

PROYECTO
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO
AMERICANA – UNICA

JOSE MIGUEL LEYES SIERRA
CÓD. 20102004015

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA
COLOMBIA - BOGOTÁ D.C.

2017

PROYECTO
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO AMERICANA - UNICA

ESTUDIO EXPLORATIVO Y DESCRIPTIVO A PROBLEMA SUGERIDO POR LA
COMUNIDAD, PARA OPTAR A TÍTULO DE ADMINISTRADOR DEPORTIVO

PRESENTADO POR
JOSE MIGUEL LEYES SIERRA
CÓD. 20102004015

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA
COLOMBIA - BOGOTÁ D.C.

2017

Resumen

La presente investigación detalla el desarrollo de un diagnóstico de Clima Organizacional en el área administrativa de la Institución Universitaria Colombo Americana; en donde para generación del estudio se diseñó un formato de encuesta que integra las dimensiones de Clima Organizacional: Cohesión y Comunicación, Reconocimiento, Autonomía, Estilo de la Dirección, Recursos y Condiciones Físicas, Presión, Compensación y Sentido de pertenencia; planteadas por Brown y Leigh (1996)²⁰, Gómez y Correa (2011)²¹, Tapias (2014)²², Chiang y otros (2008)²³; el cual se aplicó a todos los funcionarios administrativos y docentes de la organización objeto de estudio. Se analizaron los datos recaudados abordando diferentes de los autores más representativos en el contexto objeto de estudio y otros investigadores citados en documentos consultados. Los resultados obtenidos señalan que el clima organizacional de UNICA es favorable, considerando las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo instauradas en el instrumento de medición; en las cuales la distribución porcentual es: Cohesión y Comunicación 93,8%, Reconocimiento 93,8%, Autonomía 93,8%, Estilo de la dirección 95,8%, Recursos y condiciones físicas 80,0%, Presión 78,8%, Compensación 71,8% y Sentido de pertenencia 83,7%.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Institución de educación superior, Exploración, Dimensiones, Desarrollo, Competitividad.

Abstract

This investigation details the development of an organizational climate in the administrative area at the Institución Universitaria Colombo Americana – UNICA. In order to carry out this research, a survey was designed. It integrates the organization climate dimensions of cohesion and communication, recognition, autonomy, direction style, resources and physical conditions, pressure, compensation and sense of belonging; stated by Brown and Leigh (1996)²⁰, Gómez and Correa (2011)²¹, Tapias (2014)²², Chiang and others (2008)²³. This survey was taken by the administrative staff and teachers at UNICA. The data collected was analyzed by consulting the works of several representative authors and researchers in the subject area. The results of the investigation conclude that the organizational climate of UNICA is favorable, based on the responses of agreement and total agreement in the measuring instrument, in which the percentage distribution is: cohesion and communication 93,8%, recognition 93,8%, autonomy 93,8%, direction style 95,8%, resources and physical conditions 80,0%, pressure 78,8%, compensation 71,8% y sense of belonging 83,7%.

Key words: Organizational climate, Institution of higher Education, Exploration, Dimensions, Development, Competitiveness.

Contenido

Resumen	3
Lista de Gráficos	6
Lista de Tablas	7
Introducción	8
Justificación	10
Marco Referencial	12
Marco Teórico	12
Marco Conceptual	13
Planteamiento Del Problema	17
Objetivo	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Metodología	18
Muestra y población	18
Tipo de estudio	18
Instrumento	19
Variables a evaluar	20
Procesamiento de datos	21
Identificación de la institución donde se desarrollara el proyecto	22
Misión	22
Visión	22
Política Bienestar Institucional	23
Resultados	24
Respecto a todas las Dimensiones	24
Respecto a Cohesión y Comunicación	26
Respecto a Reconocimiento	27
Respecto a Autonomía	28
Respecto a Estilo De La Dirección	29
Respecto a Recursos Y Condiciones Físicas	30
Respecto a Presión	31
Respecto a Compensación	32
Respecto a Sentido De Pertenencia	33

Análisis de los resultados y Recomendaciones	34
Análisis cohesión y comunicación	34
Recomendaciones cohesión y comunicación	34
Análisis Reconocimiento	36
Recomendaciones Reconocimiento	37
Análisis Autonomía	37
Recomendaciones Autonomía	38
Análisis estilo de la Dirección	39
Recomendaciones Estilo de la Dirección	40
Análisis Recursos y condiciones físicas	41
Recomendaciones Recursos y condiciones físicas	41
Análisis Presión	42
Recomendaciones Presión	43
Análisis de Compensación	43
Recomendaciones Compensación	44
Análisis sentido de pertenencia	44
Recomendaciones Sentido de pertenencia	45
Conclusiones	46
Cronograma	49
Recursos	50
Presupuesto	51
Bibliografía	52
Anexo 1	58

Lista de Gráficos

Grafico 1: Distribución porcentual respuestas Cohesión y Comunicación	26
Grafico 2: Distribución porcentual respuestas Reconocimiento.....	27
Grafico 3: Distribución porcentual respuestas Autonomía.....	28
Grafico 4: Distribución porcentual respuestas Estilo de la dirección	29
Grafico 5: Distribución porcentual respuestas Recursos y Condiciones Físicas	30
Grafico 6: Distribución porcentual respuestas Presión.....	31
Grafico 7: Distribución porcentual respuestas Compensación	32
Grafico 8: Distribución porcentual respuestas Sentido De Pertenencia	33
Grafico 9: Riqueza de medios.....	35

Lista de Tablas

Tabla 1: <i>Escala de medición de instrumento de valoración</i>	19
Tabla 2: <i>Apreciaciones Favorables y Desfavorables por cada Dimensión</i>	24
Tabla 3: <i>Apreciaciones Favorables, Totalmente Favorables, Desfavorables y Totalmente Desfavorables por cada Dimensión</i>	25
Tabla 4: <i>Items y resultados Dimensión Cohesión y Comunicación</i>	26
Tabla 5: <i>Items y resultados Dimensión Reconocimiento</i>	27
Tabla 6: <i>Items y resultados Dimensión Autonomía</i>	28
Tabla 7: <i>Items y resultados Dimensión Estilo De La Dirección</i>	29
Tabla 8: <i>Items y resultados Dimensión Recursos Y Condiciones Físicas</i>	30
Tabla 9: <i>Items y resultados Dimensión Presión</i>	31
Tabla 10: <i>Items y resultados Dimensión Compensación</i>	32
Tabla 11: <i>Items y resultados Dimensión Sentido De Pertenencia</i>	33

Introducción

Es identificable actualmente la grandiosa presencia en Colombia del sector empresarial y particularmente de entidades educativas, con existencia reciente de 2.929.039 empresas (CCB, 2016) de las cuales 464 (SNIES, 2016) ¹ son entidades educativas de educación superior (303 privadas y 161 oficiales); percibiéndose lo necesarias que se han convertido estas organizaciones para la atención de las necesidades y desarrollo de las personas con expectativas de crecimiento; instituciones de las cuales forman parte como empleados la mayoría de la población ocupada en Colombia (52,6% de 57,5% ocupados (CEPAL, 2016) ²).

El desarrollo apresurado de la ciencia y la tecnología ha obligado a la sociedad moderna a competir dentro de un mercado fundamentado en el constante análisis y desarrollo de las operaciones y estructuras de las organizaciones; considerándose el recurso humano como una fortaleza competitiva para estas organizaciones y en especial para entidades prestadoras de servicios; ya que de este recurso depende fundamentalmente el logro de los objetivos institucionales, la capacidad de crecimiento organizacional y el fortalecimiento en su sector. Convirtiéndose en un aspecto prioritario identificar los requerimientos y fortalezas del recurso humano, mediante herramientas como diagnósticos de clima organizacional.

En la actualidad el Clima organizacional y la motivación laboral de los empleados de las diferentes organizaciones, representa importancia para los gerentes de las empresas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral y un crecimiento en la productividad; al considerarse, de acuerdo con Perez y Mujica (2007) ³, un factor determinante para los procesos organizativos, de gestión y de transformación; permitiendo al funcionario o empleado trabajar a gusto mientras realiza sus tareas de manera eficaz y eficiente, propendiendo en todo momento por potenciar sus habilidades en la labor.

De igual forma es visto el interés por el desarrollo administrativo y del personal administrativo en las instituciones que ejercen labores de enseñanza académica, en particular las Instituciones de Educación Superior, debido a su estrecha relación con el desarrollo económico y social de cada país y el imparable aumento de los costos de la educación superior que instan a la racionalización de recursos y organización de procesos gestadas por sus funcionarios. Siendo de gran relevancia un diagnóstico de clima organizacional en estas instituciones, según el planteamiento de Segredo (2011) ⁴ donde se percibe el Clima organizacional como un instrumento por excelencia para el cambio, con proyecciones a lograr una mayor eficiencia en las instituciones de educación superior. Idea que también es concebida por el estado colombiano al instaurar como requisito para acreditación de educación de alta calidad, la promoción de actividades de Bienestar Institucional que favorezcan el desarrollo humano integral de todos sus miembros, buscando resultados favorables en todos los intervinientes en las Instituciones de formación, su comunidad y país.

En la ciudad de Bogotá se ha notado la necesidad de potencializar e integrar las habilidades y destrezas requeridas para la realización de las actividades productivas de las diferentes organizaciones desde las Instituciones de Educación Superior, como un aspecto primordial en el crecimiento económico duradero y sostenible del país y la ciudad de Bogotá; pero además se ha observado la carencia y apuro por la formación de calidad en un segundo idioma, ya que se considera como una de las principales barreras para aumentar la inversión y el empleo en Bogotá en diferentes actividades de servicios

Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Institución Universitaria
Colombo Americana - UNICA

Ante las consideraciones y situación anteriormente descritas se establece la exigencia de desarrollar el presente proyecto valorativo de clima organizacional del área administrativa de la Institución Universitaria Colombo Americana con miras a identificar la motivación y comportamiento de los empleados generado por el clima organizacional de la Institución y la percepción que tiene el personal administrativo de las circunstancias internas de trabajo. Además considerando los siguientes argumentos

Justificación

Resulta importante aunar el presente objeto de investigaciones en una entidad de orientación académica superior, considerando el planteamiento de la UNESCO (1997) ⁵ donde se enuncia la esencialidad de la educación superior para que todo país o región alcance el nivel necesario de desarrollo económico y social sostenible, y racional desde el punto de vista del medio ambiente; así mismo una creatividad cultural nutrida por conocimiento y una mejor comprensión del patrimonio cultural; complementario a esto un nivel de vida más alto, junto con paz y armonía interna e internacional, fundamentada en los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo.

Por otro lado contar con la percepción del personal de una Institución Universitaria de educación superior a través de un diagnóstico de Clima Organizacional facilita a estas organizaciones evaluarse, impactar la productividad y satisfacción en sus funcionarios, y optimizar su desarrollo organizacional; considerando que las percepciones laborales que logra identificar un análisis utilitario de clima organizacional se originan de factores organizacionales como el liderazgo, prácticas de dirección e incentivos, estructura organizacional y factores consecuentes de la interacción social (Goncalves, 2000) ⁶, así permitiendo desde un análisis profundo de clima organizacional avanzar hacia el desarrollo de las estrategias corporativas de forma planificada e ilustrar a directivos en una visión futura de la organización. (Segredo, 2004) ⁷.

Simultáneamente esto encamina hacia el fortalecimiento de la imagen institucional de cualquier organización tanto de educación superior como de cualquier sector; ya que al ilustrar preocupación y planes de trabajo frente al clima organizacional de la entidad, reflejara a través de sus colaboradores mejoras potenciales en la calidad de los servicios ofrecidos, generada por la disposición de esfuerzo y motivación en sus labores y de esta manera permitiendo en este caso a una institución educativa ser una organización con mayor índice de competitividad en el sector y de esta manera orientándose a ser preferida por la comunidad en la búsqueda de fortalecimiento y fundamento académico. Sin duda centrándose en la Visión de UNICA que busca “Ser una institución líder en la educación superior bilingüe en América Latina, a través de un equipo humano altamente calificado, comprometido y motivado” ⁸

Así mismo el ofrecer servicios de calidad y el fortalecimiento competitivo en la Institución Universitaria Colombo Americana y las entidades educativas previstas en el párrafo anterior sanearía un aspecto prioritario en el crecimiento económico sostenible de nuestro país y la ciudad de Bogotá; ya que según La Cámara de Comercio de Bogotá (2009) ⁹ esto promueve el dialogo entre el sector empresarial y estas entidades educativas, avanzando de tal forma hacia el cierre de las brechas entre las habilidades y destrezas que requieren las actividades productivas, cada vez más específicas y especializadas; idea que se fortalece con otro planteamiento de la CCB, quienes manifiestan que la ciudad de Bogotá tiene oportunidades para aumentar la inversión y el empleo, en distintas actividades de servicios pero una barrera es la falta de un segundo idioma.

No obstante fortalecer el clima institucional de una Entidad de Educación Superior a través de mecanismos comúnmente asociados a factores de Bienestar Institucional que favorezca el desarrollo humano integral de todos sus miembros, no solo se trata de un deseo de organizaciones particulares; si no que se trata además de una directriz planteada por el Consejo

Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Institución Universitaria
Colombo Americana - UNICA

Nacional de Acreditación del Estado Colombiano como requisito para lograr ser acreditado como institución de alta calidad, al instaurarlo y mantenerlo en el 2015 esta vez en el punto 9 del Artículo 11 ¹⁰ sobre aspectos a evaluar a través del Ministerio de Educación.

Finalmente de manera simultánea con el desarrollo de la presente investigación se busca valorar y destacar la importancia del análisis y optimización del clima organizacional en la gestión universitaria.

Marco Referencial

Marco Teórico

Históricamente dentro de los principales análisis de aspectos relacionados con Clima Organizacional que marcaron y motivaron el surgimiento y desarrollo de esta valoración en las Instituciones, se encuentra la etapa nombrada como *relaciones humanas* por Berrocal y pereda (1999) ¹¹, quienes enuncian que surge en el contexto de investigar el efecto de los factores ambientales en la Organización con el propósito de identificar las condiciones idóneas para los trabajadores, según estos se da cuando Elton Mayo, de la Universidad de Harvard, inició sus investigaciones en una de las fábricas de la organización Western Electric Company, indagaciones en donde se pudo establecer que la actitud de los trabajadores ante cambios introducidos en las condiciones físicas o técnicas de sus sitios de trabajo, influían en mayor medida sobre el aumento de la productividad y su influencia sobre la reducción de fatiga. A partir de los resultados de estos sondeos según los mismos autores, se expanden nuevas temáticas en el campo de la psicología del trabajo como lo son la motivación y satisfacción en el trabajo, los estilos de dirección, la participación en la toma de decisiones organizacionales, la comunicación, entre otros. En igual sentido respecto a condiciones físicas se observa como necesario adaptar el trabajo a las características de los individuos por lo cual se realizan estudios dirigidos a la adecuación de las instalaciones, maquinas, procesos y lugares de trabajo a las características psicofisiológicas de los trabajadores; lo anterior ligado a que inicialmente Taylor (1856-1915) en su escuela de la *Dirección científica del trabajo* se encontró estudiando la problemática del trabajo humano en la empresa, en particular la selección y formación de los funcionarios; percibiéndose allí que el mejor acoplamiento entre trabajador y puesto de trabajo no se logra únicamente seleccionando y formando a los funcionarios, sino que también adaptando el trabajo a las particularidades del personal.

Según el psicólogo Norteamericano y uno de los mayores impulsores de la Inteligencia, Emocional, Daniel Goleman (2004) ¹², actualmente cada vez más se insta a los directivos y líderes de equipos de trabajo que desarrollen habilidades de liderazgo que permitan tener en consideración los sentimientos y percepciones de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones inteligentes; teniendo en cuenta la necesidad creciente de formar y retener el talento, el aumentado uso de trabajo en equipo y el acelerado ritmo de la globalización. Percepciones que pueden ser obtenidas a través de un diagnóstico de clima organizacional, a través de sus diferentes variables; para así lograr incidir directamente en un mejor rendimiento de los equipos de trabajo y mayor satisfacción de estos.

Considerando ese progresivo aumento de trabajo en equipo para atender las situaciones y problemas de la organización, encaminados a la consecución de los objetivos institucionales en su conjunto; según Berrocal y pereda (1999) ¹¹ pasa también a considerarse el centro de estudio analizar los grupos de la organización y no solo el estudio del individuo, ya que generalmente las personas no trabajan solas si no que lo hacen en grupo; por lo cual los objetivos de los individuos, los objetivos del grupo y los objetivos de la organización ahora sería necesario integrarlos en la institución para lograr la adaptación entre el personal y el puesto de trabajo. Finalmente por otro lado se sugiere que el desarrollo histórico de aspectos y conceptos relacionados con clima organizacional no se han dado de forma aislada en el tiempo, si no que se han manifestado de una forma poco abierta; No obstante se han ido construyendo

los campos de actuación que hoy abarcan el clima organizacional, el cual se relaciona con el concepto de psicología del trabajo, el cual estos autores definen como el “*estudio del comportamiento humano en el trabajo y en la intervención, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas*”.

Finalmente para el presente estudio se establecieron los ítems y variables medidas teniendo como fundamento las consideraciones anteriores sobre la incidencia en el rendimiento de los equipos de trabajo y satisfacción de estos, la situación de la Universidad diagnosticada en su contexto y estructura general y los instrumentos de medición en clima organizacional: cuestionario de clima Laboral de Brown y Leigh (1996)²⁰, encuesta de clima organizacional de Gómez y Correa (2011)²¹, Cuestionario de clima organizacional de Tapias (2014)²², adaptación y validación de instrumentos realizado por Chiang y otros (2008)²³, fundamentados en su validez, fiabilidad y persecución de objetivos similares a los del presente estudio en instituciones de educación superior

Marco Conceptual

El clima organizacional cuenta con diferentes definiciones a lo largo del tiempo, las cuales persistentemente se encuentran ligadas al que hacer del trabajador frente a la percepción de su entorno laboral y la influencia que tiene esta percepción en el comportamiento laboral; similar al planteamiento dado por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006)¹³ quienes luego de realizar un panorama de estudios de clima organizacional en Bogotá, mencionan que el fenómeno de clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas de manera directa o indirecta por los trabajadores y miembros de la organización.

Frente al tema Edel, García y Casiano (2007)¹⁴ rescatan la conceptualización de clima organizacional dada por Rensis Likert (1986) quien enuncia que “*la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva*”; por esta razón la preocupación de evaluar el clima laboral surgió de la identificación de que cada persona percibe de forma diferente el entorno en que se desenvuelve y que esta percepción influye en el comportamiento que desarrolla el sujeto en la organización, con las consecuencias positivas o negativas que esto acarrea.

Así mismo Vega et al (2006)¹³ identificaron y enunciaron en orden cronológico las definiciones y aproximaciones de Clima Organizacional más destacadas planteadas por autores colombianos y extranjeros, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Lewin (1951) plantea que el comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (externos al sujeto).

Argyris (1957) menciona que el clima organizacional se caracteriza como la cultura organizacional, relacionando además el concepto con los componentes de cultura y creación de subculturas en la organización.

Por su parte Forehand y Gilmer (1964) describe el clima organizacional como el conjunto de características que describen una organización, la distinguen de otras entidades e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

Litwin y Stringer (1968) relaciona el clima organizacional con los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y el estilo de los administradores, así mismo la forma en que este irradia en otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de los trabajadores de una compañía.

Payne y Pugh (1976) considera que el concepto de clima organizacional destella variados aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los integrantes, así mismo que se esté manifiesta a través de percepciones.

Sudarsky (1979) habla del clima organizacional como el reflejo de una situación grupal de motivación, la cual se encuentra impulsada por diferentes patrones de comportamiento que son determinados por las necesidades sociales.

Dessler (1979) similarmente manifiesta el clima organizacional como la representación de las percepciones que el individuo tiene de la entidad para la cual labora y la opinión que se haya formado en este individuo en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.

Méndez (1982) da gran importancia al clima organizacional al plantearlo como un elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos presentes en las relaciones interpersonales de los integrantes que la conforman, fundamentándose cada uno de estos en sus percepciones de variables como la estructura, la interacción y la comunicación.

Flippo (1984) refiere al clima organizacional como las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.

Para Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional orientadas por los valores, actitudes u opiniones particulares de cada trabajador de aspectos organizacionales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización; las cuales impactan en resultados de variables como la satisfacción y la productividad.

Chiavenato (1990) considera que el clima organizacional es la atmósfera donde son influyentes factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros para generar y determinar ciertas dinámicas en los integrantes como la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Toro (1992a) orienta a que el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los integrantes de una organización en relación con las políticas y prácticas de la misma.

Álvarez (1992a y 1992b) identifica el clima organizacional como el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización que impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Goncalves (1997) indica al clima organizacional como un fenómeno que se vincula con los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta. Posteriormente Goncalves (2000) plantea que se reflejan y se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras.

Considerando las diferentes pero alineadas definiciones de los factores que pueden incidir en el clima organizacional, se puede observar dentro de su alineación que para su análisis es importante medir factores como por ejemplo autonomía de los trabajadores, apoyo, comunicación, control, presión, relaciones sociales, sistemas de recompensa, entre otros.

Para Likert (1967) son ocho las dimensiones a evaluar para medir el clima organizacional: métodos de mando, naturaleza de la motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos, procesos de control, objetivos – resultados, perfeccionismo. Estos medidos a través de 51 ítems

Particularmente en el ámbito de instituciones de formación académica se han desarrollado varias investigaciones que buscan medir el clima organizacional de algunas Universidades, como el estudio desarrollado en la Universidad Nacional de Mar del Plata por Durán y Atlante (2012) ¹⁵; quienes a través de herramientas cualitativas buscaban profundizar los datos obtenidos, por lo cual se enfocaron en estudiar dimensiones de participación, gestión y liderazgo, evaluación y supervisión, capacitación para el desempeño, condiciones físicas, reconocimiento, organización y relaciones horizontales.

De igual manera se realizó por parte de Mercado y Toro (2008) ¹⁶ un estudio de clima organizacional en dos instituciones universitarias estatales de Latinoamérica (Colombia y México) empleando la encuesta ECO IV, la cual mide 10 variables de clima organizacional a través de 63 ítems, siendo las variables evaluadas: apoyo del jefe, claridad organización, coherencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, retribución, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, trabajo interpersonal, valores colectivos.

Indudablemente existe una relación entre la motivación y las variables evaluadas en un diagnóstico de clima organizacional, ya que desde la psicología se considera la motivación como los estados internos que orientan al individuo hacia metas o fines que se encuentran fundamentadas en las necesidades de este sujeto; por lo cual según Zepeda (1999) ¹⁷ resulta importante indagar sobre los objetivos y satisfacciones a nivel grupal e individual de los integrantes de una organización para ayudarlos a encontrar la relación de sus expectativas con las de la Institución.

Teniendo en cuenta las variables directamente relacionadas al clima organizacional medidas en estudios realizados por diferentes investigadores, para el presente estudio se establecieron ocho (8) variables a valorar, mediante la herramienta de recaudo de datos llamada encuesta sobre censo; siendo las variables a evaluar: cohesión y comunicación, reconocimiento, Autonomía, estilo de la dirección, Recursos y condiciones físicas, presión, compensación y sentido de pertenencia; las cuales se describen a continuación y en la metodología del actual estudio:

Cohesión y comunicación: Comprende la percepción sobre la disposición, relaciones interpersonales y conducta de los grupos de trabajo formales de la universidad y los miembros del equipo inmediato de trabajo en la consecución de metas y objetivos propuestos.

Reconocimiento: Grado en que percibe el trabajador que su esfuerzo y trabajo son apreciados por la Organización, llevando a motivarlo en continuar esforzándose por alcanzar sus objetivos individuales y colectivos, y simultáneamente generando la apreciación de sentirse útil.

Autonomía: Percepción del trabajador frente a su autodeterminación y responsabilidad en los procedimientos laborales, metas y prioridades (Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008) ²³).

Estilo de la Dirección: Grado en que los jefes aperturan comunicación con sus trabajadores para tratar temas sensibles, además el grado en que la dirección apoya, estimula y da participación a sus funcionarios.

Recursos y Condiciones físicas: Apreciación respecto a la existencia de herramientas y condiciones del ambiente de trabajo, que facilitan llevar a cabo las actividades diarias.

Presión: Percepción respecto a parámetros de funcionamiento y desarrollo de actividades a cargo, orientado principalmente por la cantidad de trabajo y las condiciones en que se genera este.

Compensación: Consideración de los miembros frente a la recompensa que reciben a causa del aporte, esfuerzo y entrega en su trabajo, para la consecución del desarrollo organizacional.

Sentido de Pertenencia: Grado de integración y afecto del miembro con la Compañía, estimada por la importancia que el trabajador percibe de su labor y de los resultados obtenidos por la Institución.

Considerando las variables anteriormente expuestas, se puede identificar que las dimensiones que construyen el clima laboral reflejan aspectos característicos organizacionales a través del sentir de los integrantes de la misma, tal como lo plantea Tapias (2014) ²² y Chiang y otros (2008) ²³, quienes enuncian que a través de evaluar variables relacionadas puede reflejarse rasgos particulares como por ejemplo: la autonomía, la solidaridad, la justicia, la confianza, la creatividad, entre otros; los cuales son elementos tendientes a garantizar un ambiente de trabajo enmarcado en la calidad y armonía para la buena relación laboral. Toda vez que no es posible desestimar que el rendimiento laboral se ve altamente intervenido por las relaciones personales dentro de la organización y las habilidades con las que cuenta de cada uno de los integrantes de la Institución.

Planteamiento Del Problema

Evidenciar los factores principales que impactan al clima organizacional de los funcionarios administrativos de la Institución Universitaria Colombo Americana.

Objetivo

Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico de clima organizacional en el área administrativa de la Institución Universitaria Colombo Americana.

Objetivos Específicos

- Ampliar el concepto de clima organizacional
- Identificar los factores destacados o de mayor frecuencia según la percepción de los sujetos de estudio, que impactan positiva o negativamente en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de UNICA.
- Determinar fortalezas y oportunidades de mejora en el clima organizacional de UNICA para así brindar recomendaciones que posiblemente permitan mejorar su clima organizacional
- Dar a conocer el resultado del presente análisis a UNICA.

Metodología

Muestra y población

Usualmente medir a toda la población en un estudio resulta inusitado, debido a los costos elevados de realizar estudio exhaustivos o por existencia de poblaciones demasiado numerosas, lo que insta a seleccionar objetivamente muestras representativas que reflejen parámetros muy parecidos a la población total a través de la recolección de datos en esta muestra. No obstante en el presente estudio, se facilitó la aplicación del método de valoración a todos los miembros de la parte administrativa de la Organización, por lo cual se desarrolló un estudio censo que garantiza resultados de la percepción de todo el personal, respecto al clima organizacional de su entidad.

El total de personas encuestadas es de 32, constituido por 22 docentes en diferente modalidad de contratación y 10 funcionarios administrativos de planta de UNICA, mediante el formato establecido. Teniendo en cuenta el desarrollo organizacional orientado en la Teoría General de Sistemas.

Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo cuantitativo en modalidad de exploración de campo fundamentada en los datos obtenidos mediante el instrumento encuesta.

Según Hernandez, Fernández y baptista (2014, Pag 80) ¹⁸ Las investigaciones de tipo descriptivo “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, llegando a identificar y describir tendencias de un grupo o población.

Frente al enfoque cuantitativo Hernandez, Fernández y baptista (2014, Pag 4) ¹⁸ sugieren que gracias a su medición numérica permite establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población a través del desarrollo de análisis estadísticos frente a una variables; que simultáneamente facilitan definir una serie de conclusiones y comprobar hipótesis.

Los experimentos o evaluaciones de campo según Hernandez, Fernández y baptista (2014, Pag 146) ¹⁸ se desarrollan en el ambiente cotidiano de los sujetos de estudio bajo las situaciones reales o naturales en que se desenvuelven.

Instrumento

El formato de encuesta aplicado contiene 43 preguntas que presentan 4 alternativas de respuesta (apreciación) en una escala tipo Likert, para recolectar información respecto a 8 variables determinantes en el clima organizacional; los cuales se recopilaron y cuantificaron en busca de emitir un análisis concluyente que permita determinar e impactar en el clima organizacional de UNICA.

Las 4 alternativas de respuesta en una escala tipo Likert contenidas en el formato de encuesta realizado se encuentra planteado de la siguiente forma, en donde a mayor puntuación representa mayor percepción de ese reactivo:

Tabla 1: *Escala de medición de instrumento de valoración*

EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

Fue seleccionado este método de escala, teniendo en cuenta que según Hernandez, Fernández y baptista (2014, Pag 244) ¹⁸ es uno de los tres métodos más conocidos para medir variables relacionados con actitudes; en donde se relacionan las actitudes con el comportamiento, pero se concibe la actitud como un indicador de la conducta, mas no la conducta en sí; por lo cual “*las mediciones de actitudes deben interpretarse como “síntomas” y no como “hechos” (Padua 2000)*”.

Respecto a la distribución de niveles de respuesta en cuatro niveles, se definió esta escala considerando el planteamiento de la entidad Antz Research Solutions (2016) ¹⁹, quienes enuncian que luego de aplicar diferentes estudios; han identificado que al instaurar una escala de 5 niveles de respuesta, las aprobaciones en todos los items siempre estarían superando las desaprobaciones; ya que la tercera respuesta de cinco sería una respuesta asociada con un acuerdo moderado y no con una respuesta de indecisión. Significando lo anterior que las expresiones de desacuerdo no son equidistantes; impidiendo conocer con precisión la cantidad de acuerdos y desacuerdos.

Para la realización del formato de encuesta inicialmente se generó una valoración de la situación de la Universidad en su contexto y estructura general, con el propósito de establecer los ítems y variables medidas; adicionalmente se tuvo en cuenta los siguientes instrumentos de medición en clima organizacional: cuestionario de clima Laboral de Brown y Leigh (1996) ²⁰, encuesta de clima organizacional de Gómez y Correa (2011) ²¹, Cuestionario de clima organizacional de Tapias (2014) ²², adaptación y validación de instrumentos realizado por Chiang y otros (2008) ²³; los cuales han sido utilizado en investigaciones realizadas por instituciones de educación superior fundamentados en su validez y fiabilidad, investigaciones las cuales persiguen objetivos similares a los del presente estudio.

Variables a evaluar

Cohesión y comunicación: Comprende la percepción sobre la disposición, relaciones interpersonales y conducta de los grupos de trabajo formales de la universidad y los miembros del equipo inmediato de trabajo en la consecución de metas y objetivos propuestos.

Reconocimiento: Grado en que percibe el trabajador que su esfuerzo y trabajo son apreciados por la Organización, llevando a motivarlo en continuar esforzándose por alcanzar sus objetivos individuales y colectivos, y simultáneamente generando la apreciación de sentirse útil.

Autonomía: Percepción del trabajador frente a su autodeterminación y responsabilidad en los procedimientos laborales, metas y prioridades (Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008) ²³).

Estilo de la Dirección: Grado en que los jefes aperturan comunicación con sus trabajadores para tratar temas sensibles, además el grado en que la dirección apoya, estimula y da participación a sus funcionarios.

Recursos y Condiciones físicas: Apreciación respecto a la existencia de herramientas y condiciones del ambiente de trabajo, que facilitan llevar a cabo las actividades diarias.

Presión: Percepción respecto a parámetros de funcionamiento y desarrollo de actividades a cargo, orientado principalmente por la cantidad de trabajo y las condiciones en que se genera este.

Compensación: Consideración de los miembros frente a la recompensa que reciben a causa del aporte, esfuerzo y entrega en su trabajo, para la consecución del desarrollo organizacional.

Sentido de Pertenencia: Grado de integración y afecto del miembro con la Compañía, estimada por la importancia que el trabajador percibe de su labor y de los resultados obtenidos por la Institución.

Considerando las variables anteriormente expuestas, se puede identificar que las dimensiones que construyen el clima laboral reflejan aspectos característicos organizacionales a través del sentir de los integrantes de la misma, tal como lo plantea Tapias (2014) ²² y Chiang y otros (2008) ²³, quienes enuncian que a través de evaluar variables relacionadas puede reflejarse rasgos particulares como por ejemplo: la autonomía, la solidaridad, la justicia, la confianza, la creatividad, entre otros; los cuales son elementos tendientes a garantizar un ambiente de trabajo enmarcado en la calidad y armonía para la buena relación laboral. Toda vez que no es posible desestimar que el rendimiento laboral se ve altamente intervenido por las relaciones personales dentro de la organización y las habilidades con las que cuenta de cada uno de los integrantes de la Institución.

Procesamiento de datos

Se recopilaron y cuantificaron los datos obtenidos en el estudio

Fueron rotados los resultados de la variable Presión al momento de establecer un dato general sobre las variables

Se Analizó la información recolectada con la ayuda de un profesional, para elaborar informes por variables que enuncian los aspectos identificados; para así mismo orientar la construcción de una propuesta en cada reactivo y establecer las conclusiones del estudio.

Entrega de informe final del estudio

Identificación de la institución donde se desarrollara el proyecto

La presente investigación se encuentra desarrollada en la Institución Universitaria Colombo Americana ÚNICA, la institución universitaria más reconocida de Colombia, según UNICA (2016) ⁸, por su destacado papel en la formación de excelentes maestros bilingües y por ser precursora en la educación superior bilingüe en inglés en Colombia; la cual es una institución de educación superior privada, sin ánimo de lucro, fundada en el año 2004; que centra sus programas en formar a licenciados y especialistas bilingües, junto con un programa de educación continuada con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la educación y fortalecer y diseminar el bilingüismo español – inglés en Colombia.

Misión

Siguiendo los lineamientos de un modelo pedagógico de artes liberales, su Misión es contribuir al mejoramiento cualitativo de la educación en Colombia y a la difusión del bilingüismo español - inglés mediante la formación de docentes que sean de óptima calidad intelectual y ética y contribuyan, a través de la docencia y la investigación al fortalecimiento del sistema educativo y a la generación de conocimiento pertinente, desarrollo económico, equidad social y competitividad. (UNICA, (2016)) ⁸

Visión

Ser una institución líder en la educación superior bilingüe en América Latina, logrando, a través de un equipo humano altamente calificado, comprometido y motivado:

- Diseñar un programa riguroso e innovador de formación de educadores en y para la sociedad del conocimiento mediante el desarrollo de una propuesta curricular que refleje la filosofía de Artes Liberales y genere ambientes de aprendizaje que permitan desarrollar competencia lingüística, habilidades intelectuales complejas, pensamiento crítico, espíritu investigativo, responsabilidad social y liderazgo.
- La generación de nuevo conocimiento en el área educativa y la participación en la solución de problemas sociales y económicos, a través de la investigación rigurosa y pertinente.
- El desarrollo de prácticas pedagógicas y de gestión institucional orientadas hacia la innovación y al mejoramiento continuo. (UNICA, (2016)) ⁸

Política Bienestar Institucional

Entiéndase por Bienestar Universitario el conjunto de programas y actividades que adelanta la Universidad con el propósito de lograr el mejoramiento de la calidad de vida mediante el desarrollo espiritual, social, psico-afectivo y físico de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

En lo que se refiere al estamento estudiantil, los programas y actividades de Bienestar Universitario deben contribuir a la formación integral y estar orientados a constituirse en programas complementarios de la formación académica, dirigidos a estimular el desarrollo de la personalidad del estudiante y ampliar su nivel cultural, todo ello enmarcado dentro de un respeto por el pluralismo ideológico y la defensa de la diversidad cultural de nuestro país.

Las personas que participen en los programas y actividades de Bienestar Universitario gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. (UNICA, (2016))²⁴

Resultados

Derivado de la aplicación del instrumento de medición (encuestas), se recopilaron, cuantificaron y tabularon datos de cada una de las variables propuestas y de los ítems que la conforman; así obteniendo una calificación numérica de cada uno de estos, los cuales facilitan su comprensión cualitativa a través de la distribución porcentual de las respuestas de los funcionarios.

Adicionalmente se permite complementar el análisis del presente proyecto, a través de un campo de diligenciamiento abierto sobre sugerencias que podrían mejorar el Clima Organizacional de UNICA en sus diferentes dimensiones y/o recomendaciones de programas de gestión social, formación y desarrollo que podrían contribuir al crecimiento profesional y compromiso de sus integrantes.

Cada uno de los ítems evaluados cuenta con cuatro opciones de respuesta, en donde las dos primeras calificaciones corresponden a una valoración desfavorable del ítem y las dos últimas puntuaciones conciernen a una estimación favorable del punto. Por otro lado en su defecto existía la opción de no marcar calificación alguna en cada ítem, para reflejar la no existencia de criterio para valorar el mismo.

Respecto a todas las Dimensiones

Teniendo como orientación lo anterior se puede comentar que la apreciación general de los colaboradores de UNICA respecto al clima organizacional en su trabajo es 86.4% favorable y 13.6% desfavorable o con oportunidad de desarrollo.

Respecto a la apreciación por dimensiones individuales se observan las siguientes puntuaciones

Tabla 2: *Apreciaciones Favorables y Desfavorables por cada Dimensión*

DIMENSIÓN	FAVORABLE	DESFAVORABLE
COHESIÓN Y COMUNICACIÓN	93.8%	6.2%
RECONOCIMIENTO	93.8%	6.2%
AUTONOMÍA	93.8%	6.2%
ESTILO DE LA DIRECCIÓN	95.8%	4.2%
RECURSOS Y CONDICIONES FÍSICAS	80.0%	20.0%
PRESIÓN	78.8%	21.2%
COMPENSACIÓN	71.8%	28.2%
SENTIDO DE PERTENENCIA	83.7%	16.3%
TOTAL	86.4%	13.6%

Fuente: Elaboración propia

Desde un punto más detallado se puede observar frente al favorable y el desfavorable los ítems que se consideran favorables, totalmente favorables, desfavorables y totalmente desfavorables, en los siguientes datos:

Tabla 3: *Apreciaciones Favorables, Totalmente Favorables, Desfavorables y Totalmente Desfavorables por cada Dimensión*

DIMENSIÓN	FAVORABLE	TOTALMENTE FAVORABLE	DESFAVORABLE	TOTALMENTE DESFAVORABLE
COHESIÓN Y COMUNICACIÓN	32.3%	61.5%	6.2%	0.0%
RECONOCIMIENTO	26.3%	67.5%	6.2%	0.0%
AUTONOMÍA	31.3%	62.5%	6.2%	0.0%
ESTILO DE LA DIRECCIÓN	44.8%	51.0%	4.2%	0.0%
RECURSOS Y CONDICIONES FÍSICAS	46.2%	33.8%	18.8%	1.2%
PRESIÓN	55.0%	23.8%	16.2%	5.0%
COMPENSACIÓN	46.5%	25.3%	18.8%	9.4%
SENTIDO DE PERTENENCIA	21.2%	62.5%	10.0%	6.3%
TOTAL	38.0%	48.5%	10.8%	2.7%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Cohesión y Comunicación

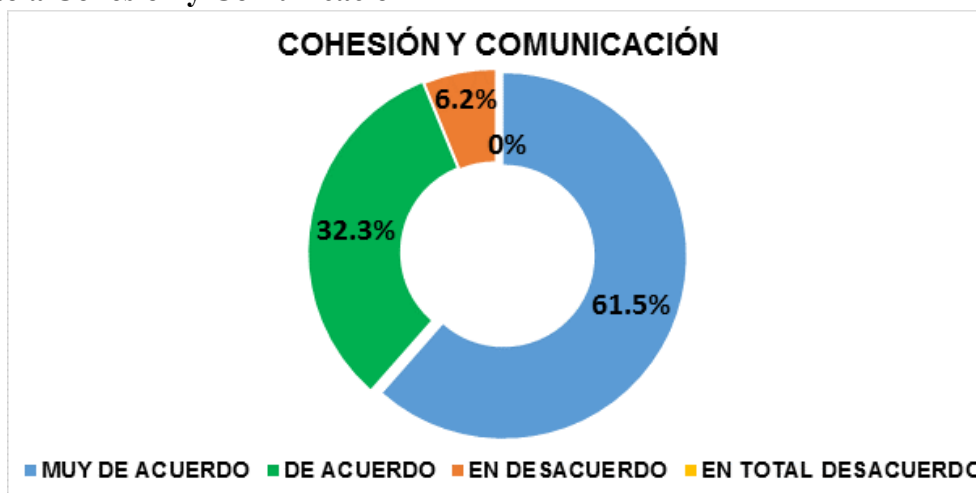


Grafico 1: Distribución porcentual respuestas Cohesión y Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Lo reflejado en el grafico No. 1 indica la apreciación de los funcionarios administrativos de UNICA respecto a los ítems del 1 al 6; identificándose que el 93.8% de los colaboradores puntuó esta variable de acuerdo y muy de acuerdo los cuales se consideran como favorables y el 6,2% de los trabajadores valoró esta dimensión en desacuerdo y en total desacuerdo, relacionándolo como desfavorable.

Los ítems calificados en esta variable son plasmados en la siguiente tabla, los cuales pueden observarse con su respectiva puntuación

Tabla 4: *Items y resultados Dimensión Cohesión y Comunicación*

DIMENSIÓN	N o.	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
COHESIÓN Y COMUNICACIÓN	1	Existe cooperación y espíritu de trabajo en equipo entre los compañeros, para el desarrollo de las actividades	0%	6%	44%	50%
	2	Se encuentra bien informado de los acontecimientos internos de la Universidad	0%	12%	38%	50%
	3	La universidad utiliza canales idóneos de comunicación para dar a conocer noticias y eventos	0%	19%	31%	50%
	4	Su jefe es accesible y es fácil de hablar con el	0%	0%	31%	69%
	5	Mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo	0%	0%	25%	75%
	6	puede contar con la ayuda de sus compañeros	0%	0%	25%	75%
			Total Variable	0.0%	6.2%	32.3%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Reconocimiento

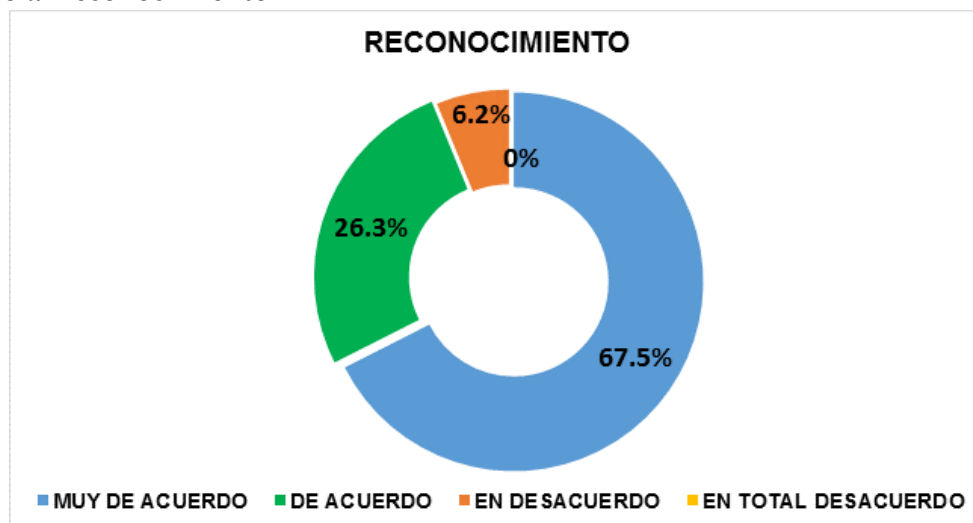


Grafico 2: Distribución porcentual respuestas Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

Lo reflejado en el grafico No. 2 indica la apreciación de los funcionarios administrativos de UNICA respecto a los ítems del 7 al 6; identificándose que el 93.8% de los colaboradores puntuó esta variable de acuerdo y muy de acuerdo los cuales se consideran como favorables y el 6,2% de los trabajadores valoró esta dimensión en desacuerdo y en total desacuerdo, relacionándolo como desfavorable.

Los ítems calificados en esta variable son plasmados en la siguiente tabla, los cuales pueden observarse con su respectiva puntuación

Tabla 5: Ítems y resultados Dimensión Reconocimiento

DIMENSIÓN	N.º	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
RECONOCIMIENTO	7	Considera que realiza un trabajo útil para la universidad	0%	0%	25%	75%
	8	Siente que su trabajo es reconocido por las personas que acuden a su sitio de trabajo	0%	6%	25%	69%
	9	Sus superiores reconocen y aprecian cuando usted hace un buen trabajo y/o un esfuerzo adicional	0%	12%	19%	69%
	10	Aquí Todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	0%	6%	31%	63%
	11	Sus superiores reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.	0%	6%	31%	63%
		Total	0.0%	6.2%	26.3%	67.5%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Autonomía

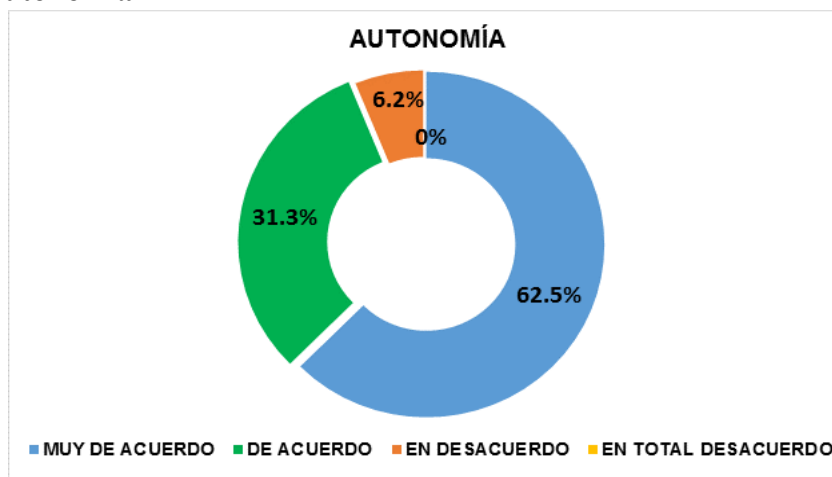


Grafico 3: Distribución porcentual respuestas Autonomía

Fuente: Elaboración propia

Lo reflejado en el grafico No. 3 indica la apreciación de los funcionarios administrativos de UNICA respecto a los ítems del 12 al 16; identificándose que el 93.8% de los colaboradores puntuó esta variable de acuerdo y muy de acuerdo los cuales se consideran como favorables y el 6,2% de los trabajadores valoró esta dimensión en desacuerdo y en total desacuerdo, relacionándolo como desfavorable.

Los ítems calificados en esta variable son plasmados en la siguiente tabla, los cuales pueden observarse con su respectiva puntuación

Tabla 6: Ítems y resultados Dimensión Autonomía

DIMENSIÓN	N O.	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
AUTONOMÍA	12	Tiene usted libertad en la toma de decisiones	0%	12%	63%	25%
	13	Para organizar y realizar su trabajo elige el método o procedimiento que considera más adecuado	0%	0%	25%	75%
	14	Sus superiores confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	0%	6%	31%	63%
	15	Tiene definidas claramente las funciones y objetivos de su cargo	0%	13%	25%	63%
	16	Asume la responsabilidad de sus actos ante posibles errores suscitados y los comenta con su líder cuando es necesario, para solucionarlos	0%	0%	13%	88%
		Total	0.0%	6.2%	31.3%	62.5%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Estilo De La Dirección

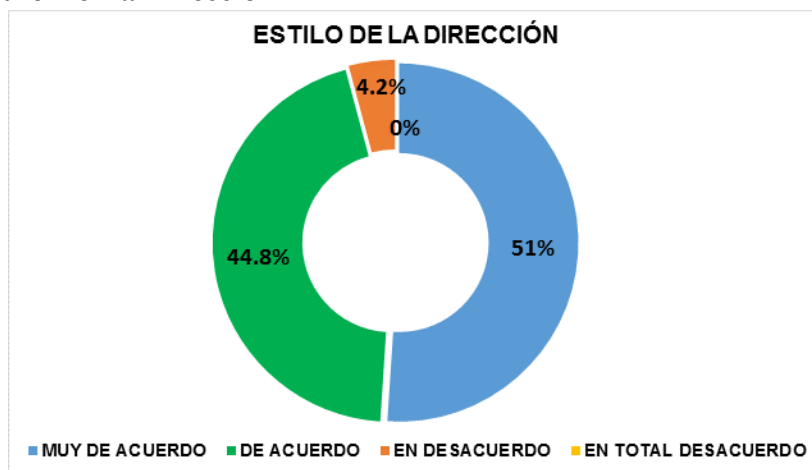


Grafico 4: Distribución porcentual respuestas Estilo de la dirección

Fuente: Elaboración propia

Lo reflejado en el grafico No. 4 indica la apreciación de los funcionarios administrativos de UNICA respecto a los ítems del 17 al 22; identificándose que el 95.8% de los colaboradores puntuó esta variable de acuerdo y muy de acuerdo los cuales se consideran como favorables y el 4,2% de los trabajadores valoró esta dimensión en desacuerdo y en total desacuerdo, relacionándolo como desfavorable.

Los ítems calificados en esta variable son plasmados en la siguiente tabla, los cuales pueden observarse con su respectiva puntuación

Tabla 7: *Ítems y resultados Dimensión Estilo De La Dirección*

DIMENSIÓN	N o.	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
ESTILO DE LA DIRECCIÓN	17	Su jefe representa para usted un modelo a seguir	0%	6%	31%	63%
	18	Su jefe incentiva, considera y responde con interés a sus sugerencias e ideas	0%	0%	62.5%	37.5%
	19	Su jefe le orienta y facilita cumplir con su trabajo	0%	12.5%	43.8%	43.8%
	20	Su jefe lo retroalimenta sobre su desempeño de manera constructiva y lo ayuda a mejorar	0%	6%	56%	38%
	21	Su jefe lo trata con respeto y fomenta las relaciones humanas con su personal	0%	0%	31%	69%
	22	Su jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o ambiente de trabajo	0%	0%	44%	56%
	17	Total Variable	0%	4.2%	44.8%	51%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Recursos Y Condiciones Físicas

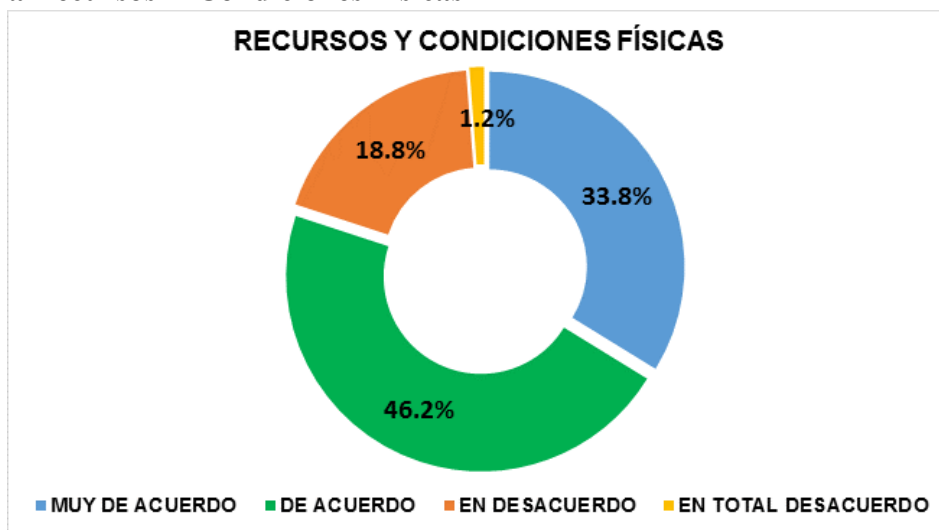


Grafico 5: Distribución porcentual respuestas Recursos y Condiciones Físicas

Fuente: Elaboración propia

Lo reflejado en el grafico No. 5 indica la apreciación de los funcionarios administrativos de UNICA respecto a los ítems del 23 al 27; identificándose que el 80% de los colaboradores puntuó esta variable de acuerdo y muy de acuerdo los cuales se consideran como favorables y el 20% de los trabajadores valoró esta dimensión en desacuerdo y en total desacuerdo, relacionándolo como desfavorable.

Los ítems calificados en esta variable son plasmados en la siguiente tabla, los cuales pueden observarse con su respectiva puntuación

Tabla 8: *Items y resultados Dimensión Recursos Y Condiciones Físicas*

DIMENSIÓN	N o.	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
RECURSOS Y CONDICIONES FÍSICAS	23	La universidad cuenta con las herramientas adecuadas para garantizar una respuesta a tiempo a cualquier solicitud	0%	13%	56%	31%
	24	Dispone dentro de la Universidad de los recursos requeridos para el desarrollo de sus actividades	0%	25%	44%	31%
	25	Su lugar de trabajo cuenta con adecuadas condiciones de iluminación, ambiente, higiene, seguridad y ergonomía	6%	25%	56%	13%
	26	Se siente a gusto y cómodo con su lugar de trabajo	0%	25%	37.5%	37.5%
	27	Cuenta con el respaldo de la Universidad ante cualquier proyecto a gestionar	0%	6%	38%	56%
		Total	1.2%	18.8%	46.2%	33.8%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Presión

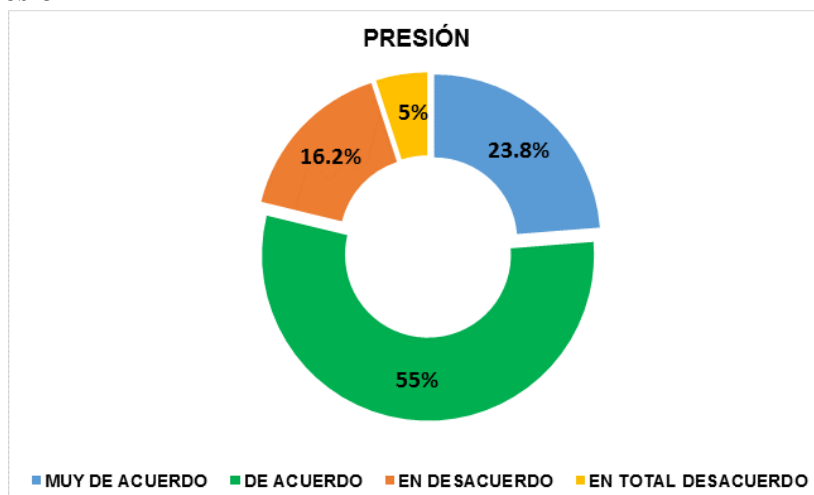


Gráfico 6: Distribución porcentual respuestas Presión

Fuente: Elaboración propia

Lo reflejado en el gráfico No. 6 indica la apreciación de los funcionarios administrativos de UNICA respecto a los ítems del 28 al 32; identificándose que el 78.8% de los colaboradores puntuó esta variable de acuerdo y muy de acuerdo los cuales se consideran como favorables y el 21,2% de los trabajadores valoró esta dimensión en desacuerdo y en total desacuerdo, relacionándolo como desfavorable.

Los ítems calificados en esta variable son plasmados en la siguiente tabla, los cuales pueden observarse con su respectiva puntuación

Tabla 9: Ítems y resultados Dimensión Presión

DIMENSIÓN	N. O.	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
PRESIÓN	28	Cuenta con bastante trabajo y poco tiempo para desarrollarlo	25%	38%	31%	6%
	29	Muchos funcionarios de la Universidad de su mismo nivel presentan alto nivel de estrés, derivado de las exigencias del trabajo	19%	75%	6%	0%
	30	presenta estrés y ansiedad por las responsabilidades que maneja a su cargo	25%	56%	19%	0%
	31	Las actividades a su cargo suelen ser de carácter prioritario (Urgente e importante), no permitiendo la planificación de estas	19%	56%	12.5%	12.5%
	32	Su institución NO es un lugar relajado para trabajar	31%	50%	13%	6%
		Total	23.8%	55%	16.2%	5%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Compensación

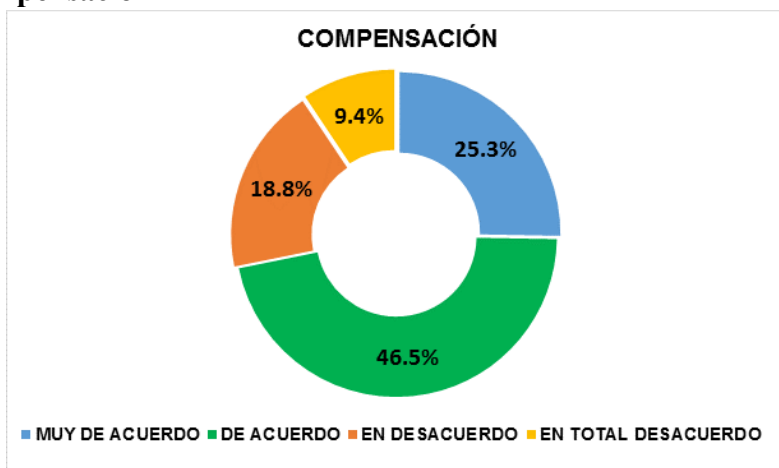


Gráfico 7: Distribución porcentual respuestas Compensación

Fuente: Elaboración propia

Lo reflejado en el gráfico No. 7 indica la apreciación de los funcionarios administrativos de UNICA respecto a los ítems del 1 al 6; identificándose que el 71.8% de los colaboradores puntuó esta variable de acuerdo y muy de acuerdo los cuales se consideran como favorables y el 28,2% de los trabajadores valoró esta dimensión en desacuerdo y en total desacuerdo, relacionándolo como desfavorable.

Los ítems calificados en esta variable son plasmados en la siguiente tabla, los cuales pueden observarse con su respectiva puntuación

Tabla 10: Ítems y resultados Dimensión Compensación

DIMENSIÓN	N o.	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
COMPENSACIÓN	33	Siente que recibe una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa	6%	25%	56%	13%
	34	Aquí se tienen beneficios especiales, que no son comunes	19%	56%	19%	6%
	35	Ha identificado que su remuneración se encuentra por encima de la media entre sus colegas, fuera de la Universidad	12.5%	25%	62.5%	0%
	36	Los funcionarios generalmente reciben un salario acorde a sus habilidades y calidad en el trabajo desempeñado	0%	7%	67%	26%
	37	Recibe su salario a tiempo y en forma precisa (sin desajustes)	0%	0%	19%	81%
	38	La Universidad genera espacios deportivos y culturales dirigidos al desarrollo de todos los miembros de la Institución	19%	0%	56%	25%
		Total Variable	9.4%	18.8%	46.5%	25.3%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a Sentido De Pertenencia

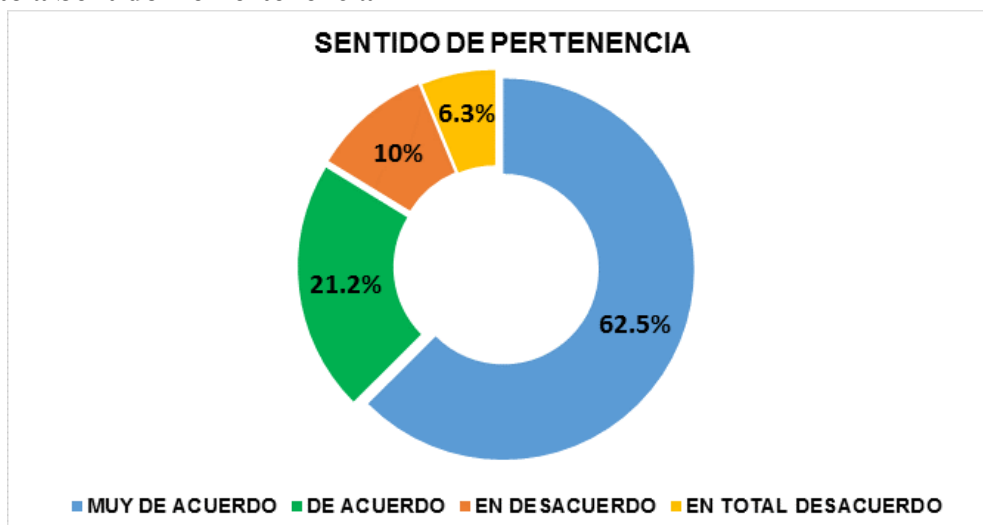


Grafico 8: Distribución porcentual respuestas Sentido De Pertenencia

Fuente: Elaboración propia

Lo reflejado en el grafico No. 8 indica la apreciación de los funcionarios administrativos de UNICA respecto a los ítems del 1 al 6; identificándose que el 83.7% de los colaboradores puntuó esta variable de acuerdo y muy de acuerdo los cuales se consideran como favorables y el 16,3% de los trabajadores valoró esta dimensión en desacuerdo y en total desacuerdo, relacionándolo como desfavorable.

Los ítems calificados en esta variable son plasmados en la siguiente tabla, los cuales pueden observarse con su respectiva puntuación

Tabla 11: *Items y resultados Dimensión Sentido De Pertenencia*

DIMENSIÓN	N o.	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
SENTIDO DE PERTENENCIA	39	Expresa gratitud y orgullo por la Universidad y habla de ella en términos positivos	0%	0%	25%	75%
	40	Desea que sus hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	25%	6%	25%	44%
	41	Se siente bien por la forma en que la Universidad contribuye a la comunidad	0%	13%	25%	63%
	42	La Universidad goza de un alto reconocimiento público, el cual además fortalece su currículo profesional	6%	31%	19%	44%
	43	Entrega su mejor esfuerzo y calidad por el crecimiento de la Universidad y de usted como profesional	0%	0%	13%	88%
		Total	6.3%	10%	21.2%	62.5%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados y Recomendaciones

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional en el área administrativa de la Institución Universitaria Colombo Americana; en donde se utilizó para el análisis de los resultados los puntajes con mayor frecuencia dentro de las 4 alternativas de respuesta contenidas y descritas en la metodología del presente documento; lo cual ilustra la mayor percepción de cada uno de los 8 reactivos evaluados; los cuales son **Cohesión y comunicación, Reconocimiento, Autonomía, Estilo de la Dirección, Recursos y condiciones físicas, Presión, Compensación y Sentido de Pertenencia.**

En cada variable a continuación se enuncia un análisis y construcción de proposición encaminada a la optimización del clima organizacional de la institución, llamada recomendación.

Análisis cohesión y comunicación

En la variable Cohesión y comunicación el equipo administrativo, identifica favorable esta dimensión; lo cual puede descifrarse en que existe un ambiente de colaboración y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo, acompañado de una buena relación entre compañeros que les permite alcanzar las metas colectivas sin dejar de lado el poder entablar relaciones de amistad que sobrepasan lo estrictamente laboral. Lo cual se encuentra perfectamente alineado con el planteamiento generado por Hellriegel y Colbs (1999²⁵ citado en Edel et al. 2007)¹⁴ en el cual se comenta que la gente incrementa su propia percepción de bienestar y se vuelve más productiva cuando establece una comunicación interpersonal eficaz en su ámbito laboral, propiciando además cambios para atender las exigencias del mundo actual y futuro.

Por otro lado, respecto a la comunicación el equipo de trabajo identifica una oportunidad de mejora, en los canales de comunicación utilizados por la universidad para la divulgación de acontecimientos internos, noticias y eventos.

Recomendaciones cohesión y comunicación

Se sugiere Generar constantemente espacios de conversación en donde exista comunicación de forma ascendente y descendente respecto a oportunidades de crecimiento y mejora en los procesos y/o funciones; desarrollando así un ambiente de confianza en donde se facilite el intercambio de conocimientos, expectativas, experiencias e intereses. Teniendo en cuenta el planteamiento de Sayago (2004)²⁶ quien enuncia que manejar el mismo código en una organización, no garantiza una comunicación exitosa; ya que existen otros ingredientes que contribuyen en gran medida a relacionar a las personas cómo vivir experiencias comunes, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

De igual forma respecto a comunicación se recomienda frecuentar pequeños espacios; donde se pueda conversar acerca de acontecimiento internos de la universidad proyectos y actividades, permitiendo así hacer sentir a los funcionarios estar informados de manera directa

y estar seguros de la precisión de la información. Adicionalmente resulta de gran importancia reforzar información de gran relevancia mediante comunicados sencillos y concretos a través de medios tecnológicos (diversificados pero centralizados inicialmente en un medio oficial, descartando los medios obsoletos; ya que actualmente algunos funcionarios de UNICA identifican que los medios actuales no son efectivos). Respecto a este tema según estudios realizados por Hellriegel y Slocum (2009) ²⁷ todos los medios que utilizan palabras pronunciadas (cara a cara, videoconferencia o telefónicamente), palabras escritas (correos electrónicos, cartas, memorando) o utilización de groupware (varias tecnologías de información) tienen un lugar y un uso y es evidente que se requiere el uso de varios medios para comunicar información, no obstante no siempre pueden sustituir el dialogo cara a cara; el cual se considera el medio más rico (“*Capacidad que tiene un enfoque comunicativo para transmitir señales y proporcionar retroalimentación*”). Por lo cual recomiendan que para lograr el procesamiento efectivo de una decisión compleja puede empezarse con el dialogo cara a cara, luego documentar la decisión compleja tratada y finalmente tomar estos documentos como base para posteriores diálogos cara a cara.

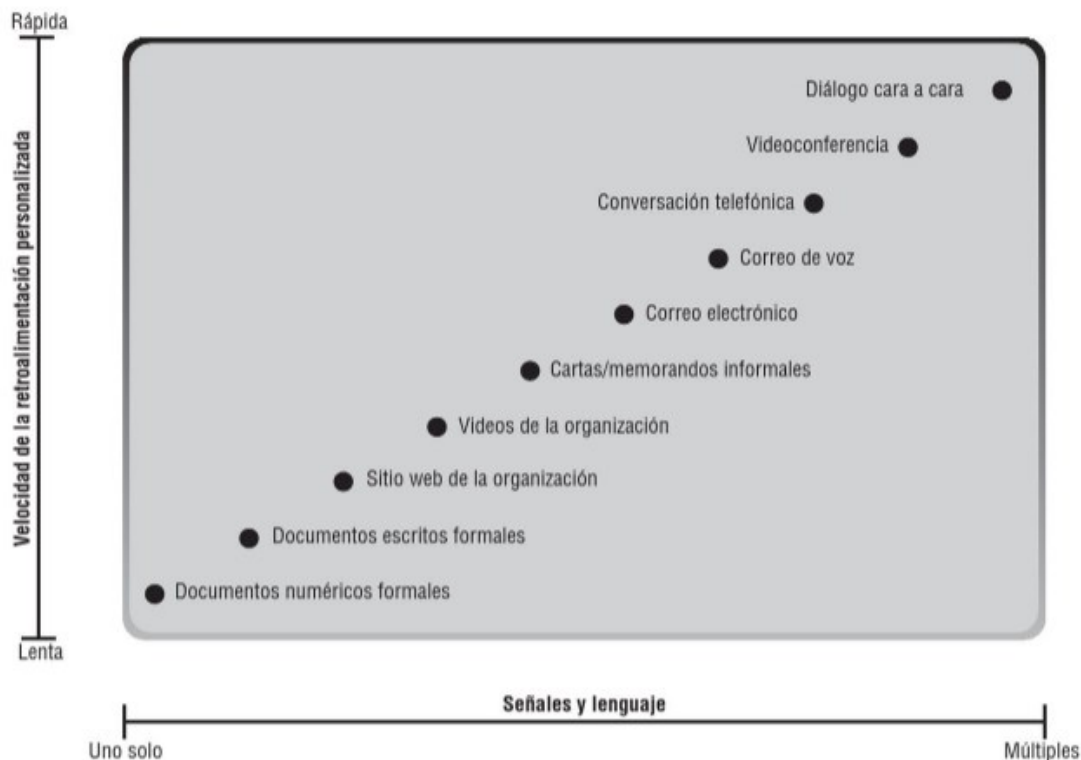


Gráfico 9: Riqueza de medios. La riqueza de cada medio es una mezcla del factor velocidad de retroalimentación personalizada y variedad de señales y lenguaje (la variedad de señales y lenguaje es el estímulo que se percibe de forma consciente o inconsciente que da por resultado una respuesta del receptor). A mayor riqueza del medio mayor efectividad de este; sin embargo la riqueza del medio puede variar dependiendo de cómo lo utilicen el emisor y el receptor. Nota. Recuperado de “Comportamiento organizacional 12 a. edición”, de Hellriegel, D. y Slocum, J. ;(2009) ²⁷, p.228 capítulo 8 Comunicación interpersonal en las organizaciones parte 3, Cruz Manca, México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Relacionado con lo anterior para el investigador colombiano y comunicador social organizacional con énfasis en entidades de Educación, Sayago (2004) ²⁶; expone como importante para el mantenimiento de buenas comunicaciones en la organización, establecer una postura en contra de las prácticas administrativas que promueven la existencia de una única manera de comunicación; ya que esto no propicia al mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales en la empresa, un aspecto de gran valor y ayuda que se puede apreciar en situaciones críticas o de conflictos. Teniendo en cuenta esto sugiere que las Organizaciones deben diseñar programas de inducción relacionados con la cultura organizacional manejada en la institución, esto con el interés de propiciar actitudes colectivas que permitan comprender de forma madura la posición y comportamientos que se desarrollan al interior de las empresas. En el mismo sentido propone construir canales de comunicación fiables, sostenidos, flexibles, entre todos los participantes; pero no sólo aludiendo a publicar, realizar eventos deportivos o reuniones constantes, si no generar una visión compartida de los objetivos de la compañía, de los mecanismos para ejecutar los planes de trabajo y la significación de construir una coherente y sensata actitud por trabajar en equipo de forma constante, para competir y proyectar ser cada vez mejores.

Otra forma de mejorar indirectamente la comunicación respecto a acontecimientos internos de la Institución es ofrecer a los trabajadores la posibilidad de participar en la toma de decisiones vinculadas con el trabajo o eventualidades; ya que de esta manera se encontraran inmersos detalladamente en los procesos y eventos de la entidad; mecanismo que para **Peiró y Prieto (1996)** ²⁸ encamina hacia la apropiación de los objetivos organizacionales y por consiguiente a un mayor compromiso e implicación por el logro de los objetivos de la institución.

Relacionado a cohesión y comunicación Sayago (2004) ²⁶ plantea que todo funcionario comprometido con la Institución, interactúa cooperativamente, aspira ser aceptado y desea que sus opiniones se tengan en cuenta aunque sea por algunos miembros de la empresa; pero cuando se trata de una institución educativa, se requiere del consenso total y trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos.

Análisis Reconocimiento

La variable reconocimiento es favorable, mostrando así que en la Universidad se estimula adecuadamente a los integrantes y potencializa el desempeño individual de cada funcionario a través de mecanismos que distinguen el crecimiento individual de cada colaborador; redundando de esta manera en beneficios para la institución en cuanto al logro de los objetivos organizacionales. En donde es importante no abandonar esta práctica recompensando con diferentes estímulos a los funcionarios y contribuyendo de esta manera a un entorno de satisfacciones individuales y colectivas. Se sugiere importante orientar estos estímulos bajo las recomendaciones de esta variable que se encuentran más adelante.

Un observación importante relacionada con el ítem No. 11 de esta variable “la institución ofrece posibilidades para el desarrollo personal de sus integrantes”, fue la aportada textualmente por algunos funcionarios de UNICA; quienes aprecian necesario fortalecer los programas de desarrollo profesional para TODOS los miembros de la comunidad universitaria,

sin importar su cargo o dependencia (Secretaria, directores de departamento, docentes de área) de manera constante y sistemática.

Recomendaciones Reconocimiento

Elogiar o reconocer positivamente los logros individuales y del equipo, de tal manera que se logre generar sensación de orgullo y se mantenga en cada colaborador un ideal de propósito y desarrollo trascendente en ellos mismos y hacia la comunidad; lo cual los guiará frecuentemente a entregar más de sí mismos por el logro de los objetivos organizacionales

Según Amy Lyman (19 marzo de 2012) ²⁹ No es difícil dar las gracias a alguien; sin embargo primero se debe observar a las personas y lo que ellos han hecho, para percibir cuán importante son. Empezando de esta manera a crear y desarrollar el sentimiento de honor con cada colaborador, reconociendo al individuo como ser humano y asegurándole lo valioso que es para la institución desde sus contribuciones particulares. Consecuentemente los aportes particulares reconocidos a cada funcionario generarán que deseen compartir esta contribución entre colegas para lograr metas comunes que luego sean nuevamente reconocidas, motivándolos así a continuar cultivando más logros en equipo.

Sin embargo el reconocimiento únicamente no solo debe ser de los directivos hacia sus colaboradores; ya que según China Gorman (2014) ³⁰ Directora ejecutiva de Great Place to Work ® Institute, fundamentada en un nuevo estudio realizado por TINYpulse, debe promoverse una cultura caracterizada por el reconocimiento y camaradería entre compañeros mediante mecanismos formales e informales sencillos; ya que esto motivará a los colaboradores a sobresalir y dar la milla extra en la organización, siendo esto el aspecto número uno en la lista de aspectos que estimulan a los trabajadores a dar la milla extra del estudio de TINYpulse, dos puestos por encima del reconocimiento general y seis puestos por encima de “dinero y beneficios”. Adicionalmente TINYpulse cita en su estudio un reciente informe desarrollado por Bersin y Asociados, en el cual se identificó que en organizaciones donde se da el reconocimiento, los funcionarios son cerca de un 14% mejores en compromiso, productividad y servicio al cliente.

Finalmente China Gorman (2014) ³⁰ comenta que el aumento gradual de programas destinados a reconocimiento no implica inversión o tiempo excesivos; ya que podría desarrollarse de manera tan sencilla como establecer un programa “estrella de oro”, instaurar un tablero visible para comentarios del mejor aporte de la semana o asignar un espacio para que se destaquen y compartan en práctica las destrezas específicas de cada colaborador.

Análisis Autonomía

La variable autonomía fue percibida como favorable, lo que indica que los jefes de la Institución brindan libertad a sus colaboradores en la toma de decisiones referentes a técnicas y procedimiento laborales, objetivos y prioridades; permitiéndoles desarrollar independencia y creatividad frente a mecanismos que faciliten obtención de resultados para beneficio de los usuarios y la organización. Lo cual se alinea con el planteamiento otorgado por **Peiró y Prieto**

(1996)²⁸, quienes indican que es necesario otorgarles la oportunidad a los colaboradores de utilizar sus propias aptitudes, conocimientos, destrezas y habilidades para solucionar los retos que enfrentan en su trabajo diario

La claridad de funciones y objetivos de cada cargo es un aspecto importante que facilita el desarrollo de la dimensión autonomía; ítem que fue calificado favorablemente en el instrumento de medición; lo cual indica que los funcionarios administrativos y docentes tienen bien definidas y claras sus funciones; fundamentando lo señalado por algunos funcionarios referente a la existencia de documentos oficiales donde se especifican claramente las funciones a desempeñar. Sin embargo un pequeño porcentaje (13%) de los funcionarios manifiesta desconocer claramente las funciones y objetivos del cargo.

Recomendaciones Autonomía

Teniendo en cuenta que un porcentaje de los funcionarios encuestados manifiesta desconocer claramente las funciones, tareas y objetivos del cargo y en aras de que todos los funcionarios tengan claridad sobre este tema, se recomienda al menos una vez cada año difundir a cada uno de los funcionarios las funciones encomendadas a su cargo a través de documento oficial o promoción masiva. Para Sayago (2004)²⁶ es aportante si los funcionarios tienen definidas sus responsabilidades, ya que esto les posibilita crear un esquema de trabajo flexible, en donde se generan espacios comunicativos que impulsan y retroalimentan los distintos programas académicos y se promuevan y proyecten proyectos y personas.

La anterior idea respecto a claridad de metas y funciones también es apoyada por Hellriegel y Slocum (2009)²⁷ en su libro Comportamiento Organizacional 12ª ed. Cap 6 Pag 164, quienes establecen que los empleados con metas definidas con claridad tienen más energía y son más productivos en su trabajo a comparación de los funcionarios que no tienen sus metas claras, los cuales tienden a trabajar con lentitud, a tener bajo desempeño, a mostrar falta de interés y a lograr menos que los empleados que mantienen las metas claras.

Segun Edel et al. (2007)¹⁴ en su libro clima y compromiso organizacional basado en una de sus investigaciones, indican que la labor docente se considera por los académicos como un reto diario, en el cual se procura superar estos retos diarios con el empleo de habilidades y capacidades; en donde todos los días se tienen retos por cumplir lo cual motiva a los docentes. No obstante resulta importante tanto para el personal de procesos administrativos como para los docentes, instaurarles eventualmente tareas o proyectos que no sean excesivamente retadores pero al mismo tiempo que no sean demasiado fáciles y operativos; brindando la oportunidad de acompañamiento y/o asesoría desde la dirección o entre diferentes compañeros y de esta manera logrando mantenerlos motivados, con sentimiento de desarrollar una labor importante para la Institución y sentimiento de autonomía. Todo lo anterior en concordancia con el planteamiento otorgado por Peiró y Prieto (1996)²⁸, sobre la necesidad de otorgarles a los colaboradores la oportunidad de utilizar sus propias aptitudes, conocimientos, destrezas y habilidades para solucionar los retos en su trabajo.

Para Tapias (2014)²² soportado en diferentes autores, la autonomía en la universidad es decisiva para fundamentar el desarrollo de un buen clima organizacional; por lo cual es

importante continuar permitiendo la autonomía laboral, otorgar autodeterminación y responsabilidad, ofreciendo siempre las herramientas que faciliten la continuidad óptima de los procesos para el posicionamiento de la Institución.

Análisis estilo de la Dirección

Evidentemente en los resultados de estilo de la dirección de UNICA existe un claro acercamiento a la definición de empatía brindada por el Psicólogo Norteamericano Daniel Goleman (2004) ³¹, quien en su texto “Que hace un líder” enuncia que se trata de tener en consideración los sentimientos de los trabajadores, junto con otros factores en la toma de decisiones inteligentes; logrando de esta manera facilitar el trabajo en equipo y sanear la necesidad de retener el talento humano valioso de la organización. Identificándose además que los líderes de UNICA son líderes empáticos que logran comprender la existencia e importancia de las diferencias culturales y étnicas; así como también percibiéndose en esta institución que se trata con líderes que saben interpretar las sutilezas del lenguaje corporal de sus colaboradores, comprendiendo así claramente los mensajes detrás de las palabras de los colaboradores de UNICA. Líderes que representan un modelo a seguir para sus colaboradores por sus diferentes cualidades que además tratan con respeto y fomentan las relaciones humanas con su personal.

De igual manera en los ítems 18 y 22 del instrumento de medición; respecto a la forma en que los jefes responden a sugerencias e ideas de los colaboradores y el nivel de involucramiento de los funcionarios en las decisiones que impactan en su trabajo, se percibe una valoración favorable, identificándose que los jefes incentivan y consideran con gran interés las sugerencias e ideas de sus colaboradores, al igual que se refleja que los jefes involucran a sus funcionarios en las decisiones que impactan las actividades o ambiente de trabajo. Estos aspectos se relacionan como favorables dando importancia a lo planteado por Peiró y Prieto (1996) ²⁸, quienes explican que cuando la institución ofrece a sus funcionarios la posibilidad de participar en decisiones vinculadas con su propio trabajo, esto permite satisfacer la necesidad de autorrealización de los trabajadores, se fomenta el sentimiento de competencia y facilita la apropiación de los objetivos organizacionales y por consiguiente hay un mayor compromiso e implicación por el logro de tales objetivos.

Por otro lado, los colaboradores de UNICA mantienen una percepción positiva de sus jefes situación que se observa con la manifestación del 94% de los funcionarios, quienes perciben que sus jefes representa un modelo a seguir; lo cual es conveniente apreciando la manifestación brindada por Federico Casas, consultor organizacional citado por Fernando Zepeda (1999) ¹⁷ quien enuncia que los directores de una organización deben ser y son admirados cuando son personas congruentes, más abiertos, explícitos en las acciones y decisiones, personas que viven como dicen que piensan, y porque son hombres en el sentido integro de la palabra.

Aludiendo al punto al ítem 21 del instrumento de medición, referente a la promoción por parte de los jefes de tratos con respeto y el fomento de las relaciones humanas con su personal; se trata de uno de los ítems que fue valorado favorablemente por el 100% de los funcionarios; el cual demuestra el interés de UNICA de ofrecerle un verdadero beneficio al colaborador, en los términos del planteamiento ofrecido por Sayago (2004) ²⁶ quien comenta que el facilitar las

relaciones interpersonales es darle un verdadero beneficio al empleado, representado en permitirle desarrollar una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; lo cual tiene como fin que el funcionario no esté estresado y que realmente sienta que existe respeto y comprensión entre empleados y jefes. Lo cual considera vital para orientar el personal hacia una verdadera lealtad y compromiso frente a la institución.

Recomendaciones Estilo de la Dirección

Considerando búsquedas de optimización desde cualquier punto, incluso variables que se encuentran valoradas favorablemente, existe oportunidad de mejora en el ítem 20 del instrumento de medición respecto a la retroalimentación constructiva dada por los jefes frente al trabajo de sus colaboradores y que los ayude a mejorar, manteniendo presente la apreciación dada por Hellriegel y Slocum (2009)²⁷ en su libro Comportamiento Organizacional 12ª ed. Cap 8 Pag 229 comentando que los trabajadores necesitan retroalimentación acerca de cuanto han avanzado en el camino que lleva a cada meta, permitiendo a los empleados ajustar el esfuerzo y comportamiento requerido para alcanzar las meta, sintiéndose además orgullosos por su sentimiento de desempeño en cada etapa. En donde se sugiere en tales construcciones (sobre todo cuando se trate de aspectos que impacten en contenido emocional e incertidumbre) procurar mantener una comunicación cara a cara sin excesiva codificación del lenguaje, considerando estudios realizados por Hellriegel y Slocum (2009)²⁷, quienes plantean este mecanismo como el medio más rico que permite proporcionar retroalimentación inmediata, teniendo en cuenta el aporte generado por la fácil valoración del lenguaje corporal, la constatación de lo comprendido y la disipación de dudas de forma inmediata.

En los últimos años ha surgido con fuerza actividades de coaching y mentoring con el propósito de hallar un mejor rendimiento de los funcionarios y mayor satisfacción de los grupos de trabajo, fundamentándose en saber relacionarse con todos los miembros de una organización; actividades que podrían desarrollarse y utilizarse al interior de UNICA para continuar fortaleciendo constantemente las habilidades de liderazgo empático en los dirigentes de la organización y algunas otras habilidades blandas como la empatía, la asertividad y la escucha activa.

Para French (1983)³² un liderazgo efectivo se dará únicamente en un clima organizacional adecuado, condicionando en este caso la efectividad de la dimensión Estilo de la dirección como una variable dependiente de las demás (Cohesión y comunicación, Reconocimiento, Autonomía, Recursos y condiciones físicas, Presión, Compensación y Sentido de Pertenencia); no obstante para Sikula (1991)³³ citado en Edel et al. (2007)¹⁴) el liderazgo es una variable determinante e influyente en el clima organizacional; ya que el clima laboral depende sustancialmente del vínculo entre líder y colaborador; enunciando como ilustración que las organizaciones pueden contar con una planeación, organización y control apropiados y aun así no podrían permanecer en el mercado sin un liderazgo adecuado; mientras que por el contrario bastantes empresas que emplean métodos de planeación, organización y control infructuosos han resistido en el mercado debido a un fuerte liderazgo. Por lo cual es significativo mantener en constante ajuste el estilo de liderazgo para frecuentemente se adapte a las expectativas de la organización y sus miembros, orientado al cumplimiento de la misión y visión de la institución.

Análisis Recursos y condiciones físicas

Esta dimensión es la tercera variable con valoración más desfavorable respecto a las ocho variables totales, pero favorable respecto a su resultado individual, considerando que el 94% de funcionarios de UNICA identifica que se cuenta con el respaldo de la Universidad ante cualquier proyecto a gestionar garantizando un tiempo adecuado en el apoyo de recursos a otorgar; sin embargo el 24% de los funcionarios de UNICA percibe que en su lugar de trabajo no se cuenta con adecuadas condiciones de iluminación, ambiente, higiene, seguridad y ergonomía y por otro lado expresan no contar con las herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades desde cada uno de los cargos, respecto a esto, el 48% de los funcionarios a pesar que se sienten a gusto en su lugar de trabajo perciben oportunidad de mejora en estos aspectos.

Recomendaciones Recursos y condiciones físicas

Resulta esencial que la Universidad continúe, como lo ha venido realizando satisfactoriamente, brindado su apoyo y recursos ante cualquier proyecto a gestionar por parte de sus colaboradores; siguiendo el planteamiento otorgado por Great Place to Work Colombia (2014)³⁴ donde se comenta que la inversión y apoyo en proyectos especiales, equipos interdisciplinarios, desarrollo, investigación; de la mano con un ambiente laboral de excelencia, será determinante para la competitividad de la organización y la consolidación de la innovación como una característica esencial de la cultura de la institución. En igual sentido precisan que la percepción de los funcionarios sobre las circunstancias comportamentales y estructurales de apoyo para la innovación trasciende para los colaboradores y su gestión.

Respecto a recursos atados a metas Hellriegel y Slocum (2009)²⁷ en su libro Comportamiento Organizacional 12ª ed. Cap 6 Pag 171 sugieren que las limitaciones de la situación pueden llegar a obstaculizar la obtención de las metas en el trabajo, es por eso que enuncian como vital en el enfoque y funciones de un líder el garantizar que los colaboradores cuenten con los medios necesarios para lograr sus metas y simultáneamente ocuparse de suprimir las dificultades que encuentren en el recorrido que les orientará a alcanzarlas.

Para Great Place to Work Colombia (2014)³⁵ según hallazgos de sus investigaciones comentan que tal aspecto de condiciones físicas presenta relevancia para las personas menores de 29 años; ya que son personas altamente sensibles y valorativos frente a las instalaciones de la institución, como lugares de trabajo adecuados, áreas para desarrollar deportes y tranquilizarse, ergonomía, temperatura, ruido, ventilación. Aspecto que plantean como clave de éxito para que los colaboradores den más de sí. En donde resultaría significativo cuestionar de forma detallada sobre las expectativas de su lugar de trabajo a las personas cercanas a esta edad; lo cual podría contribuir a su satisfacción de las condiciones físicas y a la de todos los funcionarios, considerando que son los más críticos en este ámbito, llegando presuntamente a ser los más constructivos.

Análisis Presión

La variable presión fue percibida como favorable, indicando que los jefes de la Institución se interesan por mantener equilibradas las cargas entre los colaboradores y por mantener un nivel de actividades que permitan desarrollar al colaborador una vida normal aparte de su trabajo; lo cual se encuentra evidentemente relacionado con el enunciado de Jennifer Amozorrutia (2016)³⁶ Gerente de Gestión del Conocimiento de Great Place to Work® Institute (Sede México), quien comenta que los colaboradores valoran altamente percibir un interés genuino de su organización por su cuidado como personas y al sentirse que las animan a equilibrar su trabajo con el resto de sus vidas. Y el planteamiento de Hellriegel y Slocum (2009)²⁷ quienes exponen que un líder como practica gerencial y por correcta y debida actitud debe prevenir dificultades que puedan ser ocasionadas por estrés laboral y no solo mitigarlo por prevenir demandas de daños personales ocasionados por estrés.

Sin embargo es importante no descuidar esta variable ya que el 21% de los colaboradores de UNICA refiere presentar en ocasiones aspectos de estrés derivado de las exigencias del trabajo o presentación de actividades frecuentes de prioridad urgente e importante, cifra que se encuentra dentro de un rango favorable considerando su inusitada presentación en UNICA y que según estudios del estrés y la agresión en el ámbito laboral Hellriegel y Slocum (2009)²⁷ desarrollados en diferentes organizaciones; refieren que el 65% de los trabajadores manifiesta haber presentado dificultades físicas y psicológicas con efectos importantes ocasionadas por el estrés laboral en su trabajo. Observándose que las quejas de inconvenientes de salud se encuentran fuertemente atadas al estrés laboral, más que a inconvenientes financieros o familiares de las personas.

En este punto resulta fructuoso concebir el termino estrés en la historia, el cual según Richard Lazarus y Susan Folkman (1986)³⁷, comentan que algunos de los sociólogos más contemporáneos habían tendido a preferir el termino *strain* en lugar de *stress*, al igual que en la vertiente psicológica se utilizó durante mucho tiempo el termino de ansiedad en lugar de estrés, a pesar que el punto dominante formulaba que la ansiedad era producto del estrés (hasta 1944 que el estrés fue enunciado en el índice de Psychological Abstracts). Sin embargo finalmente los conceptos persistieron y fueron concebidos con orientación hacia el estrés por la medicina del siglo XXI y por la psicofisiología, como antecedentes de la perdida de la salud, vulnerabilidad y su papel en el aprendizaje, la memorización, la percepción y el rendimiento. En este sentido se resalta y evidencia el trabajo fundamental que consolidó Hans Bruno Selye para la expansión del interés por el estrés con su definición en 1936, investigaciones en 1950-1956 y peticiones en 1955 a la *American Psychological Association*, que ayudo a expandir la **atracción** por el concepto de la fisiología a la psicología, demás ciencias de la conducta y sociología; y el importante papel de la evolución del concepto en la medicina aportado por Harold G. Wolf en los años 1940 y 1950.

Recomendaciones Presión

La dirección no debe fracasar en su obligación frente a sus colaboradores de mitigar y atacar el estrés asociado al trabajo, según Hellriegel y Slocum (2009)²⁷ en su libro *Comportamiento Organizacional* 12ª ed. Cap 7 P189 y Cap 2 P2; **por lo cual se sugiere que los** empleadores deben ejecutar acciones para reducir las cargas de trabajo cuando recepcionen peticiones de sus colaboradores relacionadas con la imposibilidad de manejo de estas cargas. Considerando la conceptualización de estrés dada por el investigador médico Hans Bruno Selye, quien aseveró que el estrés es la respuesta no específica que los cuerpos humanos desarrollan frente a cualquier exigencia que se les impone; sin embargo el cuerpo humano presenta una limitada capacidad para reaccionar a tales estresores, por lo cual la permanencia de estos estresores por largos periodos irán agotando la capacidad del cuerpo de afrontarlos y por lo tanto impactará fuertemente en la persona.

No obstante Richard Lazarus y Susan Folkman (1984)³⁷ conceptúan el estrés como un término relacional entre acontecimiento estresor sobre un sujeto susceptible, entendiéndose que condiciones ambientales extremas representan estrés para algunas personas, pero para otras no lo son tanto, (generándose particularidades individuales); desde este planteamiento se puede considerar la idea de diseñar programas destinados a preparar al personal en la aseveración del estrés de una forma que no impacte su bienestar o mitigue tal impacto; llamado por estos como etapa de “afrontamiento” en donde el individuo se esfuerza por hacer frente al estrés psicológico. Y no solo se trata de ambientes dramáticos de cambios mayores sino también de experiencias estresantes mucho menos dramáticas conocidas como “ajetresos diarios” que pueden irritar y perturbar en un momento dado; incluso estas pequeñas situaciones del día a día pueden ser incluso más importantes en el proceso de adaptación y conservación de la salud, según sus estudios y fundamentados en los planteamientos de diferentes autores (cf. DeLongis, Dakof, Folkman y Lazarus, 1982; Kanner, Cohen, Schaefer y Lazarus, 1981).

En situaciones en donde se desee afrontar este aspecto exhaustivamente desde situaciones particulares y gracias a los diferentes tratamiento que han surgido por la creciente importancia que se ha estado brindando a los factores psicológicos en el acontecimiento de enfermar, se aconseja la llamada terapia conductual; en la cual a través de terapias cognitivas, se enfoca la intervención en lograr modificar los pensamientos y, con estos los sentimientos y actos a través de herramientas como el afrontamiento y la manera en que el sujeto aprecia sus experiencias (Lazarus y Folkman, 1984)³⁷.

Análisis de Compensación

Esta dimensión cuenta con una valoración favorable respecto a su resultado individual, pero es la variable con valoración más alta en su aspecto desfavorable respecto a las ocho variables totales, considerando que el 71% de funcionarios de UNICA apunta a mencionar que se cuenta con una adecuada compensación de su trabajo, pero el 28% restante no se encuentra de acuerdo con esto; sin embargo es importante tener en cuenta que UNICA se trata de una organización que no centra sus operaciones como aspecto primordial el mantener un resultado técnico positivo; ya que es una institución educativa que sustenta sus operaciones en las contribuciones

voluntarias que realizan varias entidades privadas. Razón por la cual es complicado llegar a una distribución de beneficios obtenidos por la institución, debido a que sus resultados realmente se ven reflejados en su compromiso con el mejoramiento de la educación en Colombia y con la sociedad y no fundamentalmente en cifras económicas y financieras. No obstante los colaboradores cuentan con una remuneración salarial asignada, la cual el 100% de los funcionarios manifiesta recibirla en forma precisa (de acuerdo a lo acordado o contratado) sin desajustes.

Un ítem importante en esta variable es el vinculado sobre la satisfacción que sienten los colaboradores frente a los beneficios especiales que les ofrece la institución; en donde el 25% refiere encontrarse satisfechos con estos; sin embargo los colaboradores restantes no se encuentran de acuerdo y apreciarían recibir privilegios extras; dentro de los cuales en las sugerencias adicionales manifiestan su deseo de contar con algunos de los aprovechamientos con los que cuentan los colaboradores vinculados al Grupo Bolívar

Recomendaciones Compensación

Para Hellriegel y Slocum (2009)²⁷ en su libro *Comportamiento Organizacional* 12ª ed. Cap 6 P168-171 Las recompensas que esperan recibir los colaboradores por alcanzar las metas trazadas por la organización desempeñan un papel muy importante en su nivel de compromiso con ellas; por lo cual cuando un funcionario logra un alto nivel de desempeño, las retribuciones se vuelven destacados inductores para que se mantenga el desempeño en tal nivel; Sin embargo se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona Viktor Frankl (1989)³⁸, ya que la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su trabajo y realidad; es por eso que según Zepeda (1999)¹⁷ el mejor método para mantener motivados a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización.

Análisis sentido de pertenencia

La variable sentido de pertenencia fue valorada como favorable, indicando que los funcionarios de UNICA se sienten comprometidos y enamorados de su institución y de la labor que esta desarrolla en la comunidad y sector. Idea que se sustenta y relaciona con el planteamiento otorgado por Robbins (1999)³⁹:142 citado en Edel et al. (2007)¹⁴, Quien señala que cuando un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros, es cuando desarrolla una actitud de compromiso organizacional. Siguiendo esta misma orientación Keith Davis y John newstrom (1999)⁴⁰ sugieren que el grado de compromiso suele demostrar el acuerdo del funcionario con la misión y visión de la organización, su disposición a ofrecer su dedicación al cumplimiento y logro de estas y sus intereses de continuar laborando con la empresa. En ambos planteamientos se

destacan factores y comportamientos que se encuentran íntimamente ligados al sentido de pertenencia.

Recomendaciones Sentido de pertenencia

Referente a un ítem de esta variable, el ítem 40 “desea que sus hijos y/o familiares estudien en esta Universidad”, este obtuvo una valoración favorable en 69% la cual es satisfactoria; pero se percibe la necesidad de profundizar en esta variable, particularmente en el 31% que valoró el ítem como desfavorable; Considerando que podrían existir variados fundamentos que no promuevan en los funcionarios el deseo de esperar que sus familiares se vinculen con esta institución, los cuales sería muy importante conocer debido a la cercana relación que mantiene este ítem con el sentido de pertenencia.

En este sentido es vital percibir que el fuerte sentido de pertenencia de un empleado hacia su institución deriva en conductas de compromiso hacia la organización, por lo cual resulta fructífero trabajar constantemente esta variable en la Institución. Aspecto que también ha sido observado por Luis Arciniega (2002)⁴¹ mediante diferentes evidencias, por lo cual teoriza que una actitud de compromiso organizacional da como consecuencia altos niveles de desempeño, bajos índices de ausentismo y alta productividad.

Conclusiones

Se puede comentar que el clima organizacional de UNICA es favorable; ya que la apreciación general de los colaboradores refiere que el clima en su trabajo es 86.4% favorable y 13.6% con oportunidad de desarrollo.

Respecto a la apreciación por dimensiones individuales, los resultados obtenidos señalan como favorables todas las variables, con las siguientes distribuciones porcentuales: Cohesión y Comunicación 93,8%, Reconocimiento 93,8%, Autonomía 93.8%, Estilo de la dirección 95,8%, Recursos y condiciones físicas 80,0%, Presión 78,8%, Compensación 71,8% y Sentido de pertenencia 83,7%. Siendo el porcentaje restante al 100% una oportunidad de mejora en estas dimensiones; aspectos por optimizar que se encuentran detallados en el punto 4, respecto a resultados por variable, del presente estudio.

En las recomendaciones planteadas para cada variable del presente diagnóstico, se comentó los componentes en donde se deben encaminar esfuerzos respecto a aspectos valorados tanto positivamente como aspectos con oportunidad de mejora; sin embargo es valioso apreciar la hipótesis sugerida por Whetten y Cameron (2004)⁴² quienes comentan que la mayoría del tiempo se destina esfuerzos y recursos para fortalecer las debilidades, sin pensar que tal vez resultaría mejor fortalecer los aspectos en los que existe un mejor desempeño (en este caso los aspectos evaluados positivamente) y de esta manera arrastrar los resultados hacia un mejor desempeño y desarrollo; es decir trabajar en las habilidades y fortalezas de la Institución y no en las debilidades. Según estos investigadores, el problema se origina debido a que la mayor parte de las personas y organizaciones recibe mucha más retroalimentación acerca de sus errores o debilidades que de sus fortalezas y plantean como ejemplo de situaciones en donde se contrarresta esta metodología, para los casos de juegos deportivos, en donde los jugadores se ubicaran en la posición donde mejor se desempeñan y no en la posición donde se requiere mejorar más; por lo cual cuando las organizaciones deseen realizar un cambio positivo, deberán confiar en lo que mejor sepa realizar como compañía para lograr otorgar una contribución especial al clima y desarrollo organizacional.

En Conferencia dada por la Dra. Suzanne Vickberg Gerente de Deloitte LLP, citada por Jessica Rohman (2013)⁴³, Los resultados de un diagnóstico de clima organizacional pueden apuntar a alternativas de mejora que posiblemente no resultan factibles para una organización, debido a la industria, situación financiera u otros factores que no son de conocimiento abierto y/o por experiencias en la dirección de algunas prácticas ya utilizadas; por lo cual se recomienda al interior de la organización organizar espacios colectivos donde puedan tomarse los resultados del estudio y hacer recomendaciones orientadas al conglomerado de posibilidades que faciliten hacer más probable conseguir el empoderamiento e inspirar las diferentes acciones de mejora.

Segun French (1983)³² una variable de liderazgo con resultados efectivos se dará únicamente en un clima organizacional adecuado, interpretándose de esta forma que la efectividad de la dimensión Estilo de la dirección estaría subordinada a las demás variables; no obstante para Sikula (1991)³³ citado en Edel et al. (2007)¹⁴ el liderazgo es una variable determinante e influyente en el clima organizacional; ya que el clima laboral depende sustancialmente del vínculo entre líder y colaborador; planteando como ejemplo que las organizaciones pueden contar con una planeación, organización y control apropiados y aun así no podrían permanecer en el mercado sin un liderazgo adecuado; mientras que por el contrario bastantes empresas que

emplean métodos de planeación, organización y control infructuosos han resistido en el mercado debido a un fuerte liderazgo; por lo cual se llegaría a pensar que las diferentes variables son dependientes de la dimensión de estilo de la dirección.

En donde se concluye e identifica que es de gran importancia desarrollar conjuntamente las ocho variables diagnosticadas en el presente estudio, fundamentándose en los resultados aquí obtenidos. Esto compaginándose con el planteamiento dado por Edel et al. (2007) ¹⁴, quienes luego de rigurosas validaciones bibliográfica comentan en general, que todos las personas perciben claramente lo provechoso, placentero y estimulante de encontrarse en un trabajo rodeado por personas que se relacionan muy bien, comunican, respetan, laboran en armonía y cooperación. Finalmente haciendo un símil de la importancia de un ambiente laboral así, tanto como lo es el oxígeno para el accionar de los pulmones y respiración del cuerpo humano.

Cuando los directivos de una institución demuestran trabajar por una institución comprometida otorgada por un clima organizacional sano, resulta muy significativo para los colaboradores de esta; ya que se estimula la disposición de todos los integrantes de la organización, permitiéndose de esta forma todos los colaboradores dirijan su empeño hacia un rumbo conjunto; en donde la dirección de la entidad se convierte en un ente que brinda su apoyo y orientación en un excelente ambiente.

Con el propósito de mantener un clima organizacional equilibrado y optimizado cada vez más, resulta vital valorar el clima organizacional de UNICA preferiblemente de forma anual, manteniendo como fundamento la formulación otorgada por Robbins y Judge (2009) ⁴⁴ al decir que los ambientes no son perfectamente estáticos, así como las aptitudes y habilidades no siempre están actualizadas y siempre son susceptibles de deteriorarse; motivo por el cual los gerentes le brindan gran valoración a estar propiciando el cambio organizacional. En igual sentido Great Place To work (2013) ⁴⁵ en su página web, en su sección de mejores prácticas, expone que para hacer un lugar de trabajo de primera categoría se sugiere seguir la metodología utilizada por una de sus grandes compañías clientes, de realizar encuestas anualmente a sus colaboradores, acompañado de escuchar sus ideas y comentarios respecto a acciones que se puedan encaminar a rendir resultados óptimos.

Respecto al establecimiento de metas porcentuales para futuros diagnósticos de clima organizacionales en UNICA de las diferentes dimensiones, es recomendable plantear estas bajo las expectativas de la dirección y la capacidad de implementación de mecanismos y prácticas que impacten en las distintas variables; así como también la gradualidad en que vayan siendo acogidas por los colaboradores

Dentro del instrumento de medición se dispuso un campo abierto de escritura para que los funcionarios opinaran respecto a ideas que podrían mejorar el Clima Organizacional de UNICA en sus diferentes dimensiones, en donde fueron anotados algunos comentarios que se consolidan en dos textos en tipo paráfrasis; los cuales fueron tenidos en cuenta en el análisis de las diferentes dimensiones, pero que se desean enunciar:

Deseamos poder contar con algunos de los beneficios con los que cuentan los colaboradores vinculados al Grupo Bolívar; porque de alguna manera también formamos parte de él

Sería importante y necesario fortalecer los programas de desarrollo profesional para TODOS los miembros de la comunidad universitaria (Secretaria, directores de departamento, docentes de área) de manera constante y sistemática.

Finalmente como intertextualidad que es bastante presentada en los documentos relacionados con clima organizacional y sus variables, se percibe que dentro de las maneras de impulsar el potencial de los colaboradores, prepararlos correctamente para el enfrentamiento de los retos diarios de la organización, mejorar su productividad, alcanzar su alto compromiso y desempeño en el cumplimiento de metas, prevenir dificultades físicas y psicológicas con efectos importantes en su salud ocasionadas por el estrés y otros; se logra a través de climas organizacionales optimizados y frecuentemente orientados bajo las estrategias y planes de mejoramiento deseados y sugeridos por los colaboradores y la dirección inmersa.

Con Alusión a lo anterior en el análisis de diferentes textos y el estudio anual de 10 millones de empleados en 50 países de alrededor 6.000 organizaciones, Great Place To work (s.f.)⁴⁶, sugiere que los excelentes lugares para trabajar conquistan los objetivos de la organización inspirando, comunicando y escuchando. Contando con empleados que otorgan lo mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Adicionalmente se les simplifica trabajar juntos como equipo/ familia al contratar, compartir y celebrar.

En la extensión del desarrollo del presente proyecto, el objetivo general se ejecutó completamente sin inconvenientes o limitaciones, ya que con la colaboración directa de los colaboradores de única y de su dirección se consiguió elaborar el diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Institución Universitaria Colombo Americana; estableciendo de esta forma la percepción de los funcionarios frente a ocho variables de su clima en el trabajo y sugiriendo frente a tales datos recomendaciones que posiblemente permitan optimizar el clima organizacional de la institución.

Cronograma

No.	ACTIVIDAD	DURACIÓN
1	Creación de ante-proyecto	56 días (semana 1 a 12)
2	Corrección de ante-proyecto	4 días (semana 12 a 13)
3	Presentación a concejo curricular de ante-proyecto	1 día (semana 13 a 13)
4	Aplicación instrumento medición (encuesta)	10 días (semana 13 a 15)
5	Integración y tabulación de datos	2 días (semana 15 a 15)
6	Establecer conclusiones y recomendaciones	10 días (semana 15 a 17)
7	Entrega resultados finales a directores	1 días (semana 17 a 17)
8	Correcciones a resultados finales	6 días (semana 17 a 18)
9	Entrega trabajo final	1 día (semana 18)

ETAPA	ACTIVIDADES	SEMANAS																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Creación de ante-proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
2	Corrección de ante-proyecto												■	■	■	■			
3	Presentación de ante-proyecto a concejo curricular													■					
4	Aplicación instrumento medición (encuesta)												■	■	■	■	■		
5	Integración y tabulación de datos														■	■			
6	Establecer conclusiones y recomendaciones															■	■	■	■
7	Entrega resultados finales a Directores																		■
8	Correcciones a resultados finales																		■
9	Entrega trabajo final																		■

Recursos

Problema sugerido por la comunidad y apoyo en su diagnóstico y/o resolución

Docente orientador y/o director vinculado a la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Implemento Tecnológico requerido para la construcción documental del presente proyecto, la elaboración del instrumento de investigación y la consolidación sistematizada de los datos derivados del instrumento de estudio, su cuantificación y tabulación.

Papelería e impresora necesaria para la emisión física del proyecto de estudio, la impresión del instrumento de medición a aplicar y el informe final de la problemática estudiada.

Transporte eventual requerido para la movilización a la Institución Universitaria Colombo Americana, UNICA; para la presentación del proyecto, entrevistas orientadoras, aplicación del instrumento de medición y entrega de resultados.

Persona profesional especialista en el tema que facilite apoyo en el análisis de los datos obtenidos mediante el instrumento definido y acompañamiento en la formulación de las posibles recomendaciones de optimización y/o mejoramiento del clima organizacional de UNICA

Presupuesto

COSTOS DE PERSONAL					
Profesión	Cantidad	Tiempo (días-Horas)	Dedicación (%)	Valor Unitario	Valor total
Docente Orientador y Director (UD)	1	20 Horas (Distribuido en 1 Hora Semanal)	5%	\$ 0	\$ 0
Estudiante Administración Deportiva (Responsable del presente estudio)	1	93 Días (372 Horas distribuidas en 4 horas diarias)	93%	\$ 0	\$ 0
Profesional y/o especialista en desarrollo humano (Externo)	1	10 Horas (Distribuido en una semana)	2%	\$ 0	\$ 0
Subtotal Costos de Personal					\$ 0,00
COSTOS DIRECTOS					
Descripción	Cantidad	Unidad		Valor Unitario	Valor total
Movilización a la institución en estudio, a través del pago de tarifa de transporte público	8	Pasaje		\$ 2.000	\$ 16.000
Impresiones Anteproyecto, instrumento de estudio e Informe Final	206	Impresión		\$ 100	\$ 20.600
Otros	1	Otros		\$ 20.000	\$ 20.000
Subtotal Costos Directos					\$ 56.600
VALOR TOTAL DEL PROYECTO					\$ 56.600

Bibliografía

1. SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior) (2016), Estadísticas. Disponible en:
<http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212396.html>
2. CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2016), Estudio económico de América Latina y el Caribe. Pág. 224 y anexos estadísticos. Disponible en:
<http://www.cepal.org/es/publicaciones/40326-estudio-economico-america-latina-caribe-2016-la-agenda-2030-desarrollo>
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799_es.pdf
<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?IdAplicacion=11&idTema=320&idIndicador=2758&idioma=e>
3. Pérez, I., & Mujica, M., Gestión Del Clima Organizacional: Una Acción Deseable En La Universidad (2007, mayo). Revista de educación Laurus, Vol. 13 Num. 24, Pág. 290-304. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
4. Segredo, A. (2011, abril). La gestión universitaria y el clima organizacional. Educación Médica Superior. scielo. 25(2), 164-177. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013
5. UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura) (1998, 5-9 de octubre, París). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. Pág. 31-33 Disponible en:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>
6. Gonçalves, A. (2000) Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Disponible en:
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
7. Segredo, A. (2004) Clima Organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín 2004; 8 (3). Disponible en:
<http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
8. Misión, Visión e Historia Institución Universitaria Colombo Americana. Disponible en:
<http://www.unica.edu.co/index.php/home/mision-vision-historia.html>
9. Cámara de Comercio de Bogotá (2009). El Mercado de Trabajo en Bogotá 2006-2008. Informe del mercado de trabajo No.5. CCB, Bogotá.

10. Consejo Nacional de Educación Superior (2014). Acuerdo 03 de 2014 por el cual se aprueban lineamientos para la Acreditación Institucional. Disponible en:

http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Acuerdo_3_2014_Lin_Acr_IES.pdf

11. Berrocal, F. y pereda, S. (1999). La psicología del trabajo y la formación en la empresa. Revista complutense de Educación, vol. 10, Signatura 155N: 1130-2496 No. 1:37-59. P 41-45. Disponible en página web UCM:

<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/RCED9999120037A/17201>

12. Goleman, D. (2004). Harvard Business Review, America Latina, Vol. 82, N°. 1, 2004. P. 6-9 / 72-80. Disponible en:

<http://es.slideshare.net/profeticismi/que-hace-a-un-lider-goleman>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465213>

13. Vega, D., Arévalo, A., Sandoval J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006 Vol. 2). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). En: Revista Diversitas- Perspectivas en Psicología. Vol.2, No.2 (jun, 2006), P.329-349. Numero internacional normal de publicación ISSN: 1794-9998 – ISSN Online: 2256-3067 Disponible en:

<http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/242/401>

14. Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional. Tomado de Likert, R. (1986) nuevas formas para solucionar conflictos. P 32-46. Disponible en:

https://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp

http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf

15. Durán, C., & Atlante, M. E. (2012, noviembre, 14). La medición del clima organizacional desde la perspectiva del personal de apoyo en la Universidad Nacional de Mar del Plata: aplicación de herramientas cualitativas a fin de profundizar en el análisis de los resultados obtenidos. Niilan. Disponible en:

<http://nulan.mdp.edu.ar/1699/1/01391.pdf>.

16. Toro Álvarez, F. (2008). Análisis psicométrico de la encuesta Eco IV de clima organizacional por países. Revista Interamericana de Psicología ocupacional, Vol. 27 (1) Pág. 44-57. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/31707316_Psicologia_organizacional_F_Zepeda_H_errera

17. Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México: Editorial Pearson Educación. Disponible en **Biblioteca Luis Ángel Arango** Signatura 158.7 T71A – P99. También Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/31707316_Psicologia_organizacional_F_Zepeda_H_errera

18. Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología De La Investigación (5ª ED.). P. 4-244. Disponible en:

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

19. ANTZ research solutions, Escala de Likert, Newsletter Recuperado el 10 de Noviembre de 2016. Disponible en:

http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf

20. Brown S., & Leigh T. (1996) A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. Journal of Applied Psychology Vol 81, Issue 4 (Aug): 358-368. Disponible en:

<http://psycnet.apa.org/journals/apl/81/4/>

y

https://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp (Pág. 116)

21. Gómez Gómez, M., & Correa Ortiz, L. (2011). Diagnóstico y estrategias de mejoramiento del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas Antioqueñas. P. 63-66. Disponible en:

<http://repository.eia.edu.co/handle/11190/1141?mode=full>

22. Tapias Cuadrado, A., (2014). Diagnóstico del clima organizacional universitario. P. 44-45, 64. Disponible en:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/>

23. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. scielo. Disponible en:

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004

24. Reglamento de Bienestar Universitario Institución Universitaria Colombo Americana. Pag.1-7. Estatutos y Reglamentos. Disponible en:

http://www.unica.edu.co/descargas/ESTATUTOS_Y_REGLAMENTOS/Reglamento_de_Bienestar_Universitario_UNICA.pdf

25. Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson Editores.* (Buscar Libro exacto)

26. SAYAGO, L. (2009). Investigación en Comunicación Organizacional. Julio de 2017, de Ilustrados.com Sitio web: <http://www.ilustrados.com/tema/269/Investigacion-Comunicacion-Organizacional.html> - http://www.ilustrados.com/secciones/Administracion_Finanzas-1.html

https://books.google.com.co/books/about/Investigaci%C3%B3n_en_comunicaci%C3%B3n_organiza.html?id=eec-ngAACAAJ&redir_esc=y

27. Hellriegel, D. y Slocum, J. ;(2009) Comportamiento organizacional 12 a. edición Cap 8 Comunicación interpersonal en las organizaciones P 229. Cap 6 Motivación mediante el establecimiento de metas y sistemas de recompensa P 164. Cap 8 Comunicación interpersonal en las organizaciones P 229. Cap 6 Motivación mediante el establecimiento de metas P 168-171. Cap 7 Estrés y agresión en el lugar de trabajo P 189. Cap 2 Estrés una relación evento-reacción P 2

<http://www.youblisher.com/p/1075970-Comportamiento-organizacional-12ed-Hellriegel/>

28. Peiró, J. y Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo. Vol. 1 Actividad laboral en su contexto. Madrid, España: Editorial Síntesis. Disponible en **Biblioteca Luis Ángel Arango** Signatura 158.7 T71A – P99.

29. Lyman, A. (2012). Desarrollando el sentimiento de honor. Julio de 2017, de Great Place To Work – Trust Worthy Leader. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/605>, Originalmente publicado en <http://www.trustworthyleader.org/eng/index.html>

30. Gorman, C. (2014). Reconocimiento entre pares, Cultura y Dar la milla extra. Julio de 2017, de Great Place To Work. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/799>

31. Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? Harvard Business Review, America Latina. “Habilidades prácticas de la inteligencia emocional: La empatía”. Diciembre 2016, de Inteligencia Emocional Org. Disponible en: <http://www.inteligencia-emocional.org/>

32. French, W. (1983). Administración de personal: desarrollo de recursos humanos - Versión española (Titulo original The personnel management). México: Editorial Limusa, Noriega Editores. Disponible en Biblioteca Luis Ángel Arango Signatura 658.3 F73a. En texto dice 1986, en luis angel 1983 y u militar 1999. En unilatina 1986

33. Sikula, F. (1999). Administración de Personal. México: Editorial Limusa 1993. P 407.

34. *Innovación y Ambiente Laboral*. (07 abril de 2017). (s.d.). Disponible en el sitio web de Great Place to Work®:

<http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/845-2017-04-07-16-29-22>

35. *¿La edad influye en la percepción del ambiente laboral?*. (05 diciembre de 2014). (s.d.). Disponible en el sitio web de Great Place to Work® Colombia:

<http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/824-ila-edad-influye-en-la-percepcion-del-ambiente-laboral>

36. Amozorrutia, J. (26 octubre de 2016). Retención de Talento: un indicador clave en el mundo. Disponible en el sitio web de Great Place to Work® México:

<http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/843-retencion-de-talento>

37. Lazarus, R. y Folkman, S. (1986). Estrés y procesos cognitivos, Capítulo 1, El concepto del estrés en la biología, traducción de Maria Zaplana. Madrid, España: Editorial Martínez roca de Stress, appraisal and coping. Nueva York: editorial Springer. P 11 y 25 a 33. Disponible en página web de Scribd:

<https://es.scribd.com/doc/265221612/Lazarus-y-Folkman-1986> y

<https://es.scribd.com/doc/316445936/Estres-y-procesos-cognitivos-2-pdf>

38. Frankl, V. (1989). El hombre en busca de sentido, Versión Castellana de Diorki. Barcelona, España: Editorial Herder. Disponible en **Biblioteca Luis Ángel Arango** Signatura 131.3469 F71h1 – P32xX.

39. Robbins, S. (1999). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall. P 142

40. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo, Traducción de Organizational behavior: human Behavior at work. México y Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw-Hil. Disponible en **Biblioteca Luis Ángel Arango** Signatura 658.019 D19c2 – P134xX.

41. Arciniega, L. (2002) Compromiso Organizacional En México: ¿ Qué Es Lo Que Hace Que La Gente Se Ponga La Camiseta?. *Dirección Estratégica Revista de Negocios del ITAM, 14(1), P 21-23*. Disponible en página web Academia.edu y descargable en web:

http://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_M%C3%A9xico_Qu%C3%A9_Es_Lo_Que_Hace_Que_La_Gente_Se_Ponga_La_Camiseta

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjTjtcq95f3VAhULfiYKHXp4AIsQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fdireccionestrategica.itam.mx%2Fwp-content%2Fuploads%2F2010%2F06%2FCompromiso-Organizacional.doc&usq=AFQjCNHUkeZ2jyFwTvlr3hiSXvJZ8Qj9DA>

42. Whetten, D. y Cameron, K. (2004). Desarrollo de habilidades directivas Sexta Edición. Mexico: Editorial Pearson Educación. P 487, Capitulo 10, Liderar el cambio positivo. Disponible en página web Books Google:

<https://books.google.com.co/books?id=PtcDj2ONvl8C&pg=PA487&lpg=PA487&dq=mejor+trabajar+en+las+habilidades+y+no+en+los+debilidades&source=bl&ots=8PFoTZ2VBC&sig=f47SYY7ZbVi4pHLd6XCeTReIBtE&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjO0oHlkYXVAhXI4CYKHSKZDn44ChDoAQhMMAc#v=onepage&q=mejor%20trabajar%20en%20las%20habilidades%20y%20no%20en%20los%20debilidades&f=false>

43. Rohman, J. (03 julio de 2013). Presentar la información de la Encuesta de forma efectiva y creíble. Disponible en el sitio web de Great Place to Work® Estados Unidos:

<http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/715-presentar-la-informacion-de-la-encuesta-de-forma-efectiva-y-creible>

44. Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional, Decimotercera edición (13a. ed.), Capítulo 19 Cambio organizacional y administración del estrés. México: Editorial Pearson educación. ISBN: 978-607-442-098-2. P 648. Disponible en:

<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

45. *Mejores Prácticas*. (2013). (s.d.). Disponible en el sitio web de Great Place to Work®:

<http://www.greatplacetowork.com.co/component/content/article/93-wo-2013-worlds-best-overview-pages/737-mejores-practicas>

46. *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?* (s.f.). (s.d.). Disponible en el sitio web de Great Place to Work®:

<http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Anexo 1

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

**INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA COLOMBO AMERICANA, UNICA.**

El presente cuestionario pretende evaluar el ambiente organizacional de UNICA identificando los requerimientos y fortalezas de las directrices de la Institución y de su equipo humano; en busca de facilitar la satisfacción y motivación de sus colaboradores y el logro de los objetivos organizacionales. Utilizando como principal herramienta la calificación más cercana, respecto a la manera en que usted percibe la realidad de la organización en el desarrollo de sus actividades laborales. La información que usted suministre es totalmente anónima.

Cada ítem cuenta con 4 opciones de respuesta para marcar con una **X** la respuesta única: En Total desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, de acuerdo = 3, Muy de acuerdo = 4. En donde No existe respuesta correcta, ni incorrecta. Deje en blanco los puntos donde no cuente con criterio para responder.

DIMENSIÓN	N o.	ITEM	CALIFICACIÓN			
			EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
COHESIÓN Y COMUNICACIÓN	1	Existe cooperación y espíritu de trabajo en equipo entre los compañeros, para el desarrollo de las actividades	1	2	3	4
	2	Se encuentra bien informado de los acontecimientos internos de la Universidad	1	2	3	4
	3	La universidad utiliza canales idóneos de comunicación para dar a conocer noticias y eventos	1	2	3	4
	4	Su jefe es accesible y es fácil de hablar con él	1	2	3	4
	5	Mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
	6	puede contar con la ayuda de sus compañeros	1	2	3	4
RECONOCIMIENTO	7	Considera que realiza un trabajo útil para la universidad	1	2	3	4
	8	Siente que su trabajo es reconocido por las personas que acuden a su sitio de trabajo	1	2	3	4
	9	Sus superiores reconocen y aprecian cuando usted hace un buen trabajo y/o un esfuerzo adicional	1	2	3	4
	10	Aquí Todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	1	2	3	4
	11	Sus superiores reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.	1	2	3	4

Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Institución Universitaria
Colombo Americana - UNICA

AUTONOMÍA	12	Tiene usted libertad en la toma de decisiones	1	2	3	4
	13	Para organizar y realizar su trabajo elige el método o procedimiento que considera más adecuado	1	2	3	4
	14	Sus superiores confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	1	2	3	4
	15	Tiene definidas claramente las funciones y objetivos de su cargo	1	2	3	4
	16	Asume la responsabilidad de sus actos ante posibles errores suscitados y los comenta con su líder cuando es necesario, para solucionarlos	1	2	3	4
ESTILO DE LA DIRECCIÓN	17	Su jefe representa para usted un modelo a seguir	1	2	3	4
	18	Su jefe incentiva, considera y responde con interés a sus sugerencias e ideas	1	2	3	4
	19	Su jefe le orienta y facilita cumplir con su trabajo	1	2	3	4
	20	Su jefe lo retroalimenta sobre su desempeño de manera constructiva y lo ayuda a mejorar	1	2	3	4
	21	Su jefe lo trata con respeto y fomenta las relaciones humanas con su personal	1	2	3	4
	22	Su jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o ambiente de trabajo	1	2	3	4
RECURSOS Y CONDICIONES FÍSICAS	23	La universidad cuenta con las herramientas adecuadas para garantizar una respuesta a tiempo a cualquier solicitud	1	2	3	4
	24	Dispone dentro de la Universidad de los recursos requeridos para el desarrollo de sus actividades	1	2	3	4
	25	Su lugar de trabajo cuenta con adecuadas condiciones de iluminación, ambiente, higiene, seguridad y ergonomía	1	2	3	4
	26	Se siente a gusto y cómodo con su lugar de trabajo	1	2	3	4
	27	Cuenta con el respaldo de la Universidad ante cualquier proyecto a gestionar	1	2	3	4

Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Institución Universitaria
Colombo Americana - UNICA

PRESIÓN	28	Cuenta con bastante trabajo y poco tiempo para desarrollarlo	1	2	3	4
	29	Muchos funcionarios de la Universidad de su mismo nivel presentan alto nivel de estrés, derivado de las exigencias del trabajo	1	2	3	4
	30	presenta estrés y ansiedad por las responsabilidades que maneja a su cargo	1	2	3	4
	31	Las actividades a su cargo suelen ser de carácter prioritario (Urgente e importante), no permitiendo la planificación de estas	1	2	3	4
	32	Su institución NO es un lugar relajado para trabajar	1	2	3	4
COMPENSACIÓN	33	Siente que recibe una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa	1	2	3	4
	34	Aquí se tienen beneficios especiales, que no son comunes	1	2	3	4
	35	Ha identificado que su remuneración se encuentra por encima de la media entre sus colegas, fuera de la Universidad	1	2	3	4
	36	Los funcionarios generalmente reciben un salario acorde a sus habilidades y calidad en el trabajo desempeñado	1	2	3	4
	37	Recibe su salario a tiempo y en forma precisa (sin desajustes)	1	2	3	4
	38	La Universidad genera espacios deportivos y culturales dirigidos al desarrollo de todos los miembros de la Institución	1	2	3	4
SENTIDO DE PERTENENCIA	39	Expresa gratitud y orgullo por la Universidad y habla de ella en términos positivos	1	2	3	4
	40	Desea que sus hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	1	2	3	4
	41	Se siente bien por la forma en que la Universidad contribuye a la comunidad	1	2	3	4
	42	La Universidad goza de un alto reconocimiento público, el cual además fortalece su currículo profesional	1	2	3	4
	43	Entrega su mejor esfuerzo y calidad por el crecimiento de la Universidad y de usted como profesional	1	2	3	4

Teniendo en cuenta los ítems anteriormente evaluados, desea sugerir algún aspecto que considera podría mejorar el clima organizacional de UNICA en sus diferentes dimensiones. y/o recomendar programas de gestión social, formación y desarrollo que contribuyan al crecimiento profesional y compromiso con la Compañía de sus integrantes; por favor bríndenos su aporte a continuación:

Gracias por su valiosa colaboración