte de los docentes y el seguimiento que se les hace a estas, para esto se debe tener en cuenta el Procedimiento de Producción de Documentos MBUP01 y las plantillas para Formatos que están establecidas por la Universidad.

Para la dimensión relación individuo institución se establecen las siguientes propuestas:

- Tener en cuenta el límite de personas que pueden acceder a un proceso de formación o sistema de apoyo ya que no son suficientes.

- Crear mecanismos de inclusión para que la comunidad universitaria pueda responder a la diversidad humana:
  1. Incluir en el plan de capacitaciones, atención a la diversidad.
  2. Incluir en el presupuesto o solicitar al ministerio de educación teniendo en cuenta que es una universidad pública los diferentes materiales, equipos y adaptación de la estructura que se requiere para la población con necesidades especiales.

En la dimensión estilo de influye a las demás, por lo tanto, se establece una relación directa en la cual se recomienda a las oficinas de talento humano:

- Realizar un análisis de la no conformidad que tienen los funcionarios de acuerdo con su salario, con el fin de establecer un plan de acción: como motivar al personal, analizar su carga laboral, incentivar el buen desempeño de sus funciones.
- Realizar campaña de empoderamiento donde se explique importancia de la política de la institución y su relación con el bienestar de los colaboradores, demostrando como se lleva a cabo con la forma de actuar de la universidad.

Habiendo determinado anteriormente las estrategias de mejora de manera general para la extensión Soacha, ahora se proponen para cada una de las dependencias:

### **10.1 ESTRATEGIAS PARA EL PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

- Para la dimensión de Comunicación se propone que en las reuniones que se realizan se comuniquen y aclaren los objetivos de la institución y del cargo, además motivar al personal para que se sienta a gusto con el cargo y las funciones que desempeña, una de las alternativas puede ser los bonos e incentivos para participar en un seminario o curso complementario.
- Se propone que las capacitaciones de comunicación asertiva se lleven a cabo mínimo cada semestre.
- Verificar la inducción en cuanto a las actividades de asignación de actividades de forma clara.

- Para la dimensión de Estilo de Dirección se recomienda tener en cuenta los aportes de los docentes, determinar los factores desmotivadores, preocuparse por el bienestar de ellos para llevar a cabo la satisfacción y el compromiso hacia su trabajo; de esta manera logrando un estilo de dirección sinérgico en el cual el líder es participativo y toma las decisiones por consenso teniendo en cuenta las opiniones de sus colaboradores. (Sánchez, 2008).

## **10.2 ESTRATEGIAS PARA EL PROGRAMA CIENCIAS DEL DEPORTE**

- Verificar la inducción en cuanto a las actividades de asignación de actividades de forma clara.
- Para la dimensión Estilo de Dirección en este programa se recomienda realizar reuniones periódicas donde se incluya la importancia de los valores institucionales debido a que en la declaración del ideario y compromiso ético de la comunidad universitaria se establece la importancia de motivar y contribuir a todos los integrantes de la institución para que en la vida cotidiana se incorpore el respeto por la dignidad humana, la equidad, la justicia, la responsabilidad social y la apertura al cambio con el fin de buscar el bien común a partir de la libertad y la autonomía.(UdeC, 2009).
- Para la dimensión Relaciones Sociales se propone incentivar desde la coordinación a los docentes para que participe en las actividades realizadas por sus compañeros, además la Inducción que se lleva a cabo actualmente se realiza por medio de metodología virtual, de acuerdo con el Procedimiento de Inducción y Reinducción ATHP03, que puede ser eficiente para el conocimiento de la Universidad pero presentar problemas en la formación de relaciones interpersonales, por tal motivo se recomienda la realización de actividades que fomenten este tipo de lazos.

## **10.3 ESTRATEGIAS PARA EL PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE.**

- Se aconseja tener en cuenta los estudios, especializaciones, maestrías y experiencia que tienen los docentes para asignar sus funciones y



actividades lo que conlleva a crear grupos de trabajos especializados, motiva al trabajador y mejora la comunicación.

- Se recomienda verificar que se lleve a cabo el cumplimiento del procedimiento de selección de personal ATHP01 y de acuerdo al instructivo para realizar las entrevistas y pruebas para la selección de personal ATHI007, en lo que se refiere a que la contratación sea realizada de forma que el candidato cumpla con las expectativas de experiencia y estudios se refieren, de manera que se les sean asignadas las funciones con las cuales se sientan capacitados y a gusto.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre Clima organizacional con el fin determinar factores que afectan negativamente el desarrollo del programa.

#### **10.4 ESTRATEGIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Para esta dependencia se analiza la dimensión Liderazgo en la cual se propone:

- Establecer reuniones una vez a la semana para facilitar la solución de inconvenientes y evitar su acumulación, aumentar la confianza en su equipo de trabajo y la motivación.
- Transmitir los objetivos de la institución y del cargo a través de los diferentes canales de comunicación para establecer las actividades que se llevaran a cabo para lograr su cumplimiento.
- Incentivar mediante la capacitación o charlas motivacionales para que la participación de los funcionarios se torne proactiva, con el fin de tomar la iniciativa en la solución de conflictos, desarrollar mecanismos para mejorar la calidad de vida laboral.
- Incluir en el plan de capacitación, capacitaciones y talleres sobre liderazgo y trabajo en equipo.
- Dar a conocer la importancia de realizar la revisión del trabajo en algunas ocasiones como dar a conocer la confianza y libertad que tienen los

colaboradores para desarrollar sus funciones siempre y cuando cumplan con los requerimientos en el tiempo y espacios solicitados.

- Verificar los recursos que se necesitan para el desarrollo de sus actividades laborales con el fin de que estos sean suministrados de forma correcta.

Para finalizar, cabe destacar que las estrategias realizadas para las dependencias de Ingeniería industrial, en la dimensión Comunicación y Procesos y Estrategias eficaces se deben tener en cuenta principalmente para las mujeres, las cuales en comparación con los hombres perciben mas insatisfacción con los factores que se evalúan y para el personal administrativo en la dimensión de Liderazgo de la misma forma se deben reforzar estrategias en las mujeres principalmente. En cambio, para el programa de Ciencias del Deporte en las dimensiones de comunicación y procesos y estrategias eficaces se debe realizar el seguimiento de estas estrategias principalmente a los docentes de 51 años en adelante, los cuales presentan mas inconformidad en estas dimensiones que los docentes de 18 a 50 años.

## CONCLUSIONES

- Se evaluó el Clima Organizacional de la Universidad de Cundinamarca – Extensión Soacha de una forma más eficiente por medio del diseño de un instrumento que fue alimentado por una encuesta, obteniendo resultados confiables, además se evidencia que es necesario realizar evaluaciones internas ya que esto permitirá la retroalimentación de los procesos y procedimientos orientados a alcanzar los objetivos propuestos, así mismo permitirá brindar un servicio de calidad como lo debe ser la educación para una universidad pública.
- Durante la ejecución de la investigación se evidencio la necesidad de realizar estas evaluaciones debido a que es una manera de demostrar la importancia que tiene la extensión por mejorar las condiciones laborales de sus funcionarios.
- Se logro establecer mediante las diferentes revisiones bibliográficas un conjunto de dimensiones, por medio del método de ponderación, análisis de Pareto y la herramienta de estructuración MICMAC se definieron las dimensiones que hacen parte del instrumento y de la encuesta que alimenta a este.
- El diseño del instrumento se llevó a cabo por medio de la metodología MMGO, la cual nos permitió determinar la estructura de esta herramienta por medio de Microsoft Excel.
- Se logro validar el instrumento con los datos de la encuesta a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo una confiabilidad del 0,95, lo cual refiere que el instrumento tiene una buena consistencia interna, es totalmente confiable para aplicaciones futuras.
- El instrumento se logró aplicar a una muestra de la población docente y personal administrativo, obteniendo resultados de:
  - se evidencia que el clima organizacional de la extensión se encuentra en el escenario 4, es decir, es satisfactorio, aunque se deben llevar a cabo estrategias de mejora para que logre la total satisfacción de sus colaboradores.
  - Aunque no se obtuvo la participación de toda la población esperada, es necesario realizar evaluaciones periódicas en todas las dependencias, debido a se encontró que el programa más crítico es el de ingeniería

industrial con 12,64% y el más favorable es el del personal administrativo con 72,15%.

- La dimensión del clima organizacional más favorable para toda la extensión es la de Relaciones Sociales con 60,6%, esa misma dimensión para el personal administrativo con 79,56%, programa de ingeniería industrial con 31,29%; mientras que la dimensión más favorable para el programa de Ciencias del deporte es Liderazgo con 72,23% y para el programa de tecnología en desarrollo de software es Estilo de dirección con 74,99%.
- La Comunicación, Procesos y Estrategias Eficaces; y Relación Individuo-Institución fueron las dimensiones que obtuvieron la más baja calificación en la extensión, del mismo modo estas dimensiones coinciden con los puntajes más bajos obtenidos en las distintas dependencias.
- La dimensión Estilo de Dirección influye en la mayoría de las dimensiones que obtuvieron baja calificación.
- Por medio de la prueba de hipótesis se pudo lograr establecer la influencia del género, tipo de contrato, antigüedad, estrato, edad, empleo adicional y para el personal administrativo se suma cargo. Para el programa de ingeniería industrial en la dimensión Comunicación y Procesos y estrategias eficaces se evidencia la influencia que tiene el género; mientras que, para el programa de Ciencias del deporte, la edad tiene gran influencia en la percepción de las dimensiones de Comunicación y de y Procesos y estrategias eficaces, donde las personas entre 18 a 50 años se sienten más conformes con estas que las de 51 a 80 años. En cuanto al personal administrativo en la dimensión Procesos y Estrategias eficaces no se evidencia la influencia que tienen los datos sociodemográficos seleccionados en la percepción de esta dimensión; mientras que para la dimensión Liderazgo el género si influye en la percepción que tienen los hombres y las mujeres, determinando que los primeros se sienten más conformes con esta dimensión.
- Mediante los resultados y análisis realizados se lograron establecer una serie de estrategias de mejora para las dimensiones críticas e influyentes de manera general para la extensión, así como para cada dependencia evaluada.
- Se identificó una Matriz de Flujos de comunicación en la que se describen las herramientas por medio de las cuales se lleva a cabo el proceso de comunicación de acuerdo con el Macroproceso y al tipo de información, sin embargo, al analizar esta dimensión los colaboradores afirman no tener

conocimiento de estas herramientas, por lo tanto, es importante llevar a cabo la divulgación de dicha matriz

- Se logro identificar que aunque existen procedimientos que apoyan el área de Talento Humano en la universidad y que pueden ser de gran influencia en la percepción de los colaboradores en cuanto al Clima Organizacional se refiere, en algunas ocasiones estos no son tenidos en cuenta en su totalidad o requieren de algunas actualizaciones para que cumplan con los requerimientos necesarios, permitiendo de este modo, lograr mayor sentido de pertenencia y un adecuado uso por parte de los funcionarios.

## RECOMENDACIONES

Esta evaluación del clima organizacional en las instituciones de educación superior permite encontrar a tiempo factores favorables y críticos para el desarrollo de esta, por lo cual se sugiere a la Universidad de Cundinamarca extensión Soacha, desarrollar periódicamente este tipo de medición y evaluación por medio del instrumento diseñado para lograr determinar los factores que afectan de manera negativa el clima organizacional teniendo en cuenta que el Decreto 1083 de 2015 establece, que se debe realizar por lo menos cada 2 años, sin embargo, lo ideal sería aplicar el instrumento cada semestre debido a que constantemente hay cambio de personal en la extensión.

Debido a la importancia y el nivel de confiabilidad que brinda el instrumento diseñado sería importante proponer la aplicación de este en las diferentes extensiones y seccionales de la universidad, puesto que la evaluación del clima organizacional es un apoyo para fortalecer la institución ya que determina los factores críticos, débiles y fuertes.

Para complementar esta investigación se considera importante tener en cuenta las estrategias de mejora sugeridas por cada dependencia y de manera general, con el fin de fortalecer los aspectos críticos y las debilidades que pueden influir en la insatisfacción del clima organizacional.

Es recomendable que en la próxima aplicación del instrumento se diseñe uno para los estudiantes, con el fin de conocer las perspectivas que tienen acerca de los docentes, el personal administrativo y el ambiente educativo en el que desarrollan sus actividades.

También se recomienda que para las próximas mediciones del clima organizacional se reestructure la encuesta, de tal manera que exista un cuestionario para el personal administrativo donde se detalle específicamente el desarrollo de las funciones para esta dependencia y otro cuestionario para los docentes en general con el fin de lograr mayor eficiencia en los resultados.

Lograr que el instrumento para la evaluación de clima organizacional pueda generar automáticamente de acuerdo con el factor crítico la estrategia de mejora y se establezca como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en la extensión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Álvarez, F. T. (2008). Análisis psicométrico de la encuesta Eco IV de clima organizacional por países. *Revista interamericana de Psicología ocupacional*, 27(1), 44-57.
- Arano, R., M., Beltrán, L., A., Macluf, J., E. (2016). El Origen del Clima Organizacional desde una Perspectiva de la Escuelas de la Administración: Una Aproximación.
- Arévalo, L., & Gil, L., (2017). Descripción del nivel de satisfacción laboral de los Docentes de la Universidad de Cundinamarca - Extensión Facatativá (Tesis de pregrado). Universidad de Cundinamarca, Facatativá.
- Ariyani, E., (2014). Organizational climatetowards job satisfaction and organizational commiment at workplace. Second International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Science, ICIBSoS 2013, Indonesia.
- Bermúdez, J., Pedraza, A., & Rincón, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), pp. 01-12. ISSN 1607-4041.
- Bernal, I. Farias, G. et, al. 2015. El clima organizacional en instituciones académicas: un estudio exploratorio. Disponible en: <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/revistas/1699-1721%20el%20clima%20organizacional%20en%20instituciones%20academicas%20un%20estudio%20exploratorio.pdf>
- Bohórquez, C., Lara, B., & Rodríguez, A. (2018). How could the labor environment affect the productivity of the university of Cundinamarca´s the teachers-

Soacha extensión? Disponible en:  
<https://www.overleaf.com/14817560zsmngghtpqzr#/56434063/>

Brito, Y. & Jiménez, J. (2009). Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería - Universidad de Carabobo. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, Vol. 1 N°. 2.

Calcina, Y., (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional de Altiplano Y Facultad de Ciencias de la educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. Scielo Perú, volumen 5 N°. 1.

Cánovas, A., Martínez, M., Martines, R., Pérez, A., & Tuya, L., (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman Caracterización. Haban cienc méd La Habana, 8(2).

Cárdenas, C. A. P. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad & Empresa*, 18(30), 55-73.

Cardona, S. (2013). Boletín como mecanismo de información y motivación de los afiliados. (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Lasallista). Disponible en:  
[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1204/1/Boletin\\_mecanismo\\_informacion\\_motivacion\\_afiliados.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1204/1/Boletin_mecanismo_informacion_motivacion_afiliados.pdf)

Cardona, D., & Zambrano R. (2014). Review of organizational climate assessment tools. (Revisión de Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional). *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.

Casas, L. (2017). Informe Batería Riesgo Psicosocial Universidad de Cundinamarca. Sede Soacha forma A y B. *F & G Consulting & Services S.A.S.* Pag (395-444)



- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4 (1), 40-47.
- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo\\_1\\_Alfa\\_de\\_Cronbach\\_9-28\\_2.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf)
- Chavarry, J. (2015). Clima organizacional y calidad educativa en la I.E. Pedro Ruiz Gallo. Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. Disponible en: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1057/TM%20CEDu%20C529%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiang, M., Huertas, P., & Núñez, A. (2015). Efecto del Clima Organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes empresariales*.
- Cincel LTDA. (2009). Diagnóstico del Clima Organizacional de la Universidad de Antioquia. Disponible en: [http://avido.udea.edu.co/autoevaluacion/documentos/planeacion/clima\\_2009.pdf](http://avido.udea.edu.co/autoevaluacion/documentos/planeacion/clima_2009.pdf)
- Cobalto. (2018). SharePoint Online. Soluciones para la transformación digital Gestión Documental, de Contenidos y de Procesos. Disponible en: [http://27cobalto.com/files/presentacion\\_cobalto\\_sharepoint.pdf](http://27cobalto.com/files/presentacion_cobalto_sharepoint.pdf)
- Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, (1998). La Educación Superior en el Siglo XXI, UNESCO, París.
- Departamento Nacional de Planeación (2014). Plan de Desarrollo Nacional 2014 - 2018. Tomo 1. Bogotá. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%2020142018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo. (pp. 233-257). Bogotá. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>

Domínguez, L., Ramírez, A., (2012), El Clima Organizacional y el Compromiso Institucional en las IES de Puerto Vallarta. *La investigación Administrativa*, 41(109), p. 21-30.

Duque, E., Rambay M., San Miguel, E., (2017). Análisis comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones particulares de Educación Superior en Ecuador. *PODIUM*, 79-100.

EAN, U. (2009). Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones–MMGO.

Forero, N., (2016). Modelo Holónico Para El Mejoramiento Del Clima Organizacional En La Facultad De Ingeniería De La Universidad Libre – Seccional Bogotá – Con La Metodología De Sistemas Suaves – MSS –. (Maestría en ingeniería Industrial). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá.

García, C., Robayo C., (2013). Diagnóstico y formulación de una propuesta de mejoramiento de la gestión, en la droguería “real de drogas”. Universidad EAN. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3841/GarciaCarlos2013.pdf?sequence=5>

Godet, M. (1997). *Manuel de Prospective Stratégique* (Vol. 1). Paris: Dunod

Gómez Rada, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 97-113.

Hammami, H., Amara, N. & Landry, R., (2013). Organizational climate and its influence on brokers' knowledge transfer activities: a structural equation modeling. *Elsevier*, vol. 33, 105 – 118.

- Hawe Penélope & Ghali Laura. (2007). Use of social network analysis to map the social relationships of staff and teachers at school, *Health Education Research*, Volume 23, Issue 1, Pages 62–69, Disponible en: <https://doi.org/10.1093/her/cyl116.pdf>
- Herrera, C. G. N., Paz, A. L., & Betancur, S. M. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126.
- Hidalgo, J. (2014). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. *CICAG*, 11(2), 3-26.
- Instituto Tecnológico de Chihuahua. Sf. Distribución muestral de diferencia de medias. Disponible en: <http://www.itchihuahua.edu.mx/academic/industrial/estadistica1/cap01c.html>
- Jiménez, J. C., Sánchez, J. G., & Aguilar, F. G. (2006). Guía técnica para la construcción de cuestionarios. *Odisea Revista electrónica de pedagogía*, 3(6).
- Martínez, P., (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, N°. 20. 165 - 193.
- Mendenhall, W., Scheaffer, R., Wackerly, D., (2010), *Estadística Matemática con Aplicaciones*, México D.F., Cengage Learning Editores, S.A.
- Méndez, C., (2018), *Cultura y Clima: fundamentos para el cambio en la organización*, Bogotá D.C., Colombia, Alfaomega Colombia S.A.
- Ministerio de Educación Nacional. (2015). Decreto 1075 de 2015. Disponible en: Sistema Único de Información normativa. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019930#>

Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución 2646 de 2008. Disponible en Alcaldía de Bogotá: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

Ministerio de la Protección Social. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Disponible en Fondo de Riesgos Laborales de la Republica de Colombia.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Salud. (1994). Decreto 1832 de 1994. Disponible en Fondo de Riesgos Laborales: <http://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/normatividad/decretos/>

Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?*. Inter-American Development Bank.

Molina, C., Montejo, F., & Ferro, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*, (9).

Mujica, M. & Pérez, I. (2008). Cuestionario sobre Clima Organizacional Universitario: Cualidades Psicométricas. Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional.

Pérez, N. (2013). Caso aplicativo clima organizacional a la Dirección Nacional de Derecho de Autor bajo el método de medición IMCOC. (Trabajo de Grado Pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá

Pérez Uribe, R., Nieto, P. M., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., ... & López, L. G. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). [Libro]. *Bogotá, Colombia: Universidad EAN ISBN, 958-8153.*

Psicología integral consultores. (2013). Importancia de la medición del clima organizacional. Disponible en: <http://www.psicointegral.com/articulos-de->

[gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/36-importancia-de-la-medicion-del-clima-organizacional.html](http://gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/36-importancia-de-la-medicion-del-clima-organizacional.html)

Ramírez, G., (2004). PROCESOS DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO. Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Administradora de Riesgos Profesionales Suramericana. Disponible en: [https://www.arlsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf](https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf)

Real Academia Española, (2018), *Diccionario de la lengua española*. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=RBkqjJl>

Rodríguez, D., (2018), *Diagnóstico Organizacional*, Bogotá, Colombia, Ediciones Universidad Católica de Chile.

Romerio L. & Sinza, Y. (2015). Propuesta de Clima Organizacional para la I.P.S. la Américas de la ciudad de Ipiales. (Trabajo de Grado de Pregrado). Universidad de Nariño, Bogotá.

Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=es).

Sánchez Manchola, Iván Darío. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002&lng=en&tlng=es).

Segredo, A. (2011). La Gestión Universitaria y el Clima Organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164 – 177

Universidad de Cundinamarca. (2016). Plan Rectoral 2016-2019. Disponible en:  
<https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/universidad/planeacion-institucional/plan-rectoral-2015-2019>

Universidad de Cundinamarca. (2009). Declaración del ideario y compromiso ético de la comunidad de la Universidad de Cundinamarca o Código de Ética  
Disponible en:  
<https://www.ucundinamarca.edu.co/sgc/documents/referencia/IDEARIO.pdf>

Universidad Noruega de Ciencia y tecnología. (NTNU). Work Environment Survey  
Disponible en:  
<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/English/Work+Environment+Survey>.

Universidad del Rosario, (2008). Metodología Nacional para Medir el Clima Organizacional. *Universidad del Rosario*. Disponible en:  
<http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-7/ur/Metodologia-nacional-para-medir-el-clima-organizac/>

## LISTA DE ANEXOS

**Anexo 001.** Encuesta de Evaluación del Clima Organizacional en la Universidad de Cundinamarca Extensión Soacha. (docx)

**Anexo 002.** Validación del Instrumento a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach. (xlsx)

**Anexo 003.** Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional. (xlsx)

**Anexo 004.** Instrumento de Evaluación del Clima organizacional para el Programa de Ingeniería Industrial. (xlsx)

**Anexo 005.** Instrumento de Evaluación del Clima organizacional para el Programa de Ciencias del Deporte. (xlsx)

**Anexo 006.** Instrumento de Evaluación del Clima organizacional para el Programa de Tecnología en desarrollo de Software. (xlsx)

**Anexo 007.** Instrumento de Evaluación del Clima organizacional para el personal administrativo de la Extensión Soacha. (xlsx)

**Anexo 008.** Instrumento de Evaluación del Clima organizacional resultados General para Extensión Soacha. (xlsx)

**Anexo 009.** Prueba de hipótesis para el Programa de Ingeniería Industrial. (xlsx)

**Anexo 010.** Prueba de hipótesis para el Programa de Ciencias del Deporte. (xlsx)

**Anexo 011.** Prueba de hipótesis para el personal administrativo de la Extensión Soacha. (xlsx)